

Guía práctica

Cómo efectuar una evaluación rápida del mercado ganadero: guía para profesionales

Análisis del mercado ganadero



La **evaluación rápida del mercado ganadero** es una nueva herramienta elaborada por la División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones del FIDA. Esta guía presenta esta herramienta y proporciona sugerencias y orientaciones prácticas a los gerentes de programas en los países, equipos de diseño de proyectos y asociados en la ejecución con el fin de ayudarles a diseñar y ejecutar programas y proyectos.

Presenta además distintos 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. Incluye ejemplos de buenas prácticas y estudios de caso que pueden utilizarse como modelos en las respectivas áreas temáticas. Asimismo, proporciona orientación a los equipos sobre la aplicación de recomendaciones específicas acerca de las políticas operacionales del FIDA, los requisitos básicos para la realización de proyectos y los instrumentos de financiación.

La guía para la **evaluación rápida del mercado ganadero** se incluirá como anexo del conjunto de herramientas para el diseño de proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos, que es un conjunto de documentos dinámico que se irá actualizando periódicamente sobre la base de nuevas experiencias y observaciones. Si desea enviar algún comentario o sugerencia, póngase en contacto con los autores.

Autores

Antonio Rota

Especialista Técnico Principal a nivel Mundial - Ganadería
División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PMI)
Correo electrónico: a.rota@ifad.org

Guyo Roba

Analista Técnico en el País (Nairobi)
División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PMI)
Correo electrónico: g.roba@ifad.org

Iliaria Urbani

Consultora en Gestión de los Conocimientos y Comunicación
División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PMI)
Correo electrónico: i.urbani@ifad.org

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a Thouraya Triki, Directora de la División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PMI), por la orientación general prestada para elaborar esta publicación, y a Mylene Kherallah, Asesora Técnica Principal a nivel Mundial en Financiación, Mercados y Empresas Rurales (PMI) y Myriam Fernando, Especialista Técnica Regional Superior en Financiación, Mercados y Empresas Rurales (PMI), por su asesoramiento esclarecedor y el apoyo brindado durante el proceso de revisión de esta publicación.

Contacto

Nerina Muzurovic

Correo electrónico: n.muzurovic@ifad.org

Noviembre de 2019

Índice

INTRODUCCIÓN	4
PROPÓSITO.....	4
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS GANADEROS	5
CÓMO EFECTUAR UNA EVALUACIÓN RÁPIDA DEL MERCADO GANADERO: PASOS INICIALES	8
PRIMERA ETAPA: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y SELECCIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR PARA EVALUACIÓN.....	8
SEGUNDA ETAPA: SELECCIÓN DE CADENAS DE VALOR APROPIADAS; MÉTODOS Y CRITERIOS DE SELECCIÓN.....	9
TERCERA ETAPA: ELECCIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL MERCADO GANADERO.....	11
CUARTA ETAPA: ANÁLISIS DE LOS DATOS CONSTATADOS	19
QUINTA ETAPA: VINCULACIÓN DE RESULTADOS CON EL DISEÑO DEL PROYECTO	19
EJEMPLOS TOMADOS DE LA EXPERIENCIA SOBRE EL TERRENO.....	23
CONCLUSIONES.....	25
BIBLIOGRAFÍA.....	26
ANEXO 1. PLAN DEL EXAMEN DOCUMENTAL.....	27
ANEXO 2. FORMULARIO GUÍA PARA LA ENTREVISTA CON INFORMANTES CLAVE ...	28
ANEXO 3. FORMULARIO GUÍA PARA LA OBSERVACIÓN DEL MERCADO	29
ANEXO 4. FORMULARIO GUÍA PARA LOS DEBATES POR GRUPOS TEMÁTICOS	30
ANEXO 5. FORMULARIO GUÍA PARA LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	31
ANEXO 6. FORMULARIO GUÍA PARA LAS REUNIONES CON PARTES INTERESADAS	32
ANEXO 7. FORMULARIO GUÍA PARA LA ENTREVISTA NARRATIVA.....	33
ANEXO 8. ATRIBUCIONES DE LOS CONSULTORES PARA LA EVALUACIÓN DEL MERCADO GANADERO	35

Introducción

En 2014, el FIDA elaboró un conjunto de herramientas para diseñar proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos (FIDA, 2016), el cual sirve para orientar el trazado y análisis generales de cadenas de valor agroalimentarias durante el diseño y la ejecución de proyectos. Posteriormente, la dependencia de ganadería de la División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PIM) elaboró la *Notas para el análisis y el desarrollo de proyectos de cadenas de valor ganaderas* (FIDA, 2017), que se incluyó en dicho conjunto. La publicación aporta un marco conceptual y algunas orientaciones prácticas, estudios de caso y ejemplos de buenas prácticas dirigidos a los gerentes de programas en los países, equipos de diseño de proyectos y asociados en la ejecución con el fin de ayudarles a diseñar y ejecutar programas y proyectos en el ámbito de la ganadería. Sin embargo, durante el examen técnico de los proyectos de inversión del FIDA se puso de manifiesto que, para los productos básicos ganaderos, el análisis del mercado no resultaba suficiente. Esta carencia llevó a la dependencia de ganadería a elaborar una guía para efectuar una evaluación rápida del mercado ganadero como apoyo a la evaluación participativa de los sistemas de mercados ganaderos dentro del lapso de tiempo limitado de una misión de diseño.

Con la presente guía se capacita a los equipos de diseño de proyectos en las habilidades y herramientas básicas que les permitirán: i) determinar el tipo de datos que se necesita obtener; ii) seleccionar los métodos y la combinación acertada de herramientas para recolectar los datos, y iii) organizar y presentar los resultados para que puedan incorporarse al diseño de los proyectos. Además, se aportan hojas de tareas para realizar las investigaciones del mercado ganadero que fueran necesarias y recolectar un conjunto completo de datos.

Sus destinatarios son profesionales que tienen que realizar evaluaciones exhaustivas en comunidades rurales donde los mercados ganaderos se encuentran todavía en proceso de desarrollo. También proporciona herramientas que pueden utilizarse para configurar estrategias de comercialización ganadera en el marco de programas de desarrollo de cadenas de valor.

Propósito

Las observaciones de campo indican que las intervenciones en apoyo del desarrollo de mercados y estrategias de comercialización en el ámbito de la ganadería tienden a orientarse hacia inversiones en infraestructura (el *hardware*) destinadas a construir estructuras de mercado, rampas para ganado y otras instalaciones comerciales, normalmente a un costo no recuperable bastante alto. Como consecuencia, se presta menos atención al *software* de las intervenciones de los proyectos, por ejemplo, la necesidad de incluir a los pequeños productores, las comunidades pastorales, los comerciantes locales y los agregadores. Cuando el análisis no se basa en las perspectivas de estos actores de las cadenas de valor, es muy posible que los problemas del mercado se diagnostiquen incorrectamente, lo cual limita la capacidad del proyecto de satisfacer las necesidades de esos actores y fomentar mercados ganaderos viables. Se necesita por tanto una metodología bien concebida que permita realizar una evaluación exhaustiva en el corto lapso de tiempo en el que tienden a realizarse las misiones de diseño.

Usuarios de esta guía

Con esta guía se pretende facilitar las evaluaciones de los mercados ganaderos a fin de apoyar a quienes operan en el sector pecuario, entre otros: instituciones financieras multilaterales, organizaciones de desarrollo internacional, de investigación, no gubernamentales (ONG) y comunitarias, proveedores de servicios e insumos, y gobiernos.

Su contenido se organiza en dos secciones principales: en la primera se presenta un panorama general de las características de los mercados ganaderos, y en la segunda se describen varios métodos de que disponen los encargados de diseñar proyectos para realizar una evaluación rápida del mercado ganadero

y presentar los informes correspondientes. En los anexos se incluyen materiales y hojas de trabajo adicionales.

Principales características de los mercados ganaderos

Como toda cadena de valor de un producto básico, las cadenas de valor ganaderas se caracterizan por un proceso en el cual un producto agroalimentario (que puede ser un animal vivo o un producto perecedero como la leche, los huevos o la carne) se desplaza del productor primario al consumidor final. Un enfoque de cadena de valor se basa por tanto en un análisis exhaustivo de toda la cadena del producto básico, teniendo en cuenta todos los actores a lo largo de la cadena y otras partes interrelacionadas, así como a los beneficiarios del FIDA. El objetivo de una evaluación del mercado es reunir información sobre una determinada cadena de valor que pueda utilizarse para diseñar programas y orientar las decisiones relativas a su ejecución. Abarca todas las partes de la cadena, entre otros, los mercados finales de los productos o servicios, el entorno propicio y las cuestiones socioeconómicas relacionadas (Miehlbradt y Jones, 2007).

Las cadenas de valor ganaderas, especialmente en las zonas rurales, se caracterizan a menudo por productores y comerciantes que realizan transacciones en mercados de ventas al contado por medio de negociaciones directas y exámenes a simple vista del ganado durante los cuales el pesaje de los animales no es una práctica usual. El precio del producto está generalmente influenciado por la red social circundante y los actores que la componen.

Las cadenas de valor ganaderas pueden ser cortas y bastantes sencillas, como la cadena que sigue un cubo de leche desde la vaca del productor lechero hasta el vecino que lo compra, o cadenas más largas y complejas, como la cadena que va desde un pequeño productor de cabras de angora en Lesotho hasta el suéter de mohair que se vende en Europa (FIDA, 2017). En este caso, los productos pecuarios cambian de mano varias veces a lo largo de la cadena mientras se someten a un proceso en el cual en ocasiones se agrega valor al producto antes de que este llegue al consumidor final.

Aunque se recomienda realizar la evaluación del mercado de la cadena de valor en los momentos iniciales del ciclo del proyecto, un análisis de la cadena durante la ejecución del proyecto permitiría ajustar las actividades en curso o seleccionar nuevos asociados y actividades para alcanzar más eficazmente los objetivos del proyecto.

Dimensiones de las cadenas de valor agroalimentarias

Al igual que otras cadenas de valor agroalimentarias, debe verse a las cadenas de valor ganaderas como una serie de unidades vinculadas entre sí con múltiples niveles interrelacionados que forman los sistemas de mercados ganaderos. Los mercados ganaderos operan generalmente a varios niveles, entre otros, los actores y sus interacciones (relaciones), el entorno propicio y los servicios de apoyo (véase el gráfico 1).

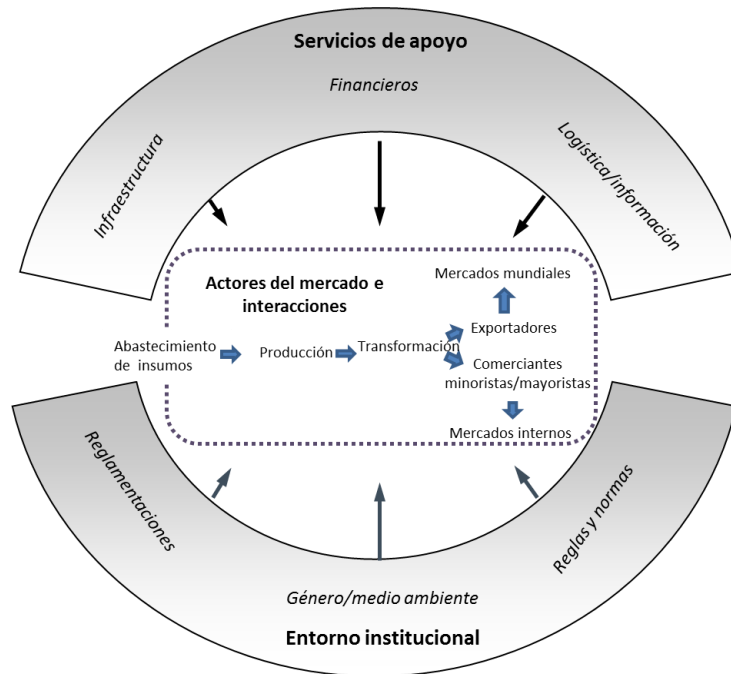


Gráfico 1. El sistema de una cadena de valor. Fuente: Los autores

El **entorno institucional** es el contexto amplio en el que tienen lugar las transacciones ganaderas. No solo incluye el marco institucional constituido por normas oficiales y oficiosas, reglamentaciones, instituciones y políticas, sino también la infraestructura y las condiciones culturales que generalmente rigen los mercados ganaderos. El entorno institucional puede basarse en normas gubernamentales o normas privadas que contribuyen a formar el entorno propicio para la producción y el comercio de ganado. Por ende, al evaluarse el entorno institucional deberá también considerarse el apoyo (o la falta de este) al sector por parte del Gobierno o el sector privado.

Los **servicios e instituciones de apoyo** comprenden los servicios técnicos, logísticos y financieros que son cruciales para el funcionamiento y la eficiencia del mercado. Aun cuando los proveedores de servicios no estén directamente encargados de los productos pecuarios ni participen en operaciones de compra y venta, desempeñan funciones económicas importantes. Entre los principales actores de los servicios de apoyo se encuentran los proveedores de insumos (p. ej., las farmacias veterinarias), los veterinarios, las cooperativas, los servicios de extensión y capacitación, los proveedores de infraestructura comercial, los proveedores de información sobre el mercado y los proveedores de servicios financieros.

Los **actores del mercado** son los vendedores, los compradores (clientes) y los intermediarios que participan en las transacciones de ganado. Estas pueden tener lugar en un sitio organizado con una estructura física o en un espacio abierto a lo largo de una carretera, en aguadas o en los establecimientos. Así, un sistema de mercado está constituido por las interacciones entre diversos actores y sus actividades interrelacionadas. A través de estas relaciones, los actores facilitan la transferencia del ganado de un mercado al otro; también intercambian información sobre el mercado mediante vínculos verticales y horizontales.

La interacción de estos niveles múltiples (bien integrados en algunos casos y poco organizados en otros) donde operan los mercados ganaderos puede proporcionar un entorno eficiente para la comercialización del ganado. Por consiguiente, todos estos factores deben evaluarse durante la investigación del mercado.

Clasificación de los mercados ganaderos

Al igual que otros mercados de productos básicos, los mercados ganaderos consisten en lugares donde convergen compradores y vendedores para intercambiar productos y servicios. En los sistemas de producción en pequeña escala o pastorales, los mercados pueden adoptar diferentes formas; los intercambios pueden darse a la vera de caminos, en aldeas o aguadas, en lugares de encuentro para

comerciantes itinerantes y compradores. El comercio del ganado también puede tener lugar en sitios relativamente organizados dentro de centros urbanos, con mercados que operan en determinados días de la semana. A continuación se presentan los diferentes tipos de mercados ganaderos.

Los **mercados de aldea** son lugares relativamente pequeños situados por lo general en sitios de pastoreo. En estos lugares, las transacciones adoptan la forma típica de acuerdos comerciales al contado entre criadores y comerciantes itinerantes. Los comerciantes itinerantes visitan comúnmente diferentes sitios de pastoreo a fin de seleccionar sus fuentes de suministro del ganado que venderán luego en mercados de mayores dimensiones (mercados primarios y mercados de acopio) a un precio más alto. Los criadores y los comerciantes son los actores principales de los mercados de aldea; generalmente no participan intermediarios y actores de larga distancia, que más bien se relacionan con mercados más avanzados. En los mercados de aldeas los pastores comercian su ganado con fines de reproducción, uso para tiro o faena, por medio del trueque o transacciones en efectivo.

Los **mercados primarios y de acopio** son también pequeños pero sus dimensiones son mayores que los mercados de aldea y están más estructurados desde el punto de vista espaciotemporal. Se sitúan por lo general en pequeñas localidades rurales y en sus instalaciones comerciantes itinerantes y criadores, normalmente de la misma aldea o comunidad, venden el ganado de forma directa. A diferencia de los mercados de aldea, en los mercados primarios puede haber algún intermediario local. El propósito de estos mercados es servir de puntos de acopio para comerciantes locales que venden en mercados distantes y algunos que vienen de otros sitios. Pueden tener lugar diariamente o semanalmente, por lo general en días y horarios fijos.

Los **mercados secundarios** son los mercados de destino para los comerciantes que compran en los mercados primarios y de acopio. Se caracterizan por tener una infraestructura estable y ser de mayor accesibilidad y, por ende, atraer comerciantes de pueblos y aldeas distantes. Las transacciones que en ellos se realizan son de gran volumen y lo son también la cantidad y diversidad de los actores que participan en ellas, tales como intermediarios, transportistas y representantes de comisiones reguladoras. En estos mercados, se agrupa al ganado según su tamaño, sexo y edad y se lo vende a comerciantes que posteriormente lo trasladan a mercados terminales situados en centros urbanos más poblados o ciudades capitales.

Los **mercados terminales** se sitúan generalmente en centros urbanos más poblados y ciudades capitales; los comerciantes que compran ganado en mercados primarios o secundarios lo ofrecen para la venta en estos mercados. En ellos participan varios actores, por ejemplo, mayoristas, exportadores, distribuidores, procesadores y dueños de restaurantes. En los mercados terminales también se realizan actividades de faenado y desde ellos se despachan los productos cárnicos a los mercados nacionales e internacionales.

En líneas generales, las técnicas de venta del ganado varían de un lugar a otro. En la mayoría de los sistemas pastorales y de producción en pequeña escala, las transacciones comerciales se realizan generalmente al contado en lugares donde convergen vendedores y compradores y a través de evaluaciones informales. Este alto grado de informalidad trae aparejadas ciertas desventajas; las principales son: i) el escaso flujo de información sobre el mercado ganadero y sus transacciones; ii) la falta de poder de negociación, y iii) el bajo grado de seguridad y confiabilidad de las transacciones. En algunos países, la subasta de ganado es una práctica de venta fuertemente establecida; en una subasta, las ventas de ganado se realizan por medio de un sistema basado en ofertas de precios que permite a los comerciantes vender el ganado de manera rápida y garantizar al mismo tiempo una mayor transparencia.

Se ha demostrado que los proyectos de cadenas de valor del FIDA que atañen a mercados ganaderos primarios y secundarios tienden a producir mejores resultados que los que atañen a mercados terminales. En los primeros, tanto los productores como los animales tienen acceso a servicios e insumos (por ejemplo, sanitarios, de saneamiento y de acceso a recursos), mientras que en los mercados terminales, las intervenciones se centran en construir infraestructuras de mercado nuevas que no siempre tienen aceptación entre los comerciantes y productores, los cuales pueden oponerse a pagar una comisión por utilizar las instalaciones y optan en cambio por realizar las transacciones fuera de ellas.

Cómo efectuar una evaluación rápida del mercado ganadero: pasos iniciales

Mediante una investigación del mercado, el gerente del proyecto reúne información sobre los canales de mercado, los actores y los posibles beneficiarios (pequeños productores, en su mayoría) a que se refiere el objetivo del proyecto propuesto. El análisis de los datos permite determinar si el proyecto propuesto podría beneficiar al grupo objetivo y alcanzar la meta de impacto, y de qué manera. La evaluación rápida del mercado ganadero comprende una serie de etapas sucesivas que facilitan el proceso de toma de decisiones a los encargados de diseñar proyectos.

Como se ilustra en el gráfico 2, la evaluación se compone de las siguientes etapas: i) definición de objetivos; ii) selección de la cadena de valor ganadera de acuerdo a los criterios formulados; iii) elección de las herramientas apropiadas para obtener los datos sobre la cadena; iv) análisis y trazado de la cadena de valor, y v) vinculación de los resultados de la evaluación rápida del mercado ganadero con el diseño del proyecto.

Antes de comenzar la evaluación del mercado, resulta esencial que el investigador defina las cuestiones y preguntas que se propone abordar ya que ello determinará el tipo de datos que se deberá obtener y las herramientas analíticas más apropiadas para hacerlo. A continuación podrá seleccionarse la combinación de herramientas en función de los datos que se desee obtener y los recursos disponibles (tiempo, recursos financieros, etc.)

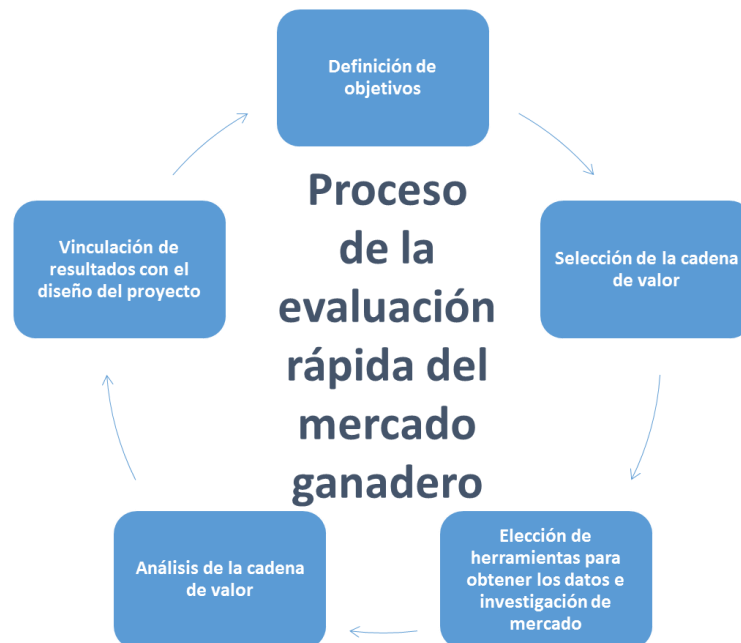


Gráfico 2. El proceso de la investigación rápida del mercado. Fuente: Los autores

Primera etapa: Definición de objetivos y selección de las cadenas de valor para evaluación

Como se muestra en el gráfico 2, lo primero que tiene que hacer quien diseña el proyecto es definir los objetivos de la evaluación del mercado y seleccionar la cadena de valor que se va a analizar. Habida cuenta de la complejidad y diversidad que caracteriza a los mercados ganaderos, siempre en función de las especies ganaderas consideradas y el grado de desarrollo del mercado, para investigar se deberán seleccionar cadenas de valor que permitan producir el mayor impacto y tengan posibilidades más

prometedoras. Las cadenas seleccionadas tendrán que satisfacer los criterios básicos que se hayan establecido y por ende focalizarse en la zona geográfica y los beneficiarios seleccionados; se deberán tener en cuenta también las perspectivas de los actores locales intervinientes tales como productores, comerciantes, intermediarios y comisiones reguladoras.

Segunda etapa: Selección de cadenas de valor apropiadas; métodos y criterios de selección

Los criterios para seleccionar las cadenas de valor pueden decidirse mediante un proceso en el que participen los principales actores de la cadena (productores ganaderos, comerciantes locales, gerentes de mercados, comisiones reguladoras, etc.) que reflejan mejor las necesidades locales y las limitaciones de la cadena. Sin embargo, se considera que ciertos criterios son básicos y por tanto deben incluirse siempre. Por citar un ejemplo, el potencial de crecimiento y la viabilidad económica de la cadena son dos aspectos cruciales porque sin ellos no podrían cumplirse los demás criterios y objetivos. En el cuadro 1 se presenta una lista de los criterios que deberían tenerse en cuenta.

Cuadro 1. Ejemplos de criterios de selección

Número	Criterio básico	
1.	Potencial de crecimiento de la cadena de valor	Útil para evaluar la viabilidad económica de una cadena. ¿Qué potencial de crecimiento futuro tiene en el plano nacional, regional o internacional? ¿Es la cadena competitiva? ¿Cuáles son las demandas insatisfechas?
2.	Posibilidades de llegar a las personas pobres de las zonas rurales (inclusión)	Útil para evaluar las oportunidades que presentan diferentes cadenas de valor. ¿Ofrece posibilidades para que los grupos objetivo aumenten sus ingresos? ¿Puede el programa llegar a un gran número de personas pobres de las zonas rurales? ¿Existen posibilidades económicas para las otras empresas dentro de la cadena?
3.	Consecuencias relativas al género	¿Cuáles son las consecuencias del desarrollo de esta cadena de valor para la igualdad de género? Participación de los diferentes géneros a lo largo de la cadena seleccionada.
4.	Sostenibilidad ambiental	¿Cuáles son las consecuencias del desarrollo de esta cadena de valor para el medio ambiente?
5.	Consecuencias para los jóvenes	¿Cuáles son las consecuencias del desarrollo de esta cadena de valor para los jóvenes?
6.	Apoyo del sector público y el sector privado	¿Apoyan el sector público y el sector privado el desarrollo de la cadena? ¿Cuáles son los principales actores del sector privado a lo largo de la cadena? ¿Existen otros actores del desarrollo trabajando en esta cadena de valor ganadera?

También se podrán tener en cuenta otros criterios como la incidencia de la pobreza rural o las ventajas competitivas y comparativas del producto. A continuación deberán sopesarse los criterios de acuerdo a su pertinencia para un proyecto o programa, asignándose un porcentaje o una cifra absoluta a cada criterio.

Una vez seleccionados y sopesados los criterios, se deberá realizar un estudio teórico preliminar de las cadenas de valor para poder decidir cuál es la más apropiada. El estudio tiene por objeto examinar y describir los conocimientos existentes y definir las esferas donde haya carencias que puedan priorizarse en actividades sobre el terreno ulteriores (concepto del proyecto o misión de diseño). Sin embargo,

aunque los datos obtenidos mediante un estudio teórico pueden evitar la duplicación de esfuerzos en las actividades sobre el terreno, su confiabilidad puede ser difícil de verificar. Por esta razón, generalmente se combina la investigación teórica con otros métodos de obtención de datos como la observación del mercado y las entrevistas con informantes clave, que se describen más adelante en esta guía. Durante la primera etapa de la evaluación rápida del mercado ganadero deberá recolectarse información de referencia sobre el sector ganadero en los ámbitos nacional, provincial o distrital para que pueda realizarse una evaluación preliminar. En esta etapa también pueden obtenerse datos sobre los grupos y mercados objetivo. Las fuentes enumeradas en el cuadro 2 permiten obtener datos sobre cadenas de valor ganaderas.

Cuadro 2. Posibles fuentes de datos

Fuentes primarias		Fuentes secundarias
<i>Personas</i>	<i>Grupos y representantes</i>	
Proveedores de insumos ganaderos	Asociaciones comerciales de proveedores de insumos	Base de datos de seguimiento de precios del mercado
Productores ganaderos	Asociaciones de productores	Exámenes del sector ganadero
Comerciantes de ganado	Asociaciones de comerciantes	Documentos de proyectos
Elaboradores de productos ganaderos	Asociaciones de elaboradores	Opiniones y artículos de expertos
Consumidores de productos ganaderos	Mataderos y plantas de elaboración de leche	Datos comerciales de referencia
	Grupos de consumidores	Censos
	Asociaciones veterinarias	

Selección de cadenas de valor ganaderas para ulteriores investigaciones

Como se observa en el cuadro 3, una vez que se elabora una lista de las cadenas de valor posibles se pueden seleccionar las especies ganaderas prioritarias para ulteriores investigaciones. Tras sopesar los criterios, se podrá asignar una puntuación para cada uno y generar el total de puntos para toda la cadena. Las cadenas que hayan obtenido la puntuación total más alta podrán seleccionarse para ulteriores investigaciones.

Cuadro 3. Ejercicio de puntuación participativo para determinar las cadenas de valor prioritarias¹

Criterios	Peso relativo	Cadenas de valor			
		Pequeños rumiantes	Ganado vacuno	Camélidos	Pollos
Potencial de crecimiento de la cadena de valor					
Posibilidades de llegar a las personas pobres de las zonas rurales					
Consecuencias relativas al género					
Sostenibilidad ambiental					
Consecuencias para los jóvenes					
Apoyo del sector público y el sector privado					
Puntuación total					

Tercera etapa: Elección de herramientas para la evaluación del mercado ganadero

Elegir las herramientas para recolectar datos del mercado resulta esencial no solo para obtener información precisa sino también para asegurar que el proceso de obtención sea más eficiente. Las herramientas se eligen en función de la información que se necesita obtener y la fuente de la misma. El principal desafío que se plantea a la hora de obtener los datos es elegir una muestra aleatoria creíble. Puede ser que los actores de la cadena desempeñen diferentes funciones y que los comerciantes no sean fáciles de localizar al estar a menudo trasladándose de un lugar a otro, lo cual no facilita la tarea de clasificar ni a unos ni a otros. Además, como en los mercados informales los flujos de suministro son muy dinámicos y se mueven de manera no lineal, resulta difícil definir el flujo de actividades o funciones.

En el gráfico 3 se presentan los diferentes tipos de herramientas que pueden emplearse para la evaluación de cadenas de valor.

En líneas generales, estas herramientas pueden ser de dos tipos, a saber: i) herramientas como los exámenes documentales y las entrevistas con informantes clave que ofrecen un panorama menos detallado pero más sólido de los mercados ganaderos, y ii) herramientas que se centran en las partes más activas de los mercados ganaderos y permiten obtener datos más detallados. No existe un orden establecido para utilizar las herramientas de investigación; sin embargo, algunas tienden a ser más útiles

¹ El orden de puntuación de esta lista se basará en los criterios establecidos en el cuadro 1.

en las etapas iniciales de la investigación del mercado mientras que otras son por lo general más productivas más adelante en el proceso.

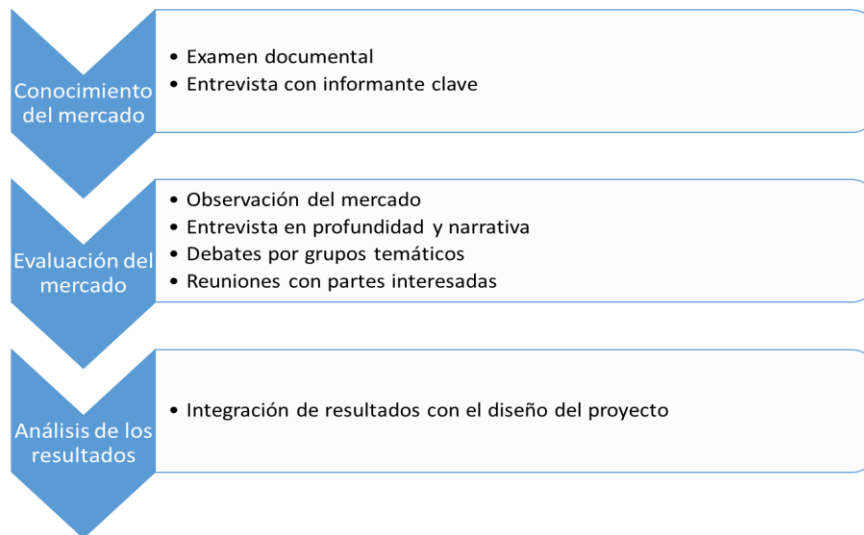


Gráfico 3. Herramientas de recopilación de datos

Conocimiento del mercado

Al inicio de la evaluación del mercado, quienes diseñan los proyectos cuentan por lo general con poca información específica sobre los sistemas de mercados ganaderos. Esto explica por qué, como se mencionó anteriormente, al comenzar a recolectar los datos se necesita obtener información general sobre temas amplios como tipos de productos, canales de mercado, tipos de mercados, requisitos de los mercados, potencial de crecimiento, estacionalidad, datos sobre mercados finales y ventas, tendencias y movimientos de precios, y dinámica de la oferta y la demanda.

Consejo práctico 1: Ejemplos de datos generales sobre la cadena de valor

¿Cuáles son los productos?

¿Cuáles son los canales de mercado?

¿Quiénes son las partes interesadas? Funciones, vínculos y nivel de influencia

¿Cuál es el marco institucional?

Prácticas a lo largo de la cadena de producción y comercialización

Tendencias de consumo

Infraestructura instalada

Las herramientas que normalmente proporcionan datos en esta etapa de la investigación son:

- el examen documental, y
- las entrevistas con informantes clave.

Ambas herramientas son útiles para diseñar la meta de impacto y la finalidad del proyecto al permitir definir los clientes del programa y las cadenas de valor posibles.

Consejo práctico 2: Si la cadena de valor seleccionada es endeble o está muy relacionada con el sector informal, la investigación de mercado tiene que basarse más en entrevistas con informantes dado que la información de fuentes secundarias será por lo general insuficiente o no estará disponible.

Examen documental

Los exámenes se aplican generalmente a documentos existentes, tanto publicados como de literatura no convencional, y no conllevan una investigación de primera mano. Los exámenes secundarios se basan en las investigaciones realizadas por entidades pertinentes, por ejemplo, informes de datos de referencia preparados por asociados para el desarrollo, datos del mercado recogidos y almacenados por consejos o asociaciones de comercialización del ganado y artículos en revistas científicas sometidos al examen *inter pares* (véase el cuadro 2).

El examen documental es generalmente el primer paso en el diseño de programas de cadenas de valor ganaderas. Proporciona datos sobre el contexto geográfico y los medios de vida circundantes, el sector ganadero, las características de la población objetivo, la participación de los jóvenes y las mujeres en las cadenas de valor ganaderas, así como datos de la producción ganadera, las tendencias de venta y exportación, y las brechas en la oferta y la demanda en los ámbitos nacional, regional e internacional.

Sin embargo, como se dijo antes, el examen documental tiene algunas limitaciones relacionadas no solo con la dificultad de verificar la fiabilidad de los datos, sino también con la posibilidad de que la información sea de poca calidad o esté tergiversada o desactualizada. Estas limitaciones justifican la necesidad de recolectar datos mediante una combinación de herramientas a fin de comprender con exactitud la demanda de mercado, los obstáculos y las oportunidades presentes a lo largo de la cadena y las necesidades de los pequeños productores y pastores. A continuación se proporciona una guía breve para realizar un examen documental.

Guía paso a paso del examen documental

- A. Establecer el objetivo del examen y las preguntas de investigación
- B. Definir las fuentes de los datos o las instituciones que proporcionarán la información de referencia pertinente
- C. Examinar y organizar la información secundaria
- D. Redactar el informe

A. Establecer el objetivo del examen y las preguntas de investigación

Aunque las fuentes secundarias sean variadas y puedan aportar una vasta cantidad de información de referencia, se necesita ir reduciéndolas sistemáticamente a los datos específicos que se requieran para obtener la información básica del contexto de comercialización ganadero. Un examen documental proporciona un panorama general del sector y su funcionamiento, y de las limitaciones y oportunidades presentes en los planos nacional o subnacional.

Por lo general, los exámenes aportan datos de referencia relacionados con los siguientes aspectos:

- Principales rasgos de la zona geográfica en que se concentra el proyecto:
 - Clima, topografía y potencial de producción ganadera de la zona o región
 - Especies ganaderas predominantes en la zona

- Principales mercados ganaderos y problemas generales de desarrollo que afectan a la población objetivo:
 - Situación de los vínculos de mercado entre los diferentes actores
 - Oportunidades y perspectivas relacionadas con la ganadería en la región
 - Cadenas de valor ganaderas y principales actores en la región
 - Comercio nacional de ganado: volumen de venta por especie, precios, exportaciones, importaciones, etc.
 - Mapas de cadenas de valor para la carne y los animales vivos
- Especies ganaderas más pertinentes para la subsistencia de la población objetivo:
 - Especies que más contribuyen al ingreso del hogar rural
 - Mercados con presencia de jóvenes y mujeres, donde estos desempeñan funciones específicas y participan activamente
- Entorno propicio:
 - Condición de la infraestructura rural: caminos, instalaciones de transformación y refrigeración
 - Presencia de entidades de apoyo, por ejemplo, proveedores de servicios públicos y privados
 - Políticas, reglamentaciones, instituciones y condiciones que influyen en el desarrollo, la competitividad y las perspectivas futuras de las cadenas de valor.

B. Definir las fuentes de los datos que proporcionarán la información de referencia pertinente

La información de referencia se podrá obtener de:

- instituciones multilaterales de financiación del desarrollo como el Banco Mundial o bancos regionales como el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Islámico de Desarrollo;
- organismos gubernamentales, por ejemplo, divisiones de ganadería, compendios estadísticos;
- organizaciones empresariales, por ejemplo, cámaras de comercio, consejo de comercialización del ganado, juntas y comisiones de la carne;
- organizaciones de investigación, por ejemplo, universidades, institutos de investigación agrícola, e
- informes de conferencias, boletines, etc.

Para definir las fuentes de datos, tanto generales como específicos, resulta esencial contar con una plantilla de planificación sencilla (véase el anexo 1).

C. Examinar y organizar la información secundaria

Durante esta fase (la de desarrollo conceptual, normalmente) se necesita reunir información pertinente sobre comercialización ganadera, como por ejemplo, mapas de las cadenas de valor y vinculaciones dentro de estas, tendencias en los precios y los márgenes, brechas de la demanda en el comercio de carne y animales vivos, etc. Los encargados de diseñar proyectos pueden emplear las hojas de trabajo que se incluyen en los anexos de esta guía para organizar y consolidar la información en función de las principales preguntas de investigación.

D. Redactar el informe

Al culminar el examen documental generalmente se prepara un informe final que contiene toda la información de referencia pertinente sobre el país, la región o zona de intervención, las cadenas de valor

ganaderas posibles y el entorno propicio. En el informe se puede incluir también información sobre las obras de infraestructura (por ejemplo, los caminos rurales y la cobertura telefónica) y definir, llegado el caso, las necesidades de desarrollo de los productores ganaderos.

Entrevistas con informantes clave

Las entrevistas con informantes clave son consultas con actores o profesionales del sector ganadero (por ejemplo, funcionarios gubernamentales, comerciantes a mayor escala o más experimentados, empresarios y otros actores importantes) para obtener información pertinente sobre las cadenas de valor seleccionadas. Por lo general se realizan con un grupo de personas bien informadas, quienes aportan perspectivas generales sobre las cadenas de valor ganaderas.

Tienen lugar normalmente tras el examen documental, con el fin de asegurar la transición desde una información de referencia de carácter general a un análisis más específico basado en detalles pertinentes de las cadenas de valor ganaderas. A quienes diseñan los proyectos, estas entrevistas permiten recolectar diferentes tipos de información sobre cadenas de valor ganaderas específicas, por ejemplo, sobre oportunidades y limitaciones del mercado, servicios de apoyo existentes, actores y actividades en la cadena, vinculaciones y relaciones entre los diversos actores y proyectos en curso con objetivos similares. Esta información es muy útil para la ejecución de inversiones estratégicas en una cadena de valor ganadera concreta.

Las entrevistas se realizan normalmente utilizando como base un formulario² (véase la hoja de trabajo 2 en el anexo 2). Si bien estas entrevistas permiten obtener rápidamente numerosos datos (si se escogen correctamente los informantes clave), utilizar este método supone un riesgo elevado de obtener información sesgada o errónea y, al mismo tiempo, depende en gran medida de los informantes que se elijan y sus conocimientos.

Consejo práctico 3: Las tendencias del mercado

Al realizar las entrevistas con informantes clave asegúrese de preguntar sobre las tendencias del mercado, por ejemplo: ¿cómo han cambiado las ventas de ganado y los beneficios obtenidos en los últimos cinco o diez años?, ¿cuáles son las previsiones futuras?, ¿cuáles son los principales motores de las tendencias futuras? Los mercados ganaderos y de productos cárnicos están volviéndose cada vez más volátiles en razón de los patrones que se observan en el comercio, los costos cambiantes de los insumos y servicios y factores externos como las sequías. Esta volatilidad es un aspecto a tener en cuenta al evaluar la viabilidad a largo plazo y los riesgos para los hogares rurales y los actores de las cadenas de valor.

Consejo práctico 4: El sesgo del investigador

Se denomina triangulación al uso de más de un método para obtener datos sobre el mismo tema. Es una manera de reducir el riesgo de lo que se denomina sesgo del investigador o del observador. La triangulación facilita también la obtención de datos de buena calidad al recolectarse diferentes tipos de muestras.

Entre las estrategias para disminuir el sesgo del entrevistado se pueden mencionar las siguientes:

- Formular una serie de preguntas interrelacionadas para probar respuestas estratégicas.
- Preguntar a la gente lo que hace el vecino.
- Estructurar las preguntas de modo que los entrevistados no vinculen sus respuestas con un costo o beneficio personal.

² Las preguntas de investigación para los informantes clave se establecen a alto nivel con el objeto de lograr una comprensión de la cadena de valor ganadera.

Estudio o evaluación del mercado

Tras definir el panorama general sobre el mercado, el encargado de diseñar el proyecto se dedica a obtener información más específica y se concentra principalmente en los detalles pertinentes al diseño del programa o proyecto.

En esta etapa de la investigación de mercado son útiles herramientas como las siguientes:

- la observación del mercado;
- los debates por grupos temáticos;
- las entrevistas en profundidad;
- las entrevistas narrativas, y
- las reuniones con partes interesadas.

Estas herramientas de recopilación de datos son importantes para ahondar más profundo en cadenas de valor específicas, para estudiar las oportunidades existentes y para definir las soluciones sostenibles que necesitan ponerse en práctica a través de un programa o proyecto concreto. A fin de formarse una idea amplia y una perspectiva del sistema que abarque todo el mercado, las entrevistas pueden realizarse con grupos específicos de actores tanto en los eslabones iniciales (cerca de los productores) como finales (cerca de los consumidores) de la cadena de valor.

Siguiendo la lógica de la evaluación rápida del mercado ganadero, se adoptarán las medidas siguientes:

1. elegir con un criterio estratégico las herramientas de investigación más apropiadas para recolectar información específica;
2. examinar las preguntas de investigación y priorizar las necesidades de información, y
3. triangular la información recolectada con la misma información recogida de fuentes diferentes utilizando herramientas distintas.

Observación del mercado

La observación del mercado es una herramienta diseñada para documentar las transacciones que tienen lugar en el mercado y obtener información de primera mano sobre cadenas de valor particulares. Este método permite captar el contexto en el cual interactúan las personas y es especialmente útil cuando la información sobre una determinada cadena es escasa. Las visitas a los mercados y la observación de las actividades de comerciantes, productores e intermediarios pueden poner de manifiesto tanto las debilidades como las oportunidades de una determinada cadena y por lo tanto ofrecer percepciones muy importantes. Esta herramienta proporciona una manera rentable de validar la información obtenida con otros métodos. Los encargados de diseñar proyectos por lo general utilizan como base una serie de preguntas concretas (véase la hoja de trabajo 3).

Nota: Para realizar la observación del mercado, quien recopila la información debe reunir ciertas habilidades: a veces se necesita discreción y observar la transacción desde un punto distante a fin de evitar influir en la interacción entre el comprador y el vendedor.

Consejo práctico 5: La observación del mercado puede realizarse de dos maneras, a saber: i) ir a los mercados locales para entender qué tipo de productos consume la gente y hacer observaciones a lo largo de la cadena de valor, y ii) rastrear la trayectoria de la cadena de valor desde la producción hasta los consumidores, por ejemplo, en el mercado de la carne, comenzando en el matadero y el carnicero local y volviendo a la zona de producción.

Debates por grupos temáticos

Los debates por grupos temáticos consisten en conversaciones facilitadas en las que participan grupos de actores de una cadena de valor implicados en diferentes actividades o en diversos nodos de la cadena, por ejemplo, productores ganaderos, comerciantes locales, carniceros, intermediarios, comisiones reguladoras y consumidores. En estos debates, quienes diseñan los proyectos formulan un conjunto de preguntas de orientación sobre temas que desean explorar a fin de que cada participante haga su aportación. Esta herramienta es particularmente útil para suscitar una gama de opiniones y, llegado el caso, contrastar conocimientos sobre una cadena de valor particular.

Los debates por grupos temáticos son de utilidad, sobre todo, cuando quienes diseñan los proyectos:

- desean generar ideas o intervenciones nuevas para solucionar una dificultad actual;
- quieren comprender en detalle una cadena de valor —por qué y cómo ha evolucionado una determinada cadena— a fin de entender un problema actual, y
- tienen pensado probar innovaciones o ideas y solicitan la opinión de los participantes.

Los debates por grupos temáticos constituyen una herramienta apropiada para comprender mejor aspectos específicos de una cadena de valor, tras haberse logrado una comprensión general mediante el examen documental o entrevistas con informantes clave. Su principal limitación es que dependen de que quienes diseñan los proyectos sepan facilitar las actividades y de la capacidad de estos de trabajar con un alto número de participantes.

Consejo práctico 6: Debates por grupos temáticos

Los enfoques participativos (como los debates por grupos temáticos) ayudan al investigador a crear confianza entre las partes interesadas de una cadena de valor, a establecer intercambios comunicativos válidos y a forjar el sentido de apropiación respecto de las soluciones que se definen colectivamente.

Entrevistas en profundidad

Una entrevista en profundidad es una entrevista semiestructurada que se usa generalmente para obtener información específica mediante preguntas preparadas con anticipación sobre esferas de investigación preacordadas. Se emplean comúnmente para recopilar datos que puedan ser útiles para definir mejor el objetivo del proyecto, determinar y priorizar las fortalezas y debilidades en la cadena de valor, definir los principales riesgos y proporcionar una prognosis de situaciones hipotéticas futuras.

A diferencia de los debates por grupos temáticos, estas entrevistas pueden resultar menos útiles para explorar el potencial general de una cadena de valor; sin embargo, sí son de utilidad cuando el investigador desea analizar distintas ideas con diferentes actores de la cadena. Por lo general, en las entrevistas en profundidad participan:

Empresas en la cadena de valor, como por ejemplo:

- productores ganaderos, carniceros, comerciantes locales, comisiones reguladoras, intermediarios, transportistas;
- mayoristas y distribuidores de productos cárnicos y lácteos, exportadores de carne y ganado;
- transformadores de productos cárnicos y lácteos, y
- consumidores de productos cárnicos y lácteos.

Proveedores de servicios, como por ejemplo:

- negocios agroveterinarios, inspectores de productos cárnicos y lácteos;
- expertos en comercialización, y
- expertos en comunicación.

Otras partes interesadas, como por ejemplo:

- grupos de comercialización del ganado, cámaras de comercio y consejo de comercialización de la carne;
- ONG y organismos de investigación con amplios conocimientos de la industria, y
- representantes gubernamentales de departamentos relacionados con el tema tales como divisiones de ganadería dentro de un ministerio.

Entrevistas narrativas

Las entrevistas narrativas son técnicas cualitativas de obtención de datos por medio de las cuales se genera una narración o historia. Se utilizan para recolectar experiencias personales de cada individuo, de las transacciones mercantiles cotidianas y de eventos en la gestión habitual de sus actividades económicas. Ponen el acento en el entrevistado y en la posibilidad que se le da de narrar su propia experiencia. Estas entrevistas representan un cambio en la manera de conceptualizar los roles comunicativos porque se pasa de entrevistador-entrevistado a narrador-oyente.

Por medio de estas entrevistas, quienes diseñan proyectos pueden estructurar y conceptualizar el sentido profundo de la actividad económica sobre la base de las experiencias vividas y tienen la oportunidad de priorizar la perspectiva de quienes narran en lugar de imponer en ellos un determinado marco de preguntas estructurado.

Constan normalmente de cuatro secciones, a saber:

- 1. Introducción:** El proceso comienza explicando al entrevistado que la entrevista será grabada en video o audio.
- 2. Narración:** A medida que la entrevista se desarrolla, el entrevistador utiliza medios no verbales para animar al entrevistado a expresarse con franqueza.
- 3. Preguntas:** Una vez que el entrevistado concluye su narración, el entrevistador llena las lagunas faltantes y hace preguntas para que se aporten más detalles sobre un tema particular.
- 4. Conclusión:** El entrevistador concluye la entrevista y explica los próximos pasos de la investigación, por ejemplo, la transcripción de la entrevista.

El enfoque narrativo ofrece un aporte adicional al modelo tradicional de preguntas y respuestas puesto que asegura que la evaluación del mercado no se limite a temas específicos. En la mayor parte de los entornos pastoriles, donde las sociedades tienen una cultura oral arraigada, las entrevistas narrativas pueden desempeñar un papel importante para recrear el contexto de comercialización de la actividad ganadera de manera más profunda y pormenorizada.

Reuniones con partes interesadas

El objetivo de las reuniones con partes interesadas es congregarse a distintas categorías de actores dentro de la cadena de valor para generar ideas, soluciones y medidas relativas a los principales problemas que

existen en la cadena. Un conocimiento adecuado de la cadena permitirá a los encargados de diseñar proyectos guiar el debate para definir problemas y esferas de interés comunes.

Las reuniones tienen lugar generalmente en la última parte de la investigación del mercado, una vez que el equipo de diseño ha definido con exactitud el objetivo del proyecto, evaluado las fortalezas y limitaciones de la cadena de valor seleccionada y determinado las posibles soluciones. Constituyen un medio idóneo para validar decisiones concernientes al diseño del proyecto, la lógica de la intervención y la selección de asociados en la ejecución.

Además, estos diálogos entre varias partes interesadas brindan a los participantes la oportunidad de reflexionar sobre la evolución de la cadena de valor y explorar al mismo tiempo la manera en que la intervención puede beneficiar a los distintos actores a lo largo de la misma. El objetivo último de las reuniones con partes interesadas es generar ideas concretas para desarrollar la cadena de valor.

Cuarta etapa: Análisis de los datos constatados

En esta etapa los encargados de diseñar los proyectos evalúan la información recolectada para determinar los principales atributos de los mercados y analizan los datos constatados relativos a las actividades, los actores y sus relaciones. Los principales pasos son los siguientes:

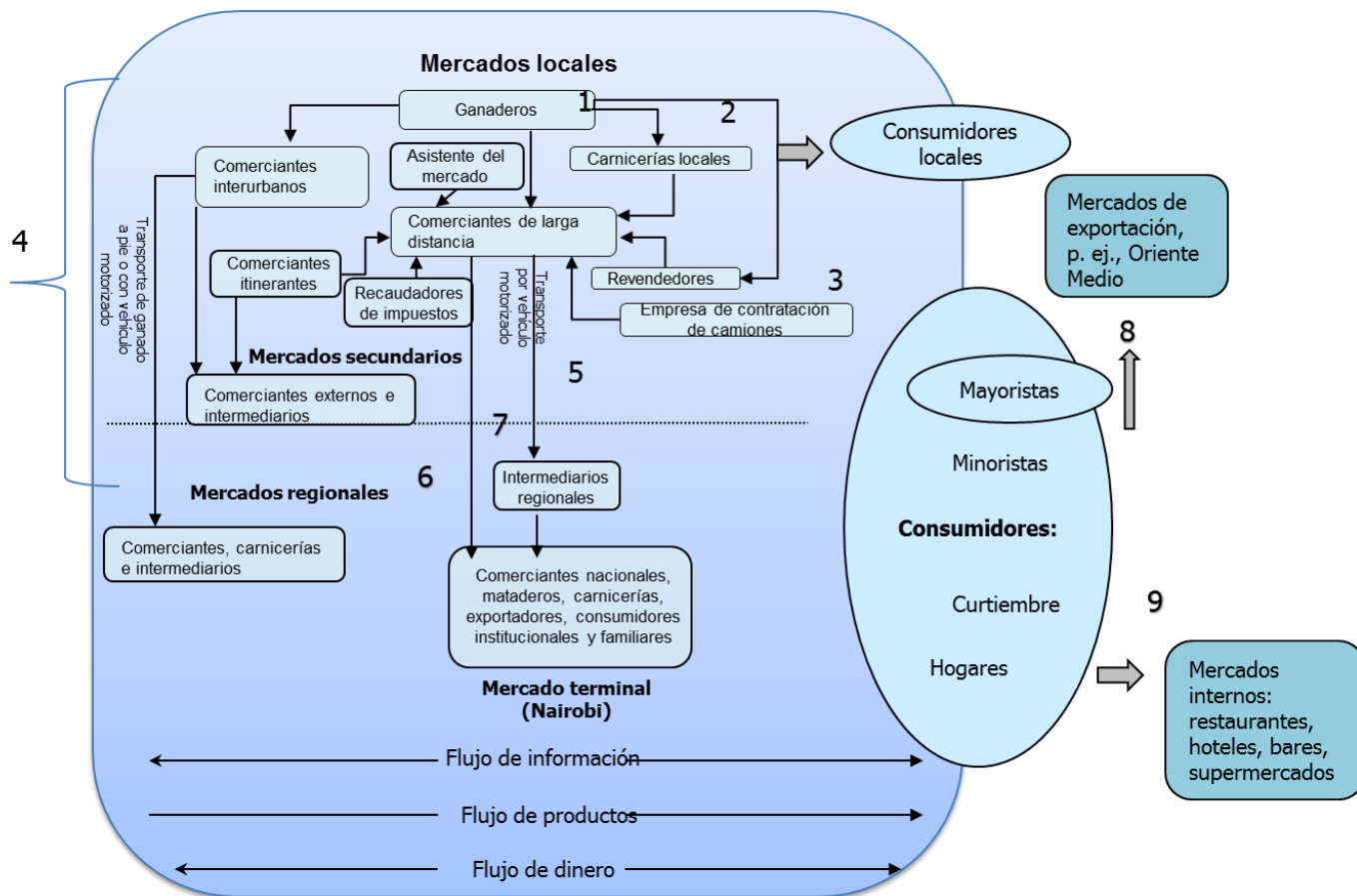
- Analizar las relaciones entre los actores de la cadena de valor y determinar los vínculos.
 - Enumerar las actividades que tengan buenas posibilidades de establecer vínculos para los pequeños productores y pastores.
- Identificar los distintos mercados finales (ganado y carne) de la cadena.
 - Utilizar la lista de canales de mercado, desde los mercados locales a los finales (consumidores): las instalaciones comerciales donde se venden los productos ganaderos.
 - Analizar los requisitos de mercado para los diferentes canales.
 - Analizar los procesos relacionados con los mercados (por ejemplo, el engorde y la elaboración de productos).
 - Ordenar la lista de segmentos del mercado desde el mercado de menor valor al de mayor valor.
 - Analizar las conexiones de los pequeños criadores de ganado con los diferentes mercados.
- Mostrar las relaciones (tanto verticales como horizontales).
 - Trazar los principales vínculos entre todos los actores de la cadena de valor sobre la base de los datos obtenidos en la evaluación del mercado.
Conectar sus relaciones con servicios de apoyo que contribuyan a vincular a los productores ganaderos con el mercado final.
 - Utilizar flechas para simbolizar las relaciones en un mapa de cadena de valor ganadera, mostrando el flujo vertical en sentido descendente y el flujo horizontal de izquierda a derecha. Emplear un estilo diferente de trazo para ilustrar cada relación particular, de manera que estén claramente definidas.
 - Dibujar flechas en sentido vertical y descendente para representar el flujo de productos (de los proveedores de insumos a los mercados finales).
- Analizar el papel de los jóvenes y las mujeres en los mercados ganaderos.
 - ¿Dónde tienen una presencia más destacada en la cadena de valor ganadera?
 - ¿Cuál es su grado de participación en cada actividad o función?
 - ¿En qué nivel se les puede hacer participar de manera estratégica y que valga la pena?

Quinta etapa: Vinculación de resultados con el diseño del proyecto

Tras conocer los resultados de la evaluación del mercado, la próxima etapa consiste en integrar dichos resultados en las intervenciones del programa o proyecto.

Al vincular los resultados con el diseño, se deberán tener en cuenta una serie de aspectos, a saber:

- ¿Están pensadas las soluciones para abordar las limitaciones encontradas y las necesidades de los grupos objetivo del FIDA?
- ¿Tendrán las intervenciones el resultado de lograr el objetivo más amplio de crear un mercado ganadero competitivo y dinámico?
- ¿Se distingue esta intervención de las tradicionales al subsanar las deficiencias identificadas a lo largo de la cadena de valor? (Véase el gráfico 4 basado en el diagnóstico de una cadena de valor en Kenia)
- ¿Se tienen en cuenta en la intervención aspectos relacionados con la inclusión social, el género, los jóvenes, etc.?



1= Apoyo financiero a los grupos de comercialización ganadera, seguros para el ganado a los productores ganaderos y apoyo a la gestión de pastizales.

2= Agregación de valor y empaquetado de productos cárnicos tradicionales efectuados por mujeres y grupos de mujeres (incluye el análisis de laboratorio, el proceso de empaquetado y la distribución a consumidores de alta gama y supermercados).

3= Transformación, empaquetado y almacenamiento de productos cárnicos y lácteos a nivel local: sistemas de refrigeración y empaquetado, y definición de marca.

4= Inversiones en instalaciones de transformación a nivel del condado: pequeñas fábricas para la transformación del cuero, elaboración de leche y otros procesos de agregación de valor, así como mejora de obras de infraestructura seleccionadas.

5= Establecimiento de una plataforma para vincular a los actores de los sectores iniciales y finales de la cadena.

6= Contratos bilaterales entre comerciantes de larga distancia y clientes en Nairobi.

7= Inversión en Infotrade SMS y sistemas radiales de divulgación de precios.

8= Vinculación de grupos de comerciantes locales con mercados de animales vivos de alto valor de Oriente Medio y órdenes de pedido.

9= Vinculación de grupos de comerciantes de ganado a distintos clientes de productos cárnicos.

Gráfico 4: posibles puntos de entrada de las intervenciones

Vincular los resultados a las intervenciones de los proyectos no es un proceso lineal, razón por la cual puede necesitarse un enfoque por etapas, como se indica a continuación:

A. Vincular los resultados al proyecto y la teoría del cambio

Vincular los resultados de la evaluación en el diseño del proyecto de cadena de valor implica adoptar para el proyecto una teoría del cambio que se basa generalmente en la siguiente hipótesis: si se empodera a los hogares rurales vulnerables (especialmente, a los jóvenes y las mujeres) con las capacidades sociales y técnicas necesarias y se los integra en la cadena de valor, ello redundará en beneficios para estos hogares en forma de un aumento de la productividad, los ingresos, el acceso a los mercados y la seguridad alimentaria y nutricional. Así pues, la mejora de la cadena de valor se basará en una teoría del cambio.

Para hacer esto, los encargados de diseñar el proyecto deberán primero definir los cambios e intervenciones relacionadas que se necesitan para alcanzar el objetivo de desarrollo de mejorar la seguridad alimentaria, nutricional y económica. Estas intervenciones proporcionarán los medios para alcanzar los efectos directos deseados.

- Se deberá pensar en cómo un efecto directo se conecta con los demás efectos directos y cómo se relaciona cada actividad con un efecto directo determinado. Este proceso puede comenzar formulando qué debería cambiar, cómo y a qué nivel. ¿Cuáles son los distintos problemas relacionados con la comercialización ganadera que se espera resolver?
- ¿Cómo contribuye el proyecto a estos objetivos?
- ¿Qué estrategias se utilizan en el proyecto para alcanzar los cambios deseados? ¿Por qué? Descomponer cada estrategia en procesos claros. ¿Cómo alcanzamos o contribuimos a alcanzar un efecto directo? ¿Qué actividades necesitan realizarse?
- ¿A qué conducirá cada actividad? ¿Quiénes estarán implicados?

B. Elaborar las intervenciones propuestas

Al elaborar las intervenciones propuestas se deberá volver a analizar y clasificar por orden de prioridad todas las limitaciones constatadas a fin de determinar las causas de cada problema, por ejemplo:

- Precios bajos o fluctuantes: ¿de qué son consecuencia?
- Falta de especificaciones de la demanda: ¿de qué es consecuencia?
- Vinculación débil con mercados de exportación de productos cárnicos de calidad superior: ¿de qué es consecuencia?

- ¿Existen reglas, reglamentaciones o prácticas que afecten significativamente el funcionamiento del sistema o el acceso de determinados grupos objetivo?

C. Definir los puntos de entrada de las intervenciones

Tras generarse la lista completa de las intervenciones posibles (véase el gráfico 4) deberán definirse los puntos de entrada adecuados.

El punto de entrada tradicional para los proyectos del FIDA es el nivel de la producción primaria, el fortalecimiento de las capacidades de los grupos objetivo del FIDA y el apoyo a estos grupos para que accedan a los mercados y participen en relaciones económicas a lo largo de la cadena de valor. Sin embargo, los proyectos de cadenas de valor tienen puntos de entrada múltiples en diferentes nodos a lo largo de la cadena (producción, recolección, transformación, transporte, venta minorista). Por ejemplo, para un proyecto cuyo objetivo es mejorar la productividad, el mejor punto de entrada es la fase de los mercados de insumos y forrajes más que la de los mercados finales, y así.

Es fundamental que los puntos de entrada sean específicos y estén basados en los datos constatados, y que la atención se centre allí donde exista una demanda y un potencial altos para mejorar los vínculos con mercados más dinámicos y establecer nexos con iniciativas en curso en las zonas de intervención del proyecto.

Como punto de partida se puede esbozar una teoría del cambio en la que se formule lo siguiente:

- Una lógica vertical: Establecer las relaciones de causa y efecto en sentido ascendente a lo largo de la cadena. El marco lógico podrá así usarse para describir las actividades o insumos que puedan provocar cambios en las comunidades rurales y mercados objeto del proyecto.
- Una lógica horizontal: Vincular los objetivos, las metas del programa y los indicadores mensurables, y establecer supuestos subyacentes.
- Puntos de entrada adecuados para un proyecto o programa.

D. Consolidar y secuenciar las posibles intervenciones

En esta etapa el objetivo es seleccionar las intervenciones más realistas y eficaces para el proyecto. Se necesita tener en cuenta los puntos siguientes:

- Consolidar las intervenciones: El equipo de diseño del proyecto deberá agrupar las intervenciones que respondan a problemas primarios y eliminar aquellas que no sean compatibles con las necesidades establecidas.
- Volver a examinar colectivamente si las intervenciones seleccionadas apoyan las soluciones identificadas.
- Secuenciar: ¿Qué actividades de la cadena tienen más prioridad? ¿Qué actividades tendrán el resultado más significativo e inmediato en un período corto de tiempo? ¿Qué actividades son la condición previa para otras actividades?
- Describir: Se deberá redactar una descripción de la intervención donde se resuman las principales medidas y el enfoque, los puntos de entrada y las asociaciones útiles. Este resumen puede escribirse utilizando la hoja de trabajo que se ofrece en el cuadro 4.

Habida cuenta de que el diseño de un programa es un proceso iterativo, es probable que el equipo vuelva a examinar las actividades muchas veces durante el proceso para agregar o eliminar intervenciones según convenga.

Cuadro 4. Hoja de trabajo para las intervenciones

Meta del programa Estrategia general del programa		
Intervenciones propuestas	Punto de entrada	Resumen de la intervención

La información obtenida en las distintas etapas puede transferirse directamente a la matriz del marco lógico. A partir de estos datos pueden perfeccionarse los supuestos, los efectos directos y los indicadores a fin de completar el marco lógico.

Ejemplos tomados de la experiencia sobre el terreno

Como se ha explicado en la introducción a esta guía, el objetivo del FIDA en los proyectos de cadenas de valor es aumentar la productividad y mejorar el acceso a los mercados y otros servicios (financieros, insumos, etc.). Los habitantes rurales tienen diferentes niveles de acceso al capital, las organizaciones, la tecnología y la infraestructura, lo cual influye en su acceso a las oportunidades del mercado de maneras diversas. La realidad es que los productores, transformadores y comerciantes más pobres, tanto hombres como mujeres, enfrentan dificultades para acceder a los mercados por distintas razones: porque no pueden satisfacer los requisitos en cuanto a productos y entregas, porque no poseen información y porque su acceso a la financiación es limitado o inexistente (FIDA, 2016). Mediante proyectos de cadenas de valor el FIDA apoya a los pastores y sus organizaciones para que puedan integrarse progresivamente en los mercados de las cadenas de valor y aprovechen las ventajas y oportunidades que ofrecen.

Cómo fortalecer la capacidad de comercialización de los productores

Proyecto para Aumentar los Ingresos Familiares de las Mujeres Ganaderas Masái

Aumentar la capacidad de encontrar oportunidades en el mercado local y tomar las decisiones de producción apropiadas son medidas esenciales si se quiere mejorar la participación de los productores en pequeña escala en una cadena de valor. Los productores también necesitan asistencia para organizarse entre ellos para conducir negociaciones y reducir los costos de transacción inherentes al acceso al mercado. Mediante un enfoque de fomento de cadenas de valor innovador el FIDA ha apoyado a varias asociaciones de múltiples partes interesadas para que hagan frente a cuestiones problemáticas relacionadas con el acceso al mercado de las comunidades pastoriles.

El Proyecto para Aumentar los Ingresos Familiares de las Mujeres Ganaderas Masái proporciona un ejemplo de cómo llevar este enfoque a la práctica. Un factor movilizador de todo el proyecto han sido los comités de acceso al mercado (Sperandini y Reinke, 2012), organizaciones comunitarias locales que se crearon a partir de una asociación entre las comunidades masái locales, la African Wildlife Foundation y Agritrade, una empresa del sector privado. Estos comités han servido para acortar las distancias entre los productores y los mercados al ofrecer a los pastores acceso a proveedores de servicios como comerciantes y transportistas, y al facilitar también la comercialización y venta de los productos ganaderos. En Kenya han servido asimismo para forjar alianzas entre los actores de la cadena, organizar a los compradores y reducir las barreras comerciales y los costos de transacción a lo largo de toda la cadena de valor, tanto de la carne como del ganado vivo. La participación en los comités ha facilitado también la transferencia de información, conocimientos y habilidades relativas a la producción ganadera y su comercialización.

Los criadores en pequeña escala tienen normalmente poco poder en las estructuras de gobernanza de las cadenas de valor porque se los considera agentes económicos sin influencia en los precios, sujetos a las decisiones que adoptan actores más poderosos como carniceros o propietarios de mataderos. Las siguientes estrategias pueden ponerse en marcha con el fin de ayudar a los productores a aumentar su

capacidad de tomar decisiones, promover sus intereses y mejorar su capacidad de negociación con compradores, proveedores y encargados de la formulación de políticas (FIDA, 2016):

- Promover la agregación de animales y productos ganaderos para aumentar su valor y el poder de negociación. La agregación de servicios (por ejemplo, la creación de centros de recolección de leche) se ha puesto en práctica mediante el Proyecto de Fomento del Sector Lechero en Rwanda³, el cual trajo como consecuencia una intensificación de la producción láctea y una mejora del acceso al mercado para más de 100 000 hogares rwandeses. Mediante el proyecto, cuyo objetivo era mejorar la industria lechera nacional mediante el modelo de centros lácteos, se consiguieron fortalecer las cooperativas de productores de leche y establecer infraestructuras lácteas gestionadas por los propios productores. Estos centros lácteos actúan como nexo de las intervenciones lideradas por el sector privado diseñadas para mejorar el acceso a servicios productivos como el suministro de piensos y otros insumos, los servicios de inseminación artificial y de extensión veterinaria, y para promover los servicios de desarrollo empresarial relacionados con el sector lácteo, como el apoyo financiero, de extensión, en materia de seguros y para el acceso a los mercados. Los centros lácteos han demostrado ser plataformas muy buenas para mejorar el acceso a los mercados, los insumos y los servicios para los pequeños productores de leche, tanto hombres como mujeres (Rademaker *et al.*, 2016).
- Promover la agrupación de los productores por medio de organizaciones de criadores y asociaciones nacionales. Las organizaciones de criadores posibilitan que los pequeños criadores de ganado alcancen economías de escala y reduzcan sus costos de producción al mismo tiempo que mejoran el valor agregado por medio de procesos de transformación y un mejor manejo. Por su parte, las asociaciones nacionales pueden ser eficaces a la hora de facilitar el diálogo con gobiernos y encargados de formular políticas; por lo tanto, pueden ser incluidas en un proyecto de cadena de valor para encargarse de cuestiones de política. Estas asociaciones pueden también ejercer la influencia necesaria para coordinar contratos financieros y de suministro interesantes.

Proyecto de Fomento de Cadenas de Valor en favor de la Población Pobre en los Corredores de Maputo y Limpopo

Otro ejemplo de proyecto de cadena de valor del FIDA que ha apoyado el fortalecimiento de las capacidades de los criadores de ganado y mejorado al mismo tiempo su acceso a los mercados es el Proyecto de Fomento de Cadenas de Valor en favor de la Población Pobre en los Corredores de Maputo y Limpopo⁴. La producción de carnes rojas es una de las cadenas de valor en la que se centra el proyecto. El objetivo es apoyar a los productores ganaderos para que aprovechen las oportunidades de mercado disponibles mediante el fomento de mejoras a la producción y mayores vínculos entre las partes interesadas en la cadena. En primero lugar, el proyecto promueve los vínculos entre partes interesadas en las cadenas de valor caprina y vacuna mediante plataformas de innovación que reúnen a dichas partes y tienen por objetivo definir de manera conjunta las oportunidades y limitaciones que existen para la producción y la comercialización en la esfera local, fomentar la aplicación de medidas colectivas de mejora para alinear la producción con la demanda de mercado, examinar los logros y hacer un seguimiento de buenas prácticas. Los representantes de las distintas plataformas de innovación se reúnen en una plataforma regional de partes de la cadena de valor, que tiene funciones parecidas a las de las plataformas particulares pero en un plano más general y además cumple un papel destacado al facilitar el intercambio de conocimientos e información entre los sitios de los proyectos.

En segundo lugar, con el proyecto se busca fomentar la producción y el acceso de los productores a servicios a la producción mediante la introducción de mejoras en las prácticas de crianza y reproducción, sanidad animal, pastoreo y alimentación que permitirán desarrollar rebaños más grandes, más productivos y de mejor calidad. En tercer lugar, después de lograr la agrupación de las partes interesadas y la mejora

³ Información disponible en: <https://www.ifad.org/es/web/operations/project/id/2000001195>

⁴ Información disponible en: <https://www.ifad.org/es/web/operations/project/id/1100001618>

de la producción, se busca fortalecer el acceso de los pequeños productores al mercado organizando ferias ganaderas que faciliten las transacciones entre estos y los compradores y reforzando la presencia de otras partes en la cadena, por ejemplo, renovando los mataderos y facilitando que los productores comerciales acuerden contratos de engorde y producción por contrata.

Cómo agregar valor en cadenas de valor específicas

El proyecto conocido comúnmente como SWAZI BEEF (FIDA, 2018) aporta un ejemplo de proyecto concebido para agregar valor en una cadena de valor específica. Por medio del proyecto se elaboraron planes innovadores para fomentar la cadena de valor de la carne vacuna en África Meridional. El objetivo era aprovechar el empleo diversificado que hacían los productores de las tierras irrigadas a fin de agregar valor a la cadena de valor. Dado que la producción agrícola de Eswatini se basa principalmente en la caña de azúcar, se planteaba la necesidad de reducir dicha dependencia aumentando al mismo tiempo la calidad del ganado y los productos cárnicos. Se incentivó a los productores a que dedicaran 2 hectáreas de sus tierras al cultivo de forrajes bajo riego para promover de esta manera el sistema de corrales de engorde a base de forraje y pasto, el cual resulta mucho más barato que los sistemas tradicionales basados en el consumo de granos.

El proyecto contribuyó también a movilizar capital de trabajo en la cadena de valor y a empoderar a los comerciantes a participar en la agregación de valor. Estos compran directamente a los productores y venden los productos a los mercados formales a través de Swaziland Meat Industries. Además, se facilitó también el empleo de instrumentos de financiación eficaces destinados a fomentar la agregación de valor en la producción vacuna en pequeña escala mediante la participación del Nedbank, que puso a disposición de un grupo de empresas agrícolas facilidades de crédito para apoyar actividades de engorde y ofreció servicios bancarios que permitieron a esas empresas realizar operaciones de manera más eficaz. Como consecuencia, los productores obtienen hoy en día USD 600 por cabeza de ganado, contra los USD 250-USD 350 que obtenían previamente, con márgenes brutos de alrededor de USD 110 por cabeza.

Conclusiones

La evaluación del mercado es un proceso complejo, especialmente cuando se centra en sistemas informales de transacciones al contado —algo común entre los pequeños productores y pastores— o en un sector o mercado poco investigado o analizado. La presente guía propone un proceso más fácil al i) organizar el proceso de investigación del mercado ganadero mediante la elección de instrumentos y métodos de uso secuenciado; ii) facilitar a los encargados de diseñar proyectos los medios para seleccionar las herramientas de recopilación de datos apropiadas y hacer la elección correcta, y iii) proporcionarles plantillas para la recolección de los datos correspondientes (véanse los anexos y los formularios guía). En cada evaluación del mercado ganadero se plantearán diferentes prioridades y necesidades en cuanto a datos, sobre todo teniendo en cuenta que podría tratarse de una evaluación anterior al diseño o un estudio específico que se lleve a cabo durante la ejecución de un proyecto problemático con el fin de redefinir su objetivo.

Así, los encargados de diseñar los proyectos escogerán y adoptarán las herramientas más adecuadas a las necesidades. Como no es necesario emplear todas las herramientas de investigación, se podrá recurrir a exámenes secundarios y entrevistas con informantes clave para realizar un estudio e indagación preliminar para determinar qué otros datos se requieren y qué tipo de investigación adicional se necesita. La presente guía está pensada para incluir en el diseño de un programa las perspectivas de los actores de una cadena de valor, especialmente de los hogares, actores del sector privado, mujeres, jóvenes y grupos similares, que son los destinatarios de dicho programa. Al incorporar las perspectivas de estos actores se conseguirá mejorar la calidad del diseño del programa y fortalecer la participación de estos actores en las actividades de ejecución subsiguientes.

Bibliografía

- Collins, R., Dent, B. y Bonney, L. (2015): *A Guide to Value Chain Analysis and Development for Overseas Development Assistance Projects*, Canberra, Australian Centre for International Agricultural Research. Disponible en: <http://aciarc.gov.au/publication/mn178>
- Dent, B., J. Macharia y A. Aloyce (2017): *Value Chain Thinking: A trainer's manual*, Publicación 17-825, Shanhua, Taiwán, Provincia de China, World Vegetable Center.
- Fearne, A. y D. Hughes (1999): "Success factors in the fresh produce supply chain: insights from the UK", en *Supply Chain Management*, 4, 120–131.
- Håkansson, H. e I. Snehota (1995): *Developing Relationships in Business Networks*, Londres, Routledge.
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (2016): *Toolkit: Proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos*, Roma, FIDA. Disponible en: <https://www.ifad.org/es/web/knowledge/publication/asset/39402559>
- _____. (2017): *Notas para el análisis y el desarrollo de proyectos de cadenas de valor ganaderas*, Roma, FIDA, Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714170/40262483/Livestock+value+chain+analysis+and+project+development_sp.pdf/99f95d1b-35df-4925-9cd0-7373e46c10a4
- _____. (2018): *Grant Results Sheet: Innovative beef value chain development schemes in southern Africa*, Disponible en: <https://www.ifad.org/es/web/knowledge/publication/asset/40949498>
- M4P (2008): *Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolbook for Practitioners of Value Chain Analysis*, Herramienta 3 (Gobernanza), Reino Unido, Departamento de Desarrollo Internacional (DFID).
- MEDA (2007): *Information to Action: A toolkit series for market development practitioners*. Disponible en: <https://www.meda.org/market-systems-publications/459-meda-market-research-for-value-chain-initiatives/file>
- Miehlbradt, A. y L. Jones (2007): *Market Research For Value Chain Initiatives*, MEDA.
- Rademaker, C.J., B.O. Bebe, J. vander Lee, C. Kilelu y C. Tonui (2016): *Sustainable Growth of the Kenyan Dairy Sector: A quick scan of robustness, reliability and resilience*, Report 3R Kenya 979, Wageningen (Países Bajos), Wageningen University & Research. Disponible en: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26350.41285>

Anexo 1. Plan del examen documental

Hoja de tareas 1

Principales preguntas de investigación o datos requeridos	Fuentes de información o instituciones que proporcionarán los datos requeridos

Anexo 2. Formulario guía para la entrevista con informantes clave

Hoja de tareas 2

Nombre y ocupación del entrevistado	
Introducción	
Ejemplo de preguntas	¿Cuáles son las zonas de producción ganadera, los volúmenes de especies ganaderas producidas y las principales razas que se crían?
	¿Cuáles son las características, las oportunidades y las limitaciones del mercado ganadero?
	¿Existe una oportunidad de mercado en la que los pequeños productores no participan o un mercado en el cual podrían aumentar su participación?
	¿Existen opciones de mercado viables pero que presentan una gama de limitaciones no entendidas o abordadas lo suficiente?
	¿De qué servicios de apoyo se dispone y qué estatus tienen?
	¿En qué espacios de la cadena de valor podría mejorarse la participación de mujeres y jóvenes?
	¿Qué brechas existen en la demanda y dónde están estos mercados?
	¿Quiénes son los principales clientes del mercado? ¿Qué tipo de productos ganaderos adquieren? ¿A qué precios?
	¿Cuáles son los principales exportadores de carne y ganado vivo y qué especificaciones presenta su demanda y mercado?
Para finalizar la entrevista	Reiterar los principales puntos y solicitar al entrevistado que aporte observaciones adicionales.

Anexo 3. Formulario guía para la observación del mercado

Hoja de tareas 3

Lugar	
Situación observada	
Fecha y hora	
Preguntas	
Compra y venta	<p>¿Cuál es la naturaleza básica de las transacciones ganaderas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los productores venden directamente a los consumidores? • ¿Cómo se determinan los precios? • ¿Las transacciones se basan en el precio o en la calidad del ganado, o en ambos? • ¿Qué aspectos de la calidad del ganado se tienen en cuenta durante las adquisiciones? • ¿Qué especificaciones del ganado tienen en cuenta los exportadores? • ¿Quiénes son los compradores intermediarios en el mercado local?
Dinámica de poder en la cadena	<p>¿Cuál es la dinámica de poder en las operaciones de compra y venta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los comerciantes van de un productor al otro y negocian los precios? • ¿Los productores se agrupan para vender su ganado o lo hacen individualmente? • ¿Qué medidas de agregación emplean los productores ganaderos?
Flujo de información	<p>¿Cómo se intercambia la información sobre el mercado entre los diferentes actores?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los productores reciben información sobre los precios y la calidad del ganado de manera oportuna si la solicitan? • ¿Qué tipo de información presenta interés para los productores ganaderos, los comerciantes locales y otros actores?
Movimiento de ganado	<p>¿A qué mercado o mercados se destina la mayor parte del ganado que se compra en este mercado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué proporción del ganado se destina a los mercados locales y qué proporción va a los mercados terminales? • ¿Quiénes son los principales compradores en el mercado local? • ¿Cómo se traslada el ganado a los mercados finales?

Anexo 4. Formulario guía para los debates por grupos temáticos

Hoja de tareas 4

Lugar y fecha del debate	
Tipo de participantes (nombres, categoría de actor, información de contacto, etc.)	
Preguntas	
Caracterización de los mercados	<p>¿En qué cadenas de valor debería centrarse el programa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las oportunidades de mercado viables? • ¿Ha tratado usted de entrar en este mercado? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles han sido sus experiencias o resultados? De lo contrario, ¿por qué no lo ha hecho? • ¿Qué porcentaje de su ganado se vende a los mercados de exportación? ¿Por qué esta cifra? ¿Podría ser una cifra mayor? • ¿Qué tipo de agregación de valor realiza usted con su ganado o productos ganaderos? ¿Cuáles son los beneficios adicionales de la agregación de valor?
Limitaciones de las cadenas de valor ganaderas	<p>¿Qué limitaciones debe enfrentar usted en la cadena y qué soluciones se han probado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha tratado usted de resolver el problema? ¿De qué manera? • ¿A qué resultados condujo su intento de resolver el problema?
Soluciones a limitaciones en la cadena de valor	<p>¿De qué manera se resolverían los problemas desde un punto de vista comercial y sostenible?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué soluciones viables existen para las limitaciones encontradas? • ¿Qué otras ideas tiene usted para solucionar los problemas encontrados? • ¿Qué apoyo externo necesita para resolver estos problemas? • ¿Qué otras empresas o partes interesadas necesitarán intervenir para resolver los problemas?
Otros comentarios, observaciones, preguntas e ideas relacionadas.	

Anexo 5. Formulario guía para la entrevista en profundidad

Hoja de tareas 5

Fecha y lugar de la entrevista	
Tipo de entrevistado	
Preguntas	
Características de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus actividades y funciones en la cadena de valor? • ¿Cuál es su papel específico en la cadena? • Explique cuáles son sus actividades cotidianas en el mercado. • ¿Qué variedades de ganado se compran en el mercado? ¿Qué especificaciones de calidad tienen? • ¿Con qué tipo de comerciantes trabaja usted? ¿Cuáles son sus características? ¿Cuál es el volumen de sus compras? • ¿Qué calidad de ganado se compra principalmente en el mercado?
Relaciones económicas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de relación económica tiene usted con otros actores? Proporcione información sobre la relación económica que tiene usted con cada actor. • ¿Qué tipo de información fluye en el marco de estas relaciones (por ejemplo, información sobre precios, mercados alternativos, perfil del cliente, etc.)? • ¿Qué información esencial usted no recibe en el marco de esta relación y por qué?

Anexo 6. Formulario guía para las reuniones con partes interesadas

Hoja de tareas 6

Tema	Preguntas
Limitaciones de la cadena de valor	<p>Las limitaciones de la cadena de valor a las que se ha dado prioridad (seleccionadas de diferentes fuentes), ¿son las correctas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las limitaciones más apremiantes que afectan a los actores? ¿Por qué? • ¿Cómo se han intentado resolver estas limitaciones en el pasado? ¿Qué resultados se han obtenido?
Soluciones posibles	<p>¿Qué soluciones viables y sostenibles existen para las limitaciones encontradas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ideas plantean las partes interesadas para resolver los problemas detectados? • ¿Qué recursos deberán fortalecer? • ¿Cuáles consideran que son sus asociados estratégicos para resolver los problemas detectados?
Diseño de las intervenciones del programa	<p>¿Qué apoyo estratégico se debería dar al programa para facilitar la puesta en práctica de soluciones concretas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué recursos existen en la cadena de valor para apoyar la puesta en práctica de las soluciones? • ¿Qué recursos externos se necesitarían para apoyar la puesta en práctica de las soluciones?

Anexo 7. Formulario guía para la entrevista narrativa

Productores ganaderos

1. Cuénteme acerca de su última venta

(Tome nota de lo que dice el entrevistado y haga preguntas para obtener más información sobre uno o dos puntos que ha planteado. Asegúrese de que se hayan abordado los siguientes aspectos. Repita lo mismo para cada una de las preguntas).

Ejemplo de preguntas para obtener más información (que no hayan surgido en la narración)

- ¿Cuándo vendió el animal?
- ¿A quién le vendió el animal?
- ¿A qué se debe su preferencia por este comprador?
- ¿A qué mercado vendió?
- ¿Qué precio obtuvo? Describa el animal.
- ¿En qué otros mercados había vendido animales previamente?

2. Me interesaría saber con quién interactúa usted desde el momento en que decide vender el animal hasta el momento en que lo vende. ¿Qué más puede decirme sobre estas personas?

(Después de tomar notas sobre las personas con las que interactúa, revise los pasos desde el productor al consumidor y pregunte si alguien más participa en cada paso. Distinga entre aquellos con los cuales tiene una interacción directa y aquellos que tienen una influencia indirecta).

3. Me gustaría informarme sobre los costos en los que ha incurrido en su última venta. ¿Qué más puede decirme?

(Verifique los costos expresados consultando con las personas que se mencionan como importantes en cada paso).

- ¿Cuáles fueron estos costos?
- ¿A quién se los pagó?

4. ¿Qué más puede decirme sobre el problema que es más importante para usted? ¿Puede darme un ejemplo de una situación concreta?

5. Cuénteme acerca del mercado en esta zona y cómo se compara con otros mercados en los que ha estado.

6. En esta evaluación que vamos a realizar, ¿cuál es el aspecto que más le interesa?

7. ¿Tiene alguna otra observación o comentario que no hayamos tratado?

Gracias por su tiempo. ¿Hay en esta zona algún otro comerciante (aparte de los que operan con usted) con el que usted piensa que deberíamos hablar? ¿Me podría suministrar sus nombres y datos de contacto?

Comerciantes

1. ¿Cómo se hizo comerciante de cabras/vacas?

- ¿Cuándo y cómo comenzó?

2. Cuénteme acerca de su última experiencia de venta.

- ¿Qué medidas tomó para concretarla?
- ¿A qué mercado vendió los animales?
- ¿Por qué prefiere comerciar en este mercado?

3. Con respecto a su última compra-venta, ¿puede darme información sobre los costos específicos en que incurrió para llevar los animales al mercado?

- ¿Cuáles fueron estos costos?
- ¿A quién se los pagó?

4. Cuénteme acerca de la gente con la que trabaja al vender sus cabras o vacas.

(Después de tomar notas sobre las personas con las que trabaja, revise los pasos desde el productor al consumidor y pregunte si alguien más participa en cada paso. Distinga entre aquellos con los cuales tiene una interacción directa y aquellos que tienen una influencia indirecta)

5. Basándose en su experiencia, ¿qué cambios importantes han ocurrido en el comercio de cabras/vacas?

6. Me interesaría entender las dificultades a las que se enfrenta al vender sus animales. ¿Qué más puede decirme sobre el problema que es más importante para usted? ¿Puede darme un ejemplo de una situación concreta?

- ¿Qué pasó después?

7. En esta evaluación que vamos a realizar, ¿cuál es el aspecto que más le interesa?

8. ¿Tiene alguna otra observación o comentario que no hayamos tratado?

Gracias por su tiempo. ¿Hay en esta zona algún otro comerciante con el que usted piensa que deberíamos hablar? ¿Me podría suministrar sus nombres y datos de contacto?

Anexo 8. Atribuciones de los consultores para la evaluación del mercado ganadero

Antecedentes

Se ha programado para XX de 202X una misión de diseño encargada de preparar un proyecto de diseño detallado para el XXXX. A fin de ofrecer una base sólida para el diseño de las intervenciones del proyecto en las cadenas de valor, se ha decidido que se realice una evaluación del mercado rápida de las principales cadenas de valor del sector ganadero en XXX.

Objetivo

El objetivo de la tarea es preparar una evaluación del mercado rápida de las principales cadenas de valor del sector ganadero en XXX, centrándose específicamente en XXX (por ejemplo, en las cadenas láctea, de la carne roja y de la lana).

Calendario

La tarea tendrá una duración de 30 días y se realizará entre XXX y XXX de 202X. Incluirá XX días, aproximadamente, de estudios sobre el terreno y para la recolección de datos en XXX, y X días de trabajo en casa dedicados al análisis y la redacción del informe. Los documentos resultantes deberán enviarse al FIDA en XXX de 202X, a más tardar.

Alcance de la labor

Con especial atención en la cadena de valor XXX (por ejemplo, en las cadenas láctea, de la carne roja y de la lana), las funciones del consultor serán analizar los estudios existentes y conducir trabajos sobre el terreno con el objeto de lo siguiente:






- determinar cuál es la demanda de mercado a la que podrían acceder los pequeños productores (por ejemplo, centrarse primero en los mercados locales y considerar luego los mercados urbanos o de exportación);
- identificar cuáles son los actores que participan en el mercado y cuales son sus incentivos o su interés para vincularse con los pequeños productores;
- averiguar cuáles son los diferentes canales de comercialización y flujos de mercado y la manera en que los pequeños productores podrían insertarse en ellos;
- estimar los costos y márgenes de precio en cada punto de la cadena de valor para determinar la viabilidad y factibilidad económicas;
- establecer cuáles son las principales limitaciones para la comercialización y cómo podrían abordarse por medio de las intervenciones del proyecto (infraestructura, entorno propicio, normas de salud y sanitarias tales como los principios del análisis de riesgos y de puntos críticos de control, necesidades de tecnologías de transformación, necesidades de creación de capacidad y de asistencia técnica, etc.) y, si fuera pertinente y apropiado, ofrecer recomendaciones sobre cómo deberían diseñarse las intervenciones del proyecto;
- determinar qué proveedores de servicios en el ámbito nacional podrían prestar apoyo al desarrollo de la cadena de valor (organizaciones no gubernamentales, consultorías, servicios de asesoramiento empresarial, etc.) y evaluar su capacidad, y
- preparar un informe conciso sobre los resultados del análisis, que incluya anexos estadísticos en apoyo de las conclusiones y una lista exhaustiva del material de referencia consultado.

Documentos que deberán presentarse

Un informe donde se presenten los resultados de la evaluación rápida del mercado y se incluyan recomendaciones para la realización de otros estudios detallados, si procede.



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

-  facebook.com/ifad
-  instagram.com/ifadnews
-  linkedin.com/company/ifad
-  twitter.com/ifad
-  youtube.com/user/ifadTV

