

De los SDE a la iniciativa
**“Conseguir que los mercados funcionen
para los pobres”**

Documento de trabajo 2005

Por:
Alexandra O. Miehlbradt y Mary McVay

Jim Tanburn, director de la edición

Nota: En años anteriores, este Documento de trabajo se centraba en el fomento de mercados de SDE y se denominaba “Documento de trabajo sobre SDE”. El de este año se dedica a la iniciativa “Conseguir que los mercados funcionen para los pobres”.

Copyright

Editorial, por Jim Tanburn

¿Qué enfoques ofrecerán los mejores resultados, con las limitadas ayudas disponibles? Hace falta tiempo para elaborar una buena respuesta, aunque el tiempo es un bien escaso para muchos profesionales del desarrollo. Este Documento de trabajo ofrece una revisión rápida y exhaustiva de las medidas e ideas del último año aplicadas en todo el mundo y en muchos organismos. Esperamos que sirva de base para articular su trabajo y que sea de gran ayuda para superar las reacciones de moda en contra de los fracasos del pasado y a fin de seguir trabajando sobre los logros obtenidos hasta el momento.

Incluimos entre estos éxitos algunos ajenos al mundo del desarrollo: los obtenidos por expertos en educación, sanidad y otros ámbitos que prestan una amplia gama de servicios en el sector privado a los pobres. Contrariamente a lo que solía pensarse en el pasado, los pobres a veces prefieren estos servicios a la prestación pública y gratuita, ya que de este modo pueden tener más control al ser clientes. Existen muchas convicciones de este tipo sobre las que se basa el trabajo en materia de desarrollo y que rara vez están articuladas y, por tanto, pocas veces reciben atención. He aquí algunas de ellas:

- la prestación de servicios gratuitos a gran escala y de gran calidad constituye un objetivo realistas de las políticas públicas
- las políticas y normas siempre serán ejecutadas de forma transparente, exhaustiva y lógica
- las reformas, y por ende los resultados, las suelen llevar a cabo instituciones, no personas individuales
- existe una metodología / enfoque / herramienta que será eficaz en cualquier situación

Un logro reciente ha sido dejar atrás algunas de estas ideas, como se explica en el Documento de trabajo de este año. Por ejemplo, hasta hace pocos años, se solía pensar que los proveedores de servicios comerciales (particularmente los intermediarios) pensaban única y exclusivamente en los beneficios a corto plazo y que nunca se podía confiar en ellos a más largo plazo. Actualmente, existe un punto de vista más matizado y documentado en muchos proyectos en los que se tiene en cuenta, por ejemplo, las cadenas de valores: algunos intermediarios pueden acceder con más facilidad a los pobres en zonas rurales y pueden ofrecer una amplia gama de servicios útiles con más rentabilidad.

De hecho, una de las tendencias más alentadoras es el creciente interés por la naturaleza compleja de la realidad. Dado que las investigaciones apuntan a conclusiones similares en muchos mercados de servicios, es necesario encontrar elementos comunes que puedan informar a los profesionales que trabajan en distintas disciplinas, de forma que puedan aprender de los logros y fracasos de cada uno. De ahí el llamamiento a “hacer que los mercados funcionen para los pobres”.

Se trata, no obstante, de un concepto amplio, que puede resultar complicado asimilar dentro de las estructuras actuales de la comunidad de desarrollo. ¿Puede algo que trasciende a las líneas técnicas y administrativas aportar algún valor? No obstante, y a pesar de que se trata de un nuevo campo¹, ya existen algunos indicadores claros.

¹ Para más información sobre esta cuestión en el futuro consúltese www.mmw4p.org

El papel de las administraciones públicas en los países en desarrollo resulta de interés en el fomento de mercados; entender su potencial – y saber cómo hacerlo – es una tarea que varía enormemente entre los distintos ministerios y sectores. Se trata de una gran oportunidad para los organismos activos en el campo del desarrollo: estimular el intercambio de experiencias entre sectores, sobre el modo de fomentar los mercados de forma que funcionen para los pobres. Las políticas y normas, por ejemplo las destinadas a garantizar un entorno justo y competitivo, resultan fundamentales, al igual que el uso eficaz y específico de las subvenciones.

La necesidad de los donantes de desembolsar fondos en proyectos más grandes es cada vez mayor y las intervenciones destinadas al fomento de los mercados son necesarias para atender estas necesidades. Esto podría implicar, por ejemplo, campañas a gran escala y reformas políticas o un mayor interés por la educación y la información masiva de los consumidores. Asimismo, se han introducido algunos regímenes de vales diseñados exclusivamente para el fomento de mercados de servicios, y es necesario seguir trabajando fuertemente para explorar estas posibilidades.

La medición de los resultados es más importante que nunca, ya que hay varios proyectos concebidos inicialmente para fomentar mercados de SDE que están llegando al punto en que pueden ofrecer bancos de ensayo para metodologías que estudien los impactos sistémicos. ¿Qué cambios se han producido en los sistemas de mercado a largo plazo, más allá de los impactos simples a corto plazo que son más fáciles de cuantificar?

El presente Documento de trabajo anticipa respuestas a muchas de estas preguntas, pero harán falta años para resolver plenamente algunas otras. Combinar eventos, como el Seminario sobre SDE, con documentos como éste y las distintas páginas web a las que se hace referencia, ha estimulado el intercambio de conocimientos entre organismos. Nos gustaría dar las gracias a todos los que han aportado información para la elaboración de este Documento de trabajo. Les estamos muy agradecidos por su entusiasmo y su voluntad por aprender de esta experiencia. Espero encarecidamente que podamos mantener este impulso el año que viene.

Me gustaría expresar mi más sentido agradecimiento a la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC) por su decisión de financiar nuevamente este año la preparación y la publicación del Documento de trabajo, en tres lenguas. Gracias también al Centro Internacional de Formación de la OIT, por volver a acoger este Seminario, y por contribuir a los costes de publicación.

Aly Miehlbradt y Mary McVay se merecen todo el mérito de haber convertido una ingente cantidad de material, con gran entusiasmo, en un documento importante y de fácil lectura, por sexto año consecutivo. El resultado es fresco y original y confío en que nuestros lectores disfrutarán con su lectura.

Jim Tanburn
Jim@Tanburn.com

]

Agradecimientos

Las autoras desean expresar su agradecimiento a los profesionales, investigadores, expertos y donantes, cuyo duro trabajo, pensamiento innovador y esfuerzos personales intentamos recoger en el presente documento. Apreciamos enormemente su disposición a compartir información acerca de sus programas, innovaciones, retos y enseñanzas extraídas. Nuestro más sincero agradecimiento para la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC) por financiar la elaboración y la publicación del presente documento. Estamos especialmente agradecidos a Jim Tanburn por haberlo puesto en marcha y por el liderazgo profesional y personal ejercido a lo largo de su evolución y revisión anual. Valoramos enormemente su disposición para compartir ideas y discutir estrategias, así como su enfoque crítico del modo de elaborar un excelente informe sobre los cambios significativos producidos en este campo. Gracias a Kristen Gray, que buscó información, nos ayudó con los recuadros de ejemplos y preparó la bibliografía y otros anexos fundamentales. Sus horas de trabajo meticuloso contribuyeron significativamente a la elaboración de este documento. Gracias igualmente a Monica Phillips, nuestra correctora de estilo, que se aseguró de que cada gráfico, recuadro, nota al pie, título y frase quedaran tan claros y correctos como fuera posible. Las autoras expresan asimismo su agradecimiento a sus cónyuges por su ayuda técnica y su apoyo personal. La edición de este año está dedicada a los millones de pobres en todo el mundo y a los líderes y a los profesionales del desarrollo que trabajan para erradicar la pobreza.

Alexandra Miehlbradt

Mary McVay

Consultoras en materia de fomento de mercados

Índice

Editorial	000
Agradecimientos.....	000
Lista de ejemplos.....	000
Lista de ilustraciones	000
Lista de acrónimos.....	000
1. Introducción.....	000
1.1. Ejemplos de resultados de proyectos maduros.....	000
1.2. Documento de trabajo 2005.....	000
1.2.1. Tendencias mundiales y enfoque de la iniciativa “Conseguir que los mercados funcionen para los pobres” (M4P).....	000
1.2.2. Enseñanzas sobre el diseño y la ejecución del programa	000
1.2.3. Fomento de mercados que sirvan a los pobres en el ámbito de la sanidad, el agua, la higiene y educación.....	000
1.2.4. Retos	000
2. Tendencias mundiales y enfoque de la iniciativa “Conseguir que los mercados funcionen para los pobres”	000
2.1. Conseguir que los mercados funcionen para los pobres: enfoque.....	000
2.2. Mundialización y competitividad	000
2.3. El entorno propicio	000
2.3.1. Influir en el entorno empresarial propicio: ¿una apuesta de alto riesgo?.....	000
2.3.2. El proceso de modificación de políticas	000
2.4. ¿Quién controla el mercado?	000
3. Enseñanzas extraídas sobre el diseño y la ejecución de los programas.....	000
3.1. Evaluación de mercados y diseño de programas	000
3.1.1. Análisis de la cadena de valor: elección de subsectores e integración de elementos analíticos	000
3.1.2. Hacer de los pobres el centro de la evaluación de mercados y del diseño de programas	000
3.1.3. Entender la demanda	000
3.1.4. Las ventajas de los enfoques participativos y progresivos de la evaluación de mercados y el diseño de programas.....	000
3.1.5. Evaluación del mercado durante la ejecución del programa	000
3.2. Desarrollo de cadenas de valor	000
3.2.1. El proceso de desarrollo de cadenas de valor	000
3.2.2. Identificación de influencias en el mercado	000
3.2.3. ¿Quién debe reforzar los vínculos de mercado?	000
3.2.4. ¿Cómo fortalecer los vínculos de mercado?.....	000

3.2.5. Mayor alcance y sostenibilidad utilizando un enfoque más sistemático del desarrollo de las cadenas de valor.....	000
3.3. Mercados de servicios empresariales intersectoriales	000
3.4. Transición al fomento de mercados sistémico.....	000
3.5. Medición de resultados y evaluación del impacto:.....	000
3.5.1. Aprendizaje de diferentes disciplinas	000
3.5.2. Evaluación de las múltiples dimensiones de la pobreza.....	000
3.5.3. Seguimiento de los mercados principales y de apoyo	000
3.5.4. Conexión entre la evaluación del mercado, el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de impacto.....	000
4. Llegar a las poblaciones más pobres y vulnerables.....	000
4.1. Estímulo de los mercados de apoyo agrícolas para que funcionen para los pobres.....	000
4.1.1. La extensión agraria llega al mercado: de la extensión agraria al desarrollo de cadenas de valor con servicios más específicos.....	000
4.1.2. Implantación de normas de calidad: trazabilidad, control de la calidad, certificación social y otras normas de calidad.....	000
4.1.3. Herramientas de apoyo completas, específicas para cada cultivo	000
4.1.4. Una perspectiva de la seguridad de los medios de vida	000
4.1.5. El reto de la información en zonas rurales	000
4.2. Reconstrucción del mercado en situaciones de conflicto y de catástrofe.....	000
4.2.1. Retos y enseñanzas extraídas de la reconstrucción de mercados distorsionados.....	000
4.2.2. Tras la catástrofe: reposición de los activos y reanudación de la actividad de las empresas.....	000
4.2.3. Conflicto y posconflicto: abordaje de las tensiones y falta de seguridad.....	000
4.3. La pobreza extrema: creación de empresas y fomento de mercados emergentes.....	000
4.3.1. Enseñanzas extraídas sobre el modo de llegar a las poblaciones en situación de pobreza extrema.....	000
4.3.2. Integración de las mujeres con baja renta en los mercados.....	000
4.3.3. Cómo llegar a los hogares afectados por el VIH/SIDA.....	000
4.3.4. Enfoques de mercado para llegar a comunidades rurales remotas.....	000
5. Fomento de mercados al servicio de los pobres en el ámbito de la sanidad, el agua, la higiene y la educación	000
5.1. Características de los mercados de la sanidad, el agua, la higiene y la educación privados	000

5.2. Reforzamiento de los mercados de la sanidad, el agua, la higiene y la educación privados	000
6. Conclusión: Un reto para todas las partes interesadas en conseguir que los mercados funcionen para los pobres.....	000
6.1. ¿Quiénes somos y cuáles son nuestros principios?	000
6.2. ¿Cómo podemos aumentar nuestra base de conocimientos y de capacidades?	000
6.3. ¿Cómo superar la resistencia al logro de que los mercados funcionen para los pobres?	000
Apéndice: Sitios <i>web</i> , cursos de formación y recursos	000
A.1. Sitios <i>web</i>	000
A.2. Sitios <i>web</i> de seguimiento y evaluación	000
A.3. Cursos de formación	000
A.4. Documentos básicos sobre M4P	000
A.5. Comunidades de práctica (M4P, cadena de valor y fomento de mercados de apoyo)	000
Bibliografía.....	000

Ejemplos

Ejemplo 1: Progresos realizados en la iniciativa “Conseguir que los mercados funcionen para los pobres”	000
Fintrac y USAID en Honduras International Development Enterprises en Nepal Small Enterprise Media in Africa (SEMA) de la OIT en Uganda Practical Action en Perú Programa SDE de USAID en Kenia	
Ejemplo 2: M4P en la práctica	000
ComMark Trust en Sudáfrica	
Ejemplo 3: Aumentando la competitividad de las microempresas.....	000
Triple Trust Organization (Sudáfrica)	
Ejemplo 4: Diferenciando los productos de los pequeños agricultores.....	000
GTZ, Tanzania	
Ejemplo 5: Análisis de la competitividad nacional	000
El Banco Mundial y la IFC Mekong Private Sector Development Facility, Camboya	
Ejemplo 6: Abordar un sector con oportunidades de subcontratación	000
GTZ y GFA, Filipinas	
Ejemplo 7: Abordar el entorno propicio para el crecimiento del sector privado y el desarrollo de las PE	000
SBP, Sudáfrica	
Ejemplo 8: Lucha contra la pobreza mediante el entorno propicio e intervenciones directas basadas en el mercado	000
PrOpCom, Nigeria	
Ejemplo 9: Creación de sistemas y plataformas de asesoramiento para las PE	000
Programa FIT Small Enterprise Media in Africa (SEMA) de la OIT en Uganda	
Ejemplo 10: Abordar el desequilibrio entre los mercados mundiales y locales.....	000
Supermercados a escala mundial y agricultores a pequeña escala	
Ejemplo 11: Selección de subsectores.....	000
El proyecto CRESCE Project, DAI, Brasil	
Ejemplo 12: Análisis de la cadena de valor en el contexto de la mundialización.....	000
Proyecto AMAP de USAID, el subsector del cacao en Indonesia	
Ejemplo 13: Hacer de los pobres el centro de la evaluación de mercados.....	000
IDE GPA SDE, Nepal	
Ejemplo 14: Satisfacer la demanda mundial de productos.....	000
Un estudio del Banco Mundial en Kenia	
Ejemplo 15: Investigación progresiva y participativa del mercado en el diseño y ejecución de proyectos	000
SDCAsia en el subsector de la palma de azúcar o “kaong” en Filipinas	
Ejemplo 16: Refuerzo de las cadenas de valor en la agricultura.....	000
Programa de SDE de Kenia financiado por USAID en el subsector del mango	

Ejemplo 17: Aumento de la influencia de las PE en el mercado al aumentar la competencia en las cadenas de valor	000
MEDA, Nicaragua	
Ejemplo 18: ¿Quién ayuda a que los mercados funcionen para los pobres?	000
Programa LINK en Ntinga de World Education, Sudáfrica	
Ejemplo 19: Grupos de productores atendidos por un grupo de prestadores de servicios de apoyo	000
Mercy Corps CABS en Azerbayán	
Ejemplo 20: Refuerzo de las relaciones en las cadenas de valor.....	000
SDCAsia, Filipinas	
Ejemplo 21: Refuerzo de los vínculos de mercado	000
Action for Enterprise y el Subsector del shea en Mali	
Ejemplo 22: Desarrollo del mercado guatemalteco de servicios de desarrollo de productos y vínculos de mercado	000
Aid to Artisans y AGEXPRONT, Guatemala	
Ejemplo 23: Refuerzo de los mercados de apoyo en las cadenas de valor.....	000
MEDA y ECDI financian SDE en Pakistán y Kenia	
Ejemplo 24: Fomento de mercados de servicios empresariales con una clara estrategia de salida.....	000
KATALYST, Bangladesh	
Ejemplo 25: Transición a unos mercados que funcionen mejor para los pobres	000
MEDA-Global	
IDE International	
GTZ-PROGRESS en Bangladesh	
MPDPIP en la India	
TTO en Sudáfrica	
Ejemplo 26: Evaluación de las múltiples dimensiones de la pobreza	000
UNIDO y GTZ	
Ejemplo 27: Seguimiento y evaluación de los mercados principales y de apoyo	000
PRISM de IDE en la India y Nepal	
Ejemplo 28: Conexión entre el seguimiento y la evaluación y la investigación del mercado, el diseño del proyecto y su ejecución	000
USAID y Kenya BDS	
Ejemplo 29: Extensión agraria comercial que llega a los pobres	000
Practical Action en Perú	
Ejemplo 30: Certificación ecológica de explotaciones algodoneras a pequeña escala ...	000
Agrocel, Vericott Ltd., International Resources for Fairer Trade y Traidcraft en la India	
Ejemplo 31: Fomento de mercados comerciales para los servicios de certificación social y ecológica	000
GTZ en Vietnam	
Ejemplo 32: Ofrecimiento de un conjunto completo de servicios.....	000
Mahindra and Mahindra en la India	

Ejemplo 33: Una perspectiva de seguridad de los medios de vida en el desarrollo agrario basado en el mercado	000
IDE Vietnam	
Ejemplo 34: Enseñanzas extraídas de los servicios de información rurales.....	000
Programa de fomento de las pequeñas empresas Small Enterprise Media in Africa (SEMA) de la OIT en Uganda	
Ejemplo 35: Reactivación de los mercados agrarios tras una catástrofe natural.....	000
Fintrac y USAID en Honduras	
Ejemplo 36: Las fases de reconstrucción de las empresas en comunidades afectadas por el tsunami	000
Programa de recuperación de Mercy Corps Aceh en Indonesia	
Ejemplo 37: Reposición de los activos y reanudación de la actividad de las empresas en comunidades afectadas por el tsunami.....	000
ARC en Tailandia	
Ejemplo 38: Reconstrucción de los mercados en situaciones posconflicto.....	000
ARC, Making Cents, CARE, World Vision, CRS y Search for Common Ground en Sierra Leona	
Ejemplo 39: Acceso a las capacidades básicas relacionadas con los mercados y a la financiación de las personas pobres con discapacidad	000
NUDIPU y APT Enterprise Development en Uganda	
Ejemplo 40: Conexión de la población rural de zonas remotas con los mercados.....	000
Conservation International en Botswana y Guatemala	
Ejemplo 41: Cómo llegar a las mujeres pobres titulares de microempresas radicadas en el propio domicilio.....	000
MEDA y ECDI en Pakistán	
Ejemplo 42: Cómo abordar los problemas sociales y económicos de los hogares afectados por VIH/SIDA	000
Tuokoe Binti Zetu y Kenya BDS en Kenia	
Ejemplo 43: Ayuda a los pastores de zonas rurales remotas a diversificar sus actividades económicas	000
Mercy Corps y PACT en Mongolia	
Ejemplo 44: Cómo ayudar a las escuelas privadas a funcionar mejor para los pobres...	000
C/BT en India	
Ejemplo 45: Estímulo del mercado de aparatos sanitarios	000
IDE en Vietnam	
Ejemplo 46: Capacitación de las matronas privadas	000
CMS en Uganda	

Ilustraciones

Figuras

1. Dimensiones del mercado fundamentales 000
2. M4P en relación con otros campos de desarrollo 000

Cuadros

1. Etapas en el desarrollo de las cadenas de valor 000
2. Cómo desarrollar las cadenas de valor 000
3. Desarrollo directo de las cadenas de valor frente al fomento de mercados
comerciales de apoyo 000

Acrónimos

AFE	Action for Enterprise
AMAP	Accelerated Microenterprise Advancement Project (Proyecto de fomento acelerado de las microempresas)
ARC	American Refugee Committee International
AVE	Asociación de Comercio Exterior del Comercio Minorista Alemán
BMF	Bogra Medium Forum
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministerio federal alemán de Cooperación Económica y Desarrollo)
CABS	Cluster Access to Business Services
CDA	Centro de Desarrollo de Agronegocios
CFI	Corporación Financiera Internacional
CI	Conservation International
CMS	estrategias comerciales de mercado
DEL	desarrollo económico local
DFID	Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido
ECDI	Entrepreneurship and Career Development Institute
GATS	Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agencia Alemana de Cooperación Técnica)
IDE	International Development Enterprise
IRFT	International Resources for Fairer Trade
K-REP	Kenya Rural Enterprise Program
M4P	Conseguir que los mercados funcionen para los pobres
MAPP	Método de Evaluación de Impacto de los Proyectos de Atenuación de la Pobreza
MART	Equipo de Investigación y Comercialización
MEDA	Mennonite Economic Development Agency (Agencia de Desarrollo Económico Menonita)
MKV	Mahindra Krishi Vihar
MPDF	Mekong Private Sector Development Facility
MPDPIP	Madhya Pradesh District Poverty Initiatives Project
NTFP	productos forestales distintos a la madera
NUDIPU	National Union of Disabled People of Uganda
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	organización no gubernamental
PDP	persona con discapacidad previa
PE	pequeña empresa
PRISM	Poverty Reduction through Irrigation and Smallholder Markets

PrOpCom	Promoting Pro-Poor Opportunities through Commodity and Service Markets (Promoción de las oportunidades para los pobres a través de los mercados de bienes y servicios)
PYME	pequeñas y medianas empresas
SDE	servicios de desarrollo empresarial
SECAP	Proyecto de control de la erosión y agrosilvicultura
SEMA	Small Enterprise Media in Africa
Sida	Swedish International Development Co-operation Agency (Agencia Sueca de Cooperación Internacional al Desarrollo)
SMEDSEP	Programa de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas para el empleo sostenible
SWOT	Puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas (por sus siglas en inglés)
TI	tecnologías de la información
TTO	Triple Trust Organization
ULT	Usambara Lishe Trust
UPMA	Uganda Private Midwives Association (Asociación de Matronas de Uganda)
USAID	United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)
WE	World Education (Educación Mundial)

1. Introducción

El mercado tiene una significativa capacidad de crear pobreza o de combatirla. Cada vez son más las iniciativas internacionales de desarrollo centradas en el crecimiento económico y la reducción de la pobreza que pretenden conseguir que los mercados funcionen para los pobres. Estas iniciativas están impulsando cambios significativos en el entorno empresarial propicio a fin de abrir los mercados al crecimiento del sector privado y a la participación de las pequeñas empresas (PE). Asimismo, están fomentando la competitividad de las economías de los países en desarrollo vinculando a los productores a pequeña escala con las cadenas de suministro que venden a los mercados mundiales y permitiendo a estos productores obtener mayores beneficios de la participación en el mercado mundial al encontrar soluciones comerciales a las barreras que excluyen a estos productores de los beneficios derivados de mercados de mayor valor. Por otro lado, están impulsando cambios en los programas y políticas destinados a obtener mejoras en áreas como la sanidad, la educación y otros ámbitos de la vida de los pobres prestando apoyo a los mercados locales en los que las pequeñas empresas desempeñan un importante papel en la provisión de servicios. Estas iniciativas para la erradicación de la pobreza se inscriben en el marco más amplio de la iniciativa “Conseguir que los mercados funcionen para los pobres” (M4P), que es el tema central del Documento de trabajo 2004-2005. En él se presenta el marco M4P y se comparten enseñanzas prácticas extraídas de una amplia gama de experiencias en materia de desarrollo que iluminan una serie de caminos viables para lograr un fomento de mercados más favorable a los pobres.

Muchos campos del desarrollo estimulan a los mercados a poner su potencial al servicio de los pobres. Estas comunidades de práctica, que se superponen entre sí, han evolucionado a partir del creciente interés por el potencial que los mercados tienen no sólo para fomentar el desarrollo de las pequeñas empresas, sino también de la agricultura, de las economías locales, la seguridad de los medios de vida, la disponibilidad y la calidad del empleo, el acceso a servicios de sanidad y educación y el acceso a productos de consumo a precios asequibles. Es necesario aplicar enfoques sistémicos a las tareas de fomento de mercados para incluir a las PE y contribuir a erradicar la pobreza. Estas prácticas incluyen, entre otros, los siguientes ámbitos de interés:

Entorno empresarial propicio: Existe un renovado interés entre donantes e investigadores por mejorar el entorno propicio para el crecimiento económico, centrándose en el crecimiento favorable a los pobres. Las iniciativas en este ámbito se centran en políticas, normas y prácticas empresariales destinadas a favorecer la integración de las economías en desarrollo en la economía mundial de forma que las economías locales puedan beneficiarse y seguir evolucionando y se ayude a reducir la pobreza. La apertura de los mercados es una cuestión fundamental.

Conseguir que los sistemas de mercado funcionen mejor para los pobres o Conseguir que los mercados funcionen para los pobres (M4P): El enfoque M4P viene motivado en parte por el ambicioso Objetivo de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas de reducir a la mitad la pobreza extrema de aquí a 2015. El M4P tiene como objetivo acelerar el crecimiento favorable a los pobres mejorando los resultados que les incumben en sus cometidos como empresarios, trabajadores o consumidores de mercado¹. Esta iniciativa incluye no sólo a los mercados locales, sino también a los

¹ DFID 2005.

nacionales, regionales y el mercado mundial. Los cambios en la política, en las normas y en las prácticas empresariales que afectan al entorno propicio son una parte integral del enfoque. El objetivo de estos proyectos es cambiar la estructura y las características de los mercados a fin de incrementar la participación de los pobres de modo que les sea beneficioso².

Desarrollo de la cadena de valor o vínculos de mercado: Muchos organismos están centrando sus esfuerzos de desarrollo del sector privado en mercados de productos fundamentales como la agricultura, los insumos, los plásticos o el turismo. Estas iniciativas tienen como objetivo aumentar la competitividad de las cadenas de valor en las regiones objetivo e integrar a las pequeñas empresas en estos mercados viables de forma que se beneficie a los pobres³. Distintos organismos se refieren a estos mercados con nombres diferentes, entre ellos “mercados de productos”, “subsectores” y “cadenas de valor⁴”. Independientemente del nombre que reciban, estos mercados esenciales aportan a las PE los suministros necesarios y distribuyen los productos y servicios a los consumidores finales.

Prestación de servicios de mercado en el ámbito de la sanidad, la educación, la higiene y otros bienes públicos: Tradicionalmente, la sanidad, la educación, la higiene, la electricidad y otros servicios básicos que contribuyen a la reducción de la pobreza han sido considerados bienes públicos debido a las inversiones compartidas a gran escala y las prestaciones a las que la sociedad en su conjunto tiene acceso. Al mismo tiempo, en muchas economías en desarrollo han emergido mercados del sector privado para suplir en buena medida la capacidad de las administraciones públicas para ofrecer acceso a la gran mayoría, incluidos los pobres. A menudo, las pequeñas empresas constituyen el principal vehículo para la prestación privada de servicios de sanidad, educación e higiene a los pobres. Existen nuevas iniciativas de apoyo a estos mercados locales que pretenden mejorar la calidad y fomentar el acceso de los más pobres.

[DES: Set as sidebar/textbox.]

Pregunta clave

¿Qué ha ocurrido con los SDE y las enseñanzas extraídas del fomento de mercados de SDE?

El ámbito de los servicios de desarrollo empresarial (SDE) y de fomento de mercados de SDE se ha considerado parte de estos marcos que se centran en el desarrollo más amplio de mercados y en la erradicación de la pobreza. Todo el mundo reconoce la importancia de los SDE y del fomento de mercados de SDE, pero estos conceptos se incorporan de modos distintos, utilizando términos diferentes. La terminología empleada en el ámbito del fomento de mercados de SDE está perdiendo terreno frente al vocabulario que explica cómo el fomento de mercados puede ayudar a los pobres a beneficiarse del crecimiento económico. Lo que antes se conocía como mercados de SDE ahora recibe con mayor frecuencia el nombre de mercados de servicios empresariales, soluciones viables desde el punto de vista comercial o mercados de apoyo. No obstante, conforme evoluciona la terminología, ¿cómo van a garantizar los profesionales que las enseñanzas aprendidas sobre cómo estimular los mercados

² Ibid.; Ferrand y cols. 2004; GTZ 2005; SIDA 2004.

³ GTZ 2004b; <http://www.sdc-valuechains.ch/USAID> 2005; SDC 2004, 2005; Lusby y Panlibuton 2004; Panlibuton y Meyer 2004; Sebstad y Snodgrass 2004.

⁴ DFID 2005; Ferrand y cols. 2004; <http://www.actionforenterprise.org>; <http://www.sdc-valuechains.ch>; USAID 2005a.

competitivos, en lugar de distorsionarlos o crear dependencia, se traducen, se aplican y se siguen desarrollando?

[DES: End sidebar/textbox.]

Estas comunidades de prácticas han evolucionado a partir de una serie de campos de desarrollo que reúnen diversas teorías y enseñanzas de lucha contra la pobreza. El Documento de trabajo 2004-2005 pretende recoger algunas de estas ideas recientes y presentar ejemplos prácticos y enseñanzas en materia de desarrollo de mercados a favor de los pobres. Asimismo, se centra en una serie de enfoques exhaustivos destinados a estimular y consolidar los mercados inscritos en el marco de la iniciativa M4P. Las antiguas iniciativas de desarrollo del sector privado y de las PE se han visto aquejadas por, al menos, dos tipos de limitaciones. Por un lado, los “reformistas remotos” se centran en un cambio más general de las políticas con el fin de abrir los mercados, al pensar que los mercados funcionarán bien una vez que se hayan eliminado los obstáculos del camino⁵. En la práctica, no obstante, los mercados débiles en los países en desarrollo no han sabido responder con rapidez a las oportunidades, debido a su falta de capacidad y a la debilidad de los vínculos. Por otro lado, los “intervencionistas impulsivos” están interesados en obtener resultados rápidos trabajando directamente con las empresas a fin de mejorar el rendimiento individual de cada una⁶. Estos enfoques se han traducido en cambios a pequeña escala y a corto plazo que no logran hacer mella en la pobreza generalizada y sistémica. El enfoque de la iniciativa M4P reta a los “intervencionistas impulsivos” a adoptar un enfoque más sistémico y a más largo plazo. Asimismo, también insta a éstos a, además de reformar el entorno empresarial propicio, estimular de forma proactiva y fortalecer los mercados débiles en los que los pobres se encuentran atrapados y a menudo, a merced de los impactos y la competencia del mercado mundial.

El presente documento presenta el enfoque M4P en la teoría y en la práctica, centrándose en tres tipos de mercados básicos que han registrado una actividad significativa en 2004 y 2005:

Cadenas de valor que incorporan o pueden incorporar pequeñas empresas: los mercados centrales que llevan los productos de las pequeñas empresas a los consumidores finales. En general, los mercados establecidos como objetivo incluyen cadenas de valor de producción como la horticultura, artículos de consumo, productos elaborados a mano, ropa y plásticos. Como innovación, se pretende abarcar servicios y cadenas de valor del sector minorista como la construcción, el turismo, la tecnología de la información y los comercios de alimentación locales.

Mercados de apoyo de cadenas de valor: Los mercados de servicios y productos que ayudan a las PE a participar en las cadenas de valor y a obtener beneficios de las mismas⁷. Entre estos se incluyen tanto los mercados con servicios de pago, como el diseño de productos o las actividades de consultoría sobre mejora de la calidad, así como los servicios que se intercambian como paquete (o integrados) con bienes en la cadena de valor, por ejemplo las especificaciones de diseño o los consejos de producción de un comprador a un proveedor a pequeña escala.

Mercados locales de sanidad y educación: Mercados en los que las PE venden servicios de sanidad y educación a los pobres. Éstos son dos ejemplos de cómo los

⁵ Ferrand y cols. 2004.

⁶ Ferrand y cols, 2004

⁷ En ocasiones denominadas “soluciones comercialmente viables,” “mercados de servicios empresariales” y/o “servicios integrados”, anteriormente llamados “servicios de desarrollo empresarial”.

mercados locales a menudo funcionan de forma más eficaz y eficiente que las administraciones públicas para hacer llegar a los consumidores pobres los bienes y servicios destinados a la reducción de la pobreza.

1.1. Ejemplos de resultados de proyectos maduros

Incluso conforme se van desarrollando y renovando las estrategias de fomento de los mercados, algunos programas sobre el terreno están ofreciendo resultados prometedores en relación con el desarrollo de mercados favorables a los pobres. Estos programas se basan en sistemas y mecanismos de mercado existentes y se centran en introducir cambios en los incentivos, las normas, las capacidades, el acceso a los activos, las relaciones y otros factores reguladores del mercado a fin de que integren a los pobres de forma sostenible y les aporten beneficios. Los proyectos descritos en esta sección ilustran brevemente distintos enfoques y resultados alentadores, muchos de los cuales son descritos con más detenimiento en otras secciones del documento.

[DES: Set as textbox. The following are several examples for the same topic. See layout for the 2004 Reader and repeat. Thank you.]

Ejemplo 1

Progresos realizados en la iniciativa “Conseguir que los mercados funcionen para los pobres”

Fintrac y USAID en Honduras

USAID y Fintrac lanzaron en 2001 el proyecto del Centro de Desarrollo de Agronegocios (CDA) para volver a poner en marcha los mercados agrarios que quedaron devastados tras el huracán Mitch que azotó Honduras en 1998. La primera fase se centró en obtener resultados inmediatos y significativos con ayuda técnica directa y eficaz desde el primer momento y vínculos de mercado. La segunda fase se dedicó a la sostenibilidad mediante la transferencia de la prestación de servicios de asistencia técnica, suministros y tecnología, que se necesitan de forma periódica, al sector privado. El CDA capacita a los agentes del mercado mediante la demostración de relaciones en las que todos salen ganando. Durante un breve período de tres años, el proyecto ayudó a poner en marcha los mercados agrarios devastados beneficiando a cinco mil agricultores a pequeña escala y fortaleció y amplió los sistemas de mercado. La renta de los agricultores creció en más de un 100% en el primer año y otro 200% al año siguiente.

Para más información, véase www.yearofmicrocredit.org.

Fuente: Chalmers, Field y Downing 2005.

International Development Enterprises en Nepal

Desde 1993, International Development Enterprises (IDE) Nepal se encarga de ayudar a los agricultores de zonas rurales remotas con pocas propiedades a aumentar la producción pasando de una producción con vistas a la supervivencia a otra con fines comerciales. En un principio, IDE se centró en mercados comerciales de suministros para la agricultura, en particular el microrregadío. En el marco de una iniciativa financiada por USAID, IDE desarrolló y comercializó una serie de paquetes de productos más completos adecuados para agricultores a pequeña escala, poniendo en contacto al mismo tiempo a estos agricultores con los compradores a fin de ayudar a los agricultores a cosechar y vender cultivos vegetales de mayor valor. El complejo mercado fortalecido por IDE incluía cerca de 333 agricultores destacados, 91

agroveterinarios, 163 comerciantes de hortalizas, 224 instaladores de sistemas de riego, 25 distribuidores de bombas de agua y 2 fabricantes de bombas, siendo todos ellos PE. Tomando como referencia el año del proyecto más reciente, los nuevos agricultores establecidos como objetivo obtenían unos ingresos medios de sólo 39 dólares por el cultivo de hortalizas antes del proyecto y aumentaron sus ganancias hasta los 323 dólares, de media, sólo un año después de utilizar los servicios fomentados por el proyecto, lo que representa un aumento del 7%.

Para más información, véase <http://www.ideorg.org> o <http://www.bdsknowledge.org> (buscar por IDE y Nepal).

Fuentes: Bista 2004a, 2004b.

Small Enterprise Media in Africa (SEMA) de la OIT en Uganda

La asistencia que presta el programa SEMA de la OIT a programas de radio comerciales dirigidos a pequeñas empresas, financiado por la Agencia Sueca de Cooperación al Desarrollo (Sida), ha conferido a los pobres la facultad de defender sus propios intereses comerciales. A escala nacional, el 75% de los oyentes radiofónicos—de los que una amplia mayoría se encuentra entre los dos tercios que representan los estratos más bajos de Uganda—sintonizan con regularidad estos programas de radio destinados a pequeñas empresas, cuya idea fue lanzada por FIT en 1999. El índice de audiencia entre los más pobres alcanza el 65% y hay igual número de hombres que de mujeres. Los programas ofrecen información útil, vínculos de mercado y servicios de promoción. La mayor parte de los oyentes afirman que los programas son muy útiles o bastante útiles para sus negocios, un tercio manifiesta que han ampliado sus negocios como resultado de poner en práctica lo que han escuchado en la radio.

Para más información, véase <http://www.bdsknowledge.org> (buscar por FIT SEMA).

Fuente: OIT 2004.

Practical Action en Perú

Con financiación de diversas fuentes, Practical Action (antiguamente, Intermediate Technology Development Group, ITDG) trabaja desde 1997 en zonas remotas de los Andes en Perú para fomentar mercados para servicios agrícolas y ganaderos que lleguen a los pobres rurales. Practical Action ha recuperado una antigua tradición de los *kamayoq* (consejeros técnicos sobre meteorología y agricultura en el Imperio inca), ha trabajado con ellos para determinar cuáles son los productos y servicios de extensión agraria adecuados y reforzar la capacidad técnica de estos asesores de ámbito local. Los *kamayoq* se ganan la vida vendiendo suministros, como productos veterinarios, y prestando asesoramiento técnico, por el que los agricultores pagan en metálico y en especie. Hasta la fecha, el centro ha formado a 140 *kamayoq*, que han prestado apoyo a tres mil familias dedicadas a la agricultura. Los siguientes resultados confirmados por productores de leche ilustran el impacto positivo sobre la comunidad agraria:

- El 98% de los ganaderos toma medidas contra los parásitos; el 80% afirma que la mastitis está bajo control; la producción láctea media ha aumentado de 6 a 9 litros diarios
- Aumento mensual de las ventas de leche del 39%
- Aumento medio de la renta de los ganaderos participantes de un 15%
- Los propios *kamayoq* están ganando entre 88 y 200 dólares mensuales por sus servicios.

Practical Action ha compartido este rentable modelo de prestación de servicios con otros organismos, incluido el Gobierno peruano, lo que hace que un buen número de agricultores remotos faltos de recursos hayan podido beneficiarse del programa. La financiación procede, entre otros, de CAFOD, la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha, INCAGRO, Clothworkers Foundation y la Embajada japonesa.

Para más información, póngase en contacto con Alison Griffith, Practical Action, en alison.griffith@practicalaction.org.uk o Daniel Rodríguez, Practical Action, en danielr@itdg.org.pe, o visite <http://www.practicalaction.org>.

Fuentes: Griffith y Rodríguez 2005; Practical Action 2005.

Programa SDE de USAID en Kenia

El programa SDE en Kenia de USAID, llevado a cabo por el Grupo de Mercados Emergentes (Emerging Markets Group), está creando vínculos entre los agricultores a pequeña escala y los mercados hortícolas de mango, maracuyá y aguacate. El programa ayuda a consolidar los mercados de suministros y de apoyo, pone en contacto a los agricultores con los exportadores y ayuda a éstos a mejorar sus relaciones con el exterior. En sus tres años de vida, el programa ha contribuido a poner en contacto con el mercado a 6.500 agricultores y a miles más con diversos servicios empresariales comerciales a través de una red de más de quinientos proveedores.

Para más información, véase <http://www.kenyabds.com> o <http://www.bdsknowledge.org> (buscar por Kenya BDS).

Fuentes: Emerging Markets Group 2004b–d, 2005b–d.

[DES: end textbox.]

1.2. Documento de trabajo 2005

El presente informe presenta un resumen de los marcos en evolución, revisa las tendencias y describe las enseñanzas extraídas de los programas destinados por todo el mundo al fomento de mercados favorables a los pobres. Asimismo, plantea algunos de los retos fundamentales a los que se enfrentan donantes, profesionales e investigadores en su búsqueda de nuevas fórmulas.

1.2.1. Tendencias mundiales y enfoque de la iniciativa “Conseguir que los mercados funcionen para los pobres” (M4P)

El capítulo 2 empieza con una descripción del marco M4P y de cómo el desarrollo de la cadena de valor y los esfuerzos por consolidar el entorno propicio para el mercado y otras comunidades de prácticas se relacionan con esta amplia iniciativa. Describe cómo el marco M4P aborda tendencias significativas que influyen en las oportunidades de crecimiento favorable a los pobres, incluida la mundialización, el entorno propicio y cómo la falta de poder en los mercados afecta a los pobres.

1.2.2. Enseñanzas sobre el diseño y la ejecución del programa

El capítulo 3 presenta las enseñanzas extraídas de experiencias prácticas relacionadas con el M4P. Describe las herramientas utilizadas por los profesionales para evaluar los mercados y cómo la valoración de los mercados contribuye al diseño y la ejecución del programa. El principal interés es el desarrollo de la cadena de valor, es decir, cómo los programas están cambiando las relaciones de fuerzas en las cadenas de valores a favor de las PE, así como el “quién” y el “cómo” de esta consolidación de los vínculos de mercado. En el capítulo también se examinan varios programas que afrontan el reto de conseguir un alcance y una sostenibilidad más significativos mediante el fomento de

mercados comerciales de apoyo que fortalezcan las cadenas de valor y ayuden a las PE a beneficiarse de su participación en dichas cadenas. Asimismo, se describen las últimas tendencias y retos presentes en la evaluación del programa. Por último, el capítulo examina el modo en que las organizaciones del ámbito del desarrollo están realizando la transición hacia estrategias de fomento de mercados.

El capítulo 4 presenta las estrategias destinadas a incorporar a los pobres y a los grupos más vulnerables a los mercados, en unas condiciones que les resulten beneficiosas. Esta sección se centra en estrategias y grupos en los que se han producido los logros y las innovaciones más significativos del último año. Dado que la pobreza se concentra en zonas rurales, muchas iniciativas están centradas en los pobres rurales y, por tanto, en el fomento de los mercados agrarias. Asimismo, algunos organismos han prestado más atención este año al fomento de mercados en entornos víctimas de catástrofes, aprendiendo de ellos con la esperanza de contribuir al alivio de los daños y al desarrollo de las zonas afectadas por el tsunami. Los mercados distorsionados por algún tipo de conflicto constituyen un reto relacionado, si bien su tratamiento es distinto. También existen muchos organismos que siguen centrando su atención en las poblaciones en situación de pobreza extrema, como las mujeres con renta muy baja y las zonas afectadas por el VIH/SIDA.

1.2.3. Fomento de mercados al servicio de los pobres en el ámbito de la sanidad, el agua, la higiene y la educación

El capítulo 5 presenta nuevas e innovadoras estrategias para la reducción de la pobreza mediante un mayor acceso a los servicios de sanidad, agua, higiene y educación. Los casos presentados ilustran cómo las enseñanzas extraídas de otras iniciativas de fomento de mercados se están aplicando para ayudar a los pobres, como consumidores, a acceder a servicios de sanidad y educación. Asimismo, muestran el papel decisivo de las PE en los mercados locales que mejoran la salud y la educación de los pobres. Estas enseñanzas también pueden aplicarse a las demás áreas del desarrollo, como las infraestructuras.

1.2.4. Retos

En el último capítulo, los autores plantean un reto a los defensores del M4P y a otros profesionales del desarrollo en relación con el fomento de mercados: ¿Cómo se traducirán en este nuevo enfoque las enseñanzas extraídas en el pasado? ¿Cómo se extraerán y compartirán las nuevas enseñanzas? ¿Cómo puede comunicarse el enfoque M4P? ¿Cómo puede crearse capacidad en relación con la iniciativa de conseguir que los mercados funcionen para los pobres de modo que las medidas hagan honor a su nombre?

2. Tendencias mundiales y enfoque de la iniciativa “Conseguir que los mercados funcionen para los pobres”

El marco M4P surge como respuesta a dos tendencias mundiales: la creciente penetración de la economía mundial y el Objetivo del Milenio de las Naciones Unidas de reducir a la mitad la pobreza extrema de aquí a 2015. EL marco M4P reconoce que los mercados constituyen una herramienta poderosa para luchar contra la pobreza y que los sistemas de mercado existen y luchan por funcionar incluso en los entornos más pobres y más retadores. El marco propone que ayudar a los pobres a integrarse en los mercados mundiales y viables de modo que les resulte beneficioso representa la mejor respuesta para los pobres que actualmente se están perdiendo las ventajas de la mundialización o para los que se sienten amenazados por ésta. El marco M4P reconoce la importancia del entorno propicio y de los sistemas de mercado sobre el terreno. Al adoptar un enfoque exhaustivo para fomentar los mercados de forma cuidadosa pero proactiva en beneficio de los pobres, el marco aborda el amplio entorno propicio, las políticas y normas relativas a mercados específicos, los mercados de apoyo y las infraestructuras, y las relaciones y estructuras de mercado que ofrecen a los pobres más influencia, autonomía y opciones de mercado.¹

2.1. Conseguir que los mercados funcionen para los pobres: enfoque

El enfoque M4P es un objetivo de desarrollo y un enfoque amplio para la erradicación de la pobreza basado en la premisa de que el buen funcionamiento de los mercados puede ayudar a reducir la pobreza a través de la provisión de productos y servicios a precios asequibles para los pobres, ofreciéndoles un mejor rendimiento por sus activos y su trabajo y ofreciéndoles mejores oportunidades de trabajo. El enfoque M4P reconoce que los beneficios de estos mercados a menudo no llegan a los pobres, a pesar de la creciente apertura de los mercados mundiales. Los defensores del M4P proponen que los pobres se beneficiarán de los mercados si (1) se permite que los mercados funcionen de una forma realmente abierta y competitiva que ofrezca oportunidades a los pobres (en muchos mercados esto implica reformar las políticas, los sistemas políticos, las normas culturales y la sociedad civil, desde la escala mundial hasta la local), y si (2) los agentes de desarrollo invierten en el fortalecimiento de sistemas de mercado competitivos en lugar de en obtener resultados a corto plazo y a pequeña escala con grupos objetivo reducidos.

El enfoque M4P no representa un ámbito del desarrollo, sino que más bien se trata de una filosofía intersectorial que resulta relevante para diferentes ámbitos, desde el desarrollo de la pequeña empresa hasta la sanidad, desde el trabajo justo hasta la protección de los consumidores. Sus defensores esperan que la estrategia M4P estimulará los mercados y desencadenará la energía empresarial y el potencial de consumo de los pobres y contribuirá de forma significativa a la consecución del Objetivo del Milenio de reducir a la mitad la pobreza extrema de aquí a 2015.²

Para conseguir que los mercados funcionen para los pobres, los profesionales influyen en el mercado en tres dimensiones fundamentales: el mercado principal, las instituciones y los servicios e infraestructuras (como ilustra la figura 1 abajo).³ Los mercados principales vinculan a los productores con los consumidores. Un mercado

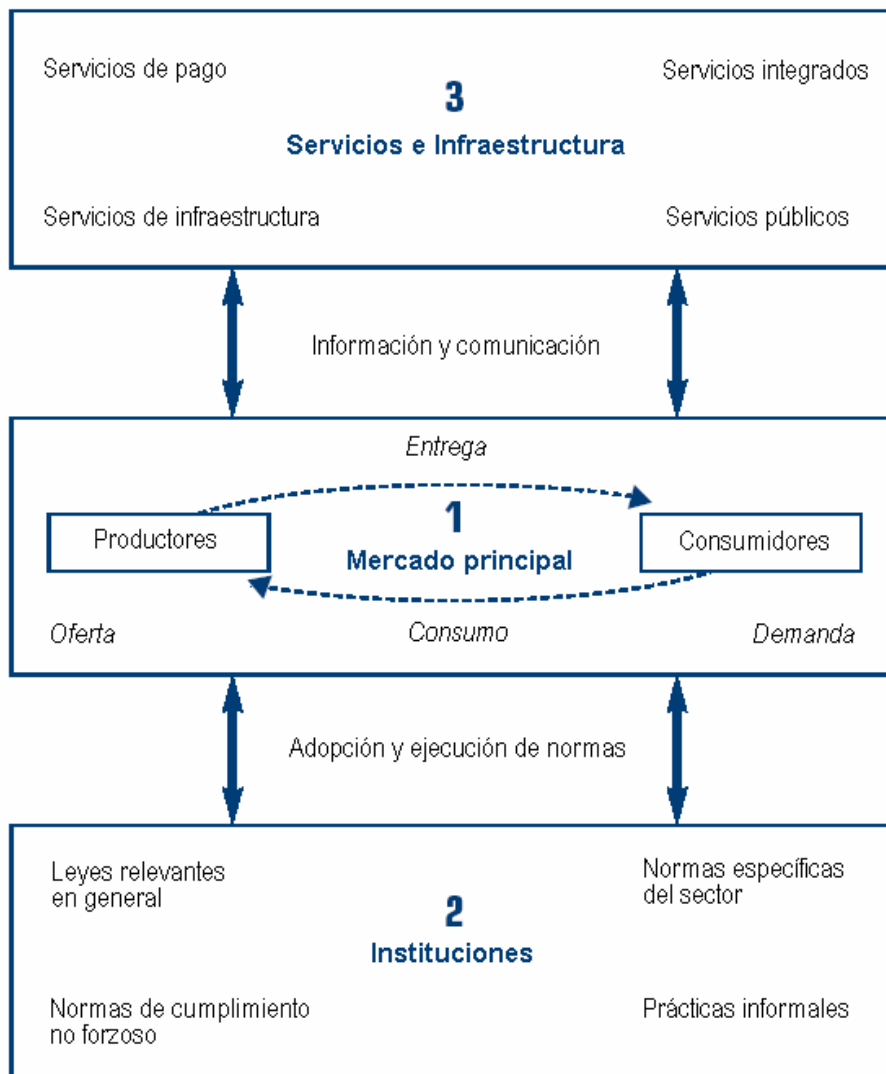
¹ ADB 2004b; DFID 2005a; Ferrand y cols. 2004; Hellin y cols. 2005; Lindahl 2005.

² ADB 2004b; DFID 2005a; Ferrand y cols. 2004; Hellin y cols. 2005; Lindahl 2005.

³ Ferrand y cols. 2004.

principal puede ser el proceso y el intercambio que llevan los bienes y servicios de los productores pobres a los mercados finales; en otras palabras, un subsector o cadena de valor dentro de un subsector. Ahora bien, un mercado principal podría ser el proceso y el intercambio por el que los bienes de consumo llegan a los pobres, tanto a nivel local, regional o mundial. La dimensión relativa a los servicios y a la infraestructura se refiere a los mercados y a los bienes públicos que contribuyen a fortalecer el mercado principal y ayudan a los pobres a participar en el mercado principal y a beneficiarse del mismo. Por ejemplo, puede haber un mercado en el que se preste asesoramiento técnico a los productores para ayudarles a que homologuen sus productos ecológicos y las administraciones públicas pueden invertir en la mejora de las carreteras para garantizar que los agricultores pueden comercializar sus productos con rapidez y con el menor riesgo posible. En este caso nos estaremos refiriendo a estos mercados como “mercados de apoyo”. La dimensión institucional, que influye tanto en el mercado principal como en sus mercados de apoyo, se refiere a las normas formales e informales que regulan los mercados: las leyes y reglamentos y su ejecución, es decir, el entorno propicio para ese mercado. Un enfoque M4P abarca el sistema en su conjunto y supone tener que examinar y garantizar que las tres dimensiones funcionan para ayudar a los pobres a participar en el mercado principal y a obtener beneficios del mismo.

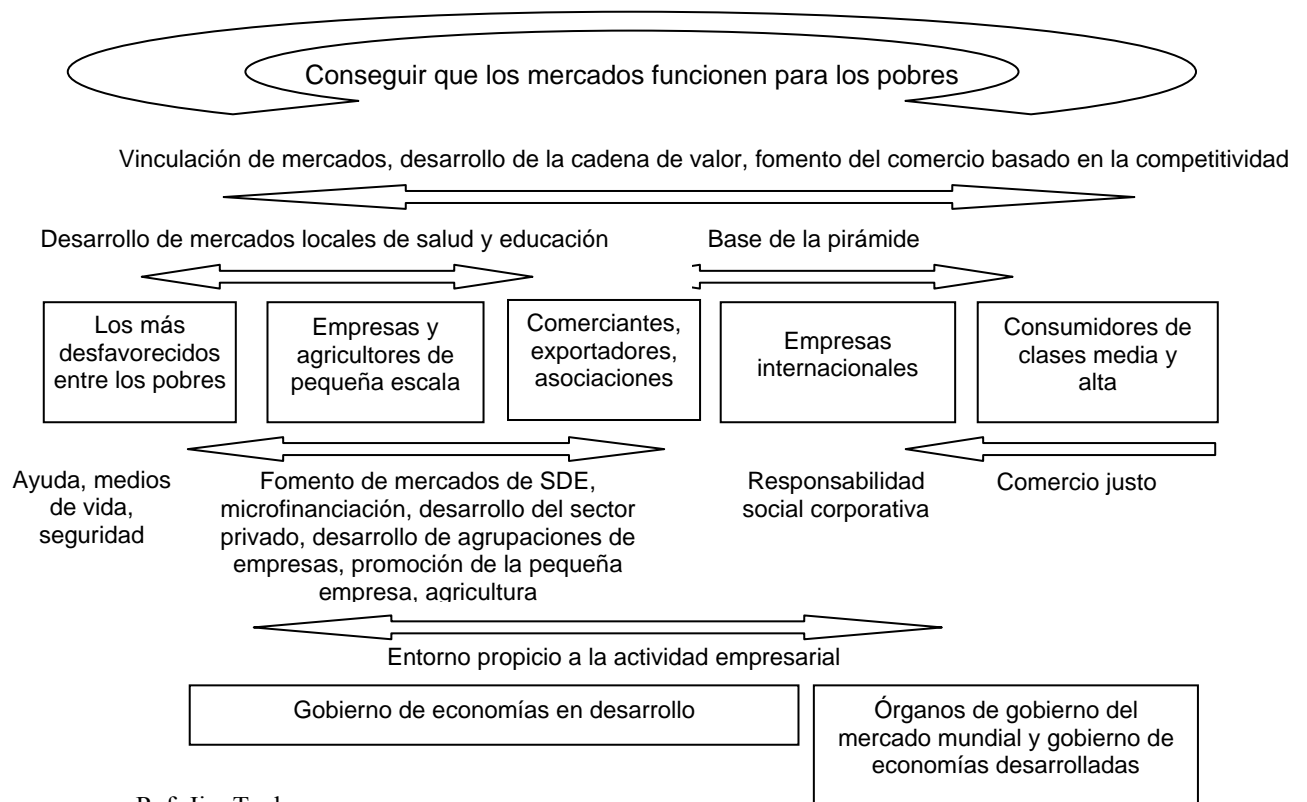
Figura 1: Dimensiones del mercado fundamentales



Fuente: Ferrand y cols. 2004

El enfoque M4P es uno de los muchos marcos de desarrollo en uso en 2005 que aborda las cuestiones de la erradicación de la pobreza y el crecimiento económico. Dado que se trata de un enfoque, más que de un campo de práctica, es posible aplicar otros ámbitos de desarrollo en el marco del M4P, como se muestra en la figura 2 abajo. En la figura se presentan varios campos de desarrollo del sector privado y de erradicación de la pobreza que se podrían aplicar al enfoque M4P y la parte de un mercado principal en la que se centran generalmente. La figura ubica estos ámbitos en el contexto del marco M4P. En el resto de este capítulo se describe cómo el enfoque M4P aborda varios retos importantes a los que se enfrentan los pobres en 2005.

Figura 2: M4P en relación con otros campos de desarrollo



[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 2
M4P en la práctica
ComMark Trust en Sudáfrica

ComMark Trust, gestionado por ECIAfrica, fue creado con fondos del DFID con el objetivo de conseguir que los mercados de bienes y servicios funcionen para los pobres. Una iniciativa de ComMark Trust beneficia directamente a los agricultores a pequeña escala mejorando su acceso a los productos con fines de salud animal, fomentando unos mejores rendimientos y ofreciendo precios más elevados, algo que las fábricas de esquila y comercialización de lana en manos del Estado no han sido capaces de ofrecer. El mercado de la lana ofrece oportunidades debido a los boyantes precios internacionales y al descenso del suministro. La estrategia de ComMark Trust es fortalecer el sector privado de Lesotho y ayudar a los comerciantes de lana

homologados a superar las barreras que obstaculizan el intercambio de información, los servicios empresariales y el acceso y que les impiden trabajar y crecer con rentabilidad. Al consolidar las capacidades de estos comerciantes en materia de comercialización, extensión de los productos y gestión, las fábricas de lana que poseen y gestionan pueden convertirse en un modelo para el sector beneficiando a los agricultores que trabajan incluso a una menor escala. En este marco, ComMark ha ampliado una subvención concedida a TEBA Development con objeto de desarrollar un sistema de comercialización transparente y creíble recurriendo a los comerciantes privados locales, incluidos otros proveedores de servicios de desarrollo empresarial, como los proveedores de suministros y los agentes de extensión, que progresivamente irán cobrando a los agricultores una serie de honorarios relacionadas con el mercado por los servicios prestados. La subvención tiene el objetivo de fortalecer el mercado principal de la lana mediante la creación de vínculos de mercado y su promoción a través de los servicios empresariales prestados en mercados comerciales. Al mismo tiempo, ComMark presta apoyo al programa de privatización del sector de la lana del Gobierno de Lesotho.

Para más información, véase <http://www.commark.org>.

Fuente: ComMark 2005.

[DES: End textbox.]

2.2. Mundialización y competitividad

El ritmo de la mundialización y la integración de los mercados locales con los mercados mundiales constituyen factores fundamentales que sirven de fuerza motriz al enfoque M4P y, en particular, a los esfuerzos para vincular, de un modo que resulte rentable, a los pobres con el sector privado y el desarrollo de la pequeña empresa.⁴ Aunque la gran mayoría de las pequeñas empresas siguen operando únicamente en mercados locales, los productos y los minoristas internacionales están penetrando en los mercados locales, forzando a los productores y a los minoristas locales a competir con ellos.⁵ Durante algún tiempo, los programas de desarrollo del sector privado han estado trabajando para mejorar la posición competitiva de las actividades establecidas como objetivo, las cadenas de valor, las regiones y los países con el fin de ayudarles a sobrevivir y a luchar en el mercado mundial. En 2005, estos esfuerzos se están orientando hacia los niveles más bajos del mercado para fomentar la competitividad de las comunidades locales, las pequeñas empresas y los agricultores a pequeña escala a fin de llegar a los pobres.

Algunas de las formas en las que las pequeñas empresas, a veces con la ayuda de los proyectos de desarrollo, están intentando competir en el mercado mundial son:

- Cooperando para interactuar en los mercados como grupos en lugar de cómo empresas individuales⁶
- Participando en agrupaciones y redes de empresas que comparten conocimientos, fomentan las mejoras y permiten la especialización y la flexibilidad en la producción y la comercialización⁷
- Diferenciando sus productos de los que se producen en masa⁸

⁴ Best, Ferris, y Schiavone 2005; DAI 2005; Lindahl 2005; OCDE 2004.

⁵ Ulrich 2004.

⁶ Best, Ferris, y Schiavone 2005; Bradnum 2005.

⁷ Ulrich 2004; OCDE 2004.

⁸ Best, Ferris y Schiavone 2005; ComMark Trust 2005; Manaktala 2005.

- Aprovechándose del deseo de las grandes empresas de desarrollar cadenas de suministro de bajo coste, flexibles y que ofrecen respuestas al mercado y vendiendo sus productos a estas empresas⁹
- Aprovechando el interés de las grandes empresas de vender sus productos en los mercados de países en desarrollo e interviniendo en la distribución y venta al por menor de ámbito local¹⁰

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 3

Aumentando la competitividad de las microempresas Triple Trust Organization (Sudáfrica)

En Ciudad del Cabo, Sudáfrica, la Triple Trust Organization (TTO) está llevando a cabo un proyecto, financiado por USAID y Misereor, destinado a aumentar la competitividad de los establecimientos llamados “spaza” (pequeñas tiendas de propiedad familiar en las que se venden artículos básicos de alimentación en los suburbios pobres de las ciudades). Tanto los propietarios como los clientes de estos establecimientos son pobres. La TTO pretende aumentar la renta de los propietarios de los “spaza” y, al mismo tiempo, que éstos ofrezcan más valor a sus clientes. Un mercado de establecimientos “spaza” más competitivo puede generar beneficios significativos desde el punto de vista del desarrollo al haber más capital circulando en los centros urbanos, más negocios regentados por negros, una mayor oferta y precios más competitivos para los clientes de renta baja.

La TTO está prestando ayuda a los propietarios de los “spaza” para formar una red llamada Shop-Net destinada a consolidar la posición de estos establecimientos en la cadena de suministro de productos de alimentación. Esta red ofrece tres ventajas básicas a los propietarios de “spaza”: (1) pertenencia a un grupo voluntario de compra para adquirir productos de forma colectiva y así conseguir descuentos con los mayoristas locales, (2) acceso a servicios de apoyo para empresas: cálculo de costes, precios, gestión y relaciones con los clientes, y (3) acceso a vínculos con los proveedores: fabricantes, mayoristas y otros socios comerciales. Al mismo tiempo, la TTO está consolidando los vínculos entre los propietarios de “spaza”, los fabricantes de productos y los mayoristas que están interesados en penetrar en el mercado urbano.

Para más información póngase en contacto con Donovan Pedro, TTO, en donovan@tto.org.za o visite <http://www.tto.org.za> y <http://www.bdsknowledge.org> (buscar por TTO y Sudáfrica).

Fuentes: Bear 2005; TTO 2005.

[DES: End textbox.]

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 4

Diferenciando los productos de los pequeños agricultores GTZ, Tanzania

En la región de Tanga, al noroeste de Tanzania, se puso en marcha, entre 1981 y 2000, el proyecto de control de la erosión y agrosilvicultura (SECAP), patrocinado por GTZ con el objetivo de aumentar la renta de los pequeños agricultores y mejorar la gestión medioambiental. El tamaño de las explotaciones de esa zona variaba entre 0,5 y 2,5 hectáreas. Los principales cultivos tradicionales son el maíz, las judías y los plátanos; el café y el té fueron introducidos en la época colonial y los misioneros llevaron las

⁹ Finkel n.d.; Prahalad 2005.

¹⁰ Ibid.

primeras semillas vegetales. En un principio, el SECAP se centró en el fomento de enfoques holísticos e integrados de la conservación del suelo y el agua en determinadas cuencas de agua mediante una gestión participativa de los bosques para las reservas forestales locales.

Entre 1993 y 1994, una consultora llevó a cabo una investigación de mercado en los principales centros urbanos con el fin de identificar el potencial del mercado de frutas y hortalizas. Con el apoyo del proyecto SECAP, cien agricultores pertenecientes a cuatro asociaciones locales iniciaron la producción de nueve tipos de hortalizas y en 1996 se realizó una primera entrega de 300 kg. al Hotel Sheraton, Jangwami Sea Breeze y diversos establecimientos de alimentación Masudi en Dar es Salaam. Cuando el proyecto SECAP finalizó en 2000, sesenta agricultores, de los que dieciséis eran mujeres, fundaron la ONG Usambara Lishe Trust (ULT). Actualmente, la ULT produce más de cien clases distintas de frutas y hortalizas y la gran calidad de sus hortalizas la ha hecha merecedora de una buena reputación. La ULT comercializa entre cinco y seis toneladas de frutas y hortalizas cada semana en dieciséis puntos de venta especializados en Dar es Salaam.

Para más información, póngase en contacto con Alison Griffith, Practical Action:

alison.griffith@practicalaction.org.uk

Fuente: Best, Ferris y Schiavone 2005.

[DES: End textbox.]

Muchos programas actuales incluyen un análisis de los mercados mundiales y de la competitividad de países concretos, cadenas de valor o grupos de empresas en el marco de sus investigaciones de mercado previas al lanzamiento del programa.¹¹ Los expertos en el desarrollo de pequeñas empresas aplican cada vez más conceptos extraídos del ámbito de la competitividad, que tradicionalmente se ha centrado en las empresas formales grandes y medianas, para dedicarse a las pequeñas empresas y hasta a las microempresas establecidas como objetivo.¹² Para diferenciar los productos de las pequeñas empresas, los programas están aprovechando la tendencia de las PE a requerir mucha mano de obra. Por ejemplo, varios programas consideran a las pequeñas empresas dedicadas al turismo como las que mejor respuesta dan a los clientes y las que ofrecen una experiencia más personalizada a los turistas, en comparación con las grandes empresas turísticas.¹³ Algunos programas están creando capacidades y vínculos en el seno de grupos o redes de empresas para ayudar a las PE a que actualicen sus aptitudes, productos y procesos de producción de forma continua.¹⁴

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 5

Análisis de la competitividad nacional

El Banco Mundial y la IFC Mekong Private Sector Development Facility, Camboya

La iniciativa IFC Mekong Private Sector Development Facility (MPDF) patrocinada por el Banco Mundial y que recibe fondos de varios donantes fue lanzada con el objetivo de fomentar y acelerar el desarrollo de pequeñas y medianas empresas privadas de ámbito local y productivas en Vietnam, Camboya y la RDP Lao. El

¹¹ Para descripciones e información sobre algunas herramientas para el análisis de la competitividad, visite <http://www.bdsknowledge.org> y entre en el enlace “Market Assessment” y después en “Market Assessment Methodologies—Tools and Information”.

¹² Best, Ferris y Schiavone 2005; Ulrich 2004; DAI AMAP 2003.

¹³ Conservation International 2005b, 2005c.

¹⁴ Idrovo y Boquiren 2004; Mercy Corps 2005a.

Gobierno de Camboya ha considerado el crecimiento del sector privado un factor importante para el desarrollo de la economía con el fin de aliviar los elevados índices de pobreza del país. Como parte del objetivo del proyecto de mejorar el entorno empresarial en Camboya, el Banco Mundial examinó la competitividad del sector privado camboyano. Utilizando un enfoque analítico basado en la cadena de valor, el estudio identificó una serie de sectores de crecimiento, incluidos el algodón, el montaje de motocicletas y la producción de piezas de repuesto, la leche enlatada y el cultivo de arroz. Sin embargo, el estudio descubrió una serie de barreras que limitan la competitividad en estos y otros sectores, así como unos costes elevados derivados del despacho de aduanas, la burocracia y los sobornos, el contrabando y los altos costes energéticos. El estudio señaló que el Gobierno camboyano está adoptando medidas positivas para abordar algunos de los impedimentos fundamentales y concluye que el sector privado debería emprender asimismo acciones concretas para mejorar la competitividad. Esta información fue publicada por la MPDF en su boletín empresarial y ha sido utilizada para poner de manifiesto las limitaciones y defender un cambio en las políticas.

Para más información, véase <http://www.mpdf.org>.

Fuente: IFC MPDF 2004.

[DES: End textbox.]

La mundialización ha traído consigo el aumento de la subcontratación de funciones, pasando de los países desarrollados a los países en desarrollo. Algunos proyectos están aprovechando esta tendencia para fomentar el crecimiento de pequeñas empresas en sectores en los que la subcontratación está generalizada, como las tecnologías de la información.¹⁵ Esta tendencia ilustra cómo los cambios en la competitividad están relacionados no sólo con el mercado principal en el que un programa ayuda a las empresas a competir, sino también con los mercados de trabajo en los que el empleo de bajo coste está atrayendo empleos de trabajadores con una elevada remuneración. Asimismo, plantea dudas sobre hasta qué punto estos programas deberían abordar también las condiciones y las normas laborales en la región objetivo.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 6
Abordar un sector con oportunidades de subcontratación
GTZ y GFA, Filipinas

El Programa de desarrollo de la pequeña y mediana empresa para el empleo sostenible (SMEDSEP), patrocinado por BMZ y ejecutado por GTZ y GFA, utiliza un enfoque integrado para el desarrollo del sector privado en Filipinas, prestando especial atención a la región de las Visayas. SMEDSEP aborda cuatro limitaciones principales al desarrollo de las PYME: (1) la inexistencia de un entorno empresarial propicio tanto a escala nacional como local, (2) la falta de servicios empresariales adecuados, (3) la falta de formación profesional y técnica orientada al mercado, y (4) la inadecuada financiación del sector para las PYME.

Las PYME interesadas en la provincia de Cebu eligieron la tecnología de la información (TI) como el sector piloto en el que centrar el proyecto, ya que parece ofrecer el mayor potencial para la generación de renta y de empleo. GFA, por consiguiente, contrató a un consultor para analizar este subsector. El estudio demostró que un subsector fundamental en el sector de la TI se centra en los servicios

¹⁵ Boquiren 2004.

subcontratados que utilizan dicha tecnología, como los centros de llamadas, el procesamiento de nóminas y la transcripción médica. El número de centros de atención telefónica en Cebu pasó de cero en septiembre de 2003 a nueve en junio de 2004. Dentro de este subsector, el estudio encontró que las principales limitaciones del crecimiento comprendían la falta de información sobre el mercado de exportación y los contactos y la escasez de trabajadores con dominio del inglés. Las partes interesadas del subsector recomendaron hacer frente a estas limitaciones mediante el fomento de las oportunidades de subcontratación, la revisión de los planes de estudio escolares y la intensificación de la formación.

Para más información, póngase en contacto con Rita Pilarca, GFA, en rp.smedsep@mozcom.com o visite <http://www.smedsep.ph> y <http://www.bdsknowledge.org> (buscar por GFA y Filipinas).

Fuente: Boquiren 2004.

[DES: End textbox.]

[DES: Set as sidebar/textbox.]

Pregunta clave

¿Deben los donantes y los profesionales fomentar buenas normas de trabajo en las PE que han establecido como objetivo?
En caso afirmativo, ¿cómo?

El aumento de programas que recurren a la exportación de determinadas funciones empresariales de los países desarrollados a los países en desarrollo ha planteado una serie de cuestiones sobre la influencia de estos programas en los mercados de trabajo internacionales. ¿Fomentan estos programas unas relaciones equitativas entre las empresas internacionales y las empresas en países en desarrollo? O, ¿promueven la competencia de precios entre los países en desarrollo, debilitando de este modo las normas de trabajo, en lugar de fomentarlas?

Algunos organismos, en particular la OIT, cuentan con programas que fomentan directamente las normas laborales en las pequeñas empresas. Otros animan a las grandes empresas a exigir o preferir proveedores que aplican buenas normas de trabajo y están intentando demostrar que esto es una propuesta igualitaria para los dos socios comerciales. Estos organismos a menudo fomentan al mismo tiempo mercados de servicios de certificación de normas sociales. No obstante, algunos profesionales argumentan que estos esfuerzos sólo sirven para excluir a las pequeñas empresas de las cadenas de valor internacional y consideran que lo primero son los beneficios y la renta, antes que los esfuerzos por mejorar las normas de trabajo en las pequeñas empresas.

[DES: End sidebar/textbox.]

2.3. El entorno propicio

Una respuesta fundamental a la creciente mundialización y a su incapacidad, a fecha de hoy, para eliminar la pobreza es el gran interés por mejorar el entorno empresarial propicio en los países en desarrollo¹⁶. Tanto los estudios como los programas han subestimado la importancia del entorno propicio para el crecimiento del sector privado

¹⁶ La Comisión de Organismos Donantes para el Fomento de la Pequeña Empresa está organizando una conferencia, "Reforming the Business Environment—From Assessing Problems to Measuring Results," que se celebrará en El Cairo del 29 de noviembre al 1 de diciembre de 2005. Para más información sobre la conferencia, visite <http://www.sedonors.org> y <http://www.businessenvironment.org>.

y el desarrollo de las pequeñas empresas¹⁷. El entorno propicio constituye una dimensión vital para el enfoque M4P y es considerado un factor determinante en el que los mercados principales y los mercados de apoyo e infraestructura pueden ponerse al servicio de los pobres y aportarles beneficios.

La base de datos “Doing Business” elaborada por el Banco Mundial ha ofrecido a los donantes y profesionales medidas objetivas de normas empresariales y su ejecución. Los indicadores de esta base de datos son comparables en 145 economías y son indicativos de los costes de regulación de las empresas y pueden utilizarse para analizar normas específicas que impulsan o restringen la inversión, la productividad y el crecimiento¹⁸. Esta base de datos ha ofrecido una forma de comparar países en relación con sus entornos empresariales y podría decirse que está creando presión entre los propios países para mejorar sus entornos reguladores para empresas. Los donantes y profesionales están utilizando información de la base de datos para impulsar mejoras en los entornos empresariales de los países en los que trabajan.

A la luz de la creciente integración de los mercados mundiales, hay una serie de factores en el entorno propicio que desempeñan un papel fundamental a la hora de fomentar o evitar que las pequeñas empresas se integren en los mercados. Algunos de los factores amplios son el entorno regulador, los costes de transacción, los impedimentos para entrar y salir de la empresa y el proceso de formalización de la empresa¹⁹. Al mismo tiempo, las políticas, normas y prácticas de mercados determinados desempeñan un papel vital en el funcionamiento de estos mercados y en la capacidad de las PE para participar en ellos y obtener beneficios. Por ejemplo, hay normas diseñadas para empresas a gran escala que obstaculizan la participación de las PE en los mercados; otras obtienen muy pocos beneficios debido a la corrupción, los monopolios legales y los elevados impuestos. A menudo se descubren reformas del sector adecuadas en el contexto de determinadas iniciativas de fomento de mercados, en lugar de en esfuerzos aislados y generales de cambio de políticas²⁰. El presente Documento de trabajo no tiene por objetivo describir el creciente número de estudios y programas destinados a mejorar el entorno propicio para el crecimiento del sector privado y para el desarrollo de las pequeñas empresas²¹. No obstante, merece la pena señalar dos cuestiones que son motivo de preocupación entre los profesionales.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 7

Abordar el entorno propicio para el crecimiento del sector privado y el desarrollo de las PE
SBP, Sudáfrica

SBP es una organización privada independiente de desarrollo e investigación que promueve la creación de relaciones estratégicas y un mejor entorno regulador para el crecimiento empresarial en África. Dicha organización combina las tareas de investigación, sensibilización y la puesta en práctica de programas prácticos de

¹⁷ Comisión para África 2005; DFID 2005a; Ulrich 2004; Lindahl 2005; OCDE 2004; White y Chacaltana 2002.

¹⁸ La base de datos Doing Business está disponible en <http://www.doingbusiness.org>

¹⁹ Comisión para África 2005; White y Chacaltana 2002.

²⁰ ComMark Trust 2005; DFID 2005b.

²¹ Existe una nueva página web para el intercambio de información sobre el entorno empresarial <http://www.businessenvironment.org>. Para más referencias sobre información disponible en Internet sobre el entorno empresarial, véase el apéndice.

desarrollo empresarial con objetivos vinculados con el objetivo de fomentar un entorno político, regulador y operativo propicio para el crecimiento del sector privado. Las tareas de SBP en el ámbito político incluyen actividades constantes de investigación a escala regional y nacional y otras actividades relacionadas destinadas a fomentar las mejores prácticas de apoyo y la sensibilización basada en pruebas a favor de un entorno empresarial más propicio. SBP centra su interés en el fomento del entorno propicio para las pequeñas y medianas empresas. Según uno de los proyectos de investigación más recientes de SBP, “Counting the Cost of Red Tape to Business in South Africa,” patrocinado por DFID, el cumplimiento de las normas costó a las empresas sudafricanas 79 mil millones en 2004, una cantidad equivalente al 6,5% del PIB del país. En el estudio se señala que, aunque las grandes empresas asumen los costes absolutos más elevados, las pequeñas empresas cargan con costes más elevados, en relación con su tamaño, derivados del cumplimiento de las normas. Asimismo, se recomendó la creación de capacidad gubernamental para poder evaluar el impacto en la regulación con vistas a contar con asesoramiento sobre los costes y beneficios de la nueva normativa y a realizar una revisión sistemática de los costes y beneficios de la ya existente.

Para más información, póngase en contacto con Chris Darroll, SBP, en chris@sbp.org.za o visite <http://www.sbp.org.za> o <http://www.businessenvironment.org>.

Fuentes: SBP 2005; <http://www.sbp.org.za>.

[DES: End textbox.]

2.3.1. Influir en el entorno empresarial propicio: ¿una apuesta de alto riesgo?

Muchos donantes reconocen la importancia del entorno empresarial propicio y se sienten asimismo atraídos por las consecuencias que puede conllevar influir en el sector privado y en las pequeñas empresas mediante mejoras a gran escala en el entorno propicio y que afectan a países enteros. Entre las estrategias para mejorar el entorno propicio se incluyen estudios sobre políticas, consolidación de la capacidad de las asociaciones y coaliciones del sector privado en defensa de sus intereses y el fomento de la capacidad de los organismos gubernamentales para analizar y revisar sus propias normas y prácticas. No obstante, la mejora del entorno propicio constituye un proceso complejo, largo e incierto. Aunque los programas patrocinados por donantes pueden identificar y fomentar las buenas prácticas, los cambios en última instancia dependen de las políticas de un país determinado. No es posible realizar cambios de importancia en el tiempo que habitualmente dura un proyecto de desarrollo. Los profesionales sobre el terreno también reconocen que los cambios en el entorno propicio a menudo no son suficientes para impulsar los cambios en las relaciones empresariales, la cooperación entre empresas, las prácticas empresariales informales, las capacidades y los mercados de apoyo necesarios para integrar de forma sostenible a los pobres y a las pequeñas empresas en los mercados de modo que dicha integración les reporte beneficios. Como resultado, muchos programas trabajan tanto en la integración de los pobres y/o las pequeñas empresas en los mercados mediante intervenciones directas basadas en el mercado como en la mejora del entorno propicio²².

²² Por ejemplo, ComMark in Sudáfrica, KATALYST en Bangladesh, PrOp Com en Nigeria y el programa de fomento de las PYME para el empleo sostenible de GTZ en Filipinas.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 8

Lucha contra la pobreza mediante el entorno propicio e intervenciones directas basadas en el mercado
PrOpCom, Nigeria

La iniciativa Promoción de las oportunidades para los pobres a través de los mercados de bienes y servicios (PrOpCom), patrocinada por el DFID, se centra en numerosos aspectos del crecimiento favorable a los pobres en Nigeria. Los objetivos de PrOpCom son los siguientes:

- Mejorar las oportunidades de medios de vida y de empleo para los pobres rurales, en particular las mujeres
- Buscar oportunidades para facilitar los cambios sistémicos en los mercados de bienes y servicios para propiciar resultados que mejoren la situación de los pobres y acelerar el crecimiento del sector agrario y otros sectores relacionados
- Impulsar los servicios de desarrollo empresarial y el funcionamiento de los mercados de suministros, de bienes y de servicios
- Crear coaliciones de todas las partes interesadas para conformar cambios sistémicos, influir en las decisiones políticas y facilitar la inversión
- Ofrecer un entorno propicio que aumente las inversiones en el sector agrario y otros sectores relacionados
- Promover el desarrollo sostenible e integrar la reducción de la pobreza en las cuestiones de género, sociales, medioambientales y sanitarias

Los responsables de concebir la iniciativa PrOpCom consideran que este enfoque integrado reportará múltiples beneficios a los pobres rurales, tanto productores, como trabajadores y consumidores.

Para más información, póngase en contacto con Greg Kruse, PrOpCom, en gkruse@chemonics.com.

Fuente: DFID 2005b.

[DES: End textbox.]

2.3.2. El proceso de modificación de políticas

Dados los retos que plantea la mejora del entorno propicio, algunos programas pretenden poner en práctica mecanismos para iniciar un proceso de modificación de políticas, en lugar de, o además de, intentar alterar las políticas durante el ciclo de duración del programa. Por ejemplo, los programas podrían colaborar con grupos de expertos políticos o asociaciones empresariales para llevar a cabo estudios sobre políticas destinados a crear la capacidad de estas organizaciones y poder analizar las políticas a largo plazo o sensibilizar a las principales partes interesadas locales respecto a la importancia de la reforma política²³.

Un aspecto innovador de la puesta en marcha de estos mecanismos, en particular para modificar el entorno propicio para las pequeñas empresas, consiste en el fomento de los mercados de los medios de comunicación²⁴. Parte de este trabajo comenzó con diversos logros en el impulso de los medios de comunicación como mercado de apoyo intersectorial para el desarrollo de las pequeñas empresas. Los profesionales de estos programas consideraron que los medios de comunicación pueden ofrecer a las pequeñas empresas la posibilidad de expresar sus problemas y preocupaciones en

²³ Binh 2005.

²⁴ Por ejemplo, por la OIT en África y Asia, así como por KATALYST en Bangladesh.

relación con las diferentes normas, prácticas y políticas gubernamentales. Esta forma de airear las cuestiones que afectan a las PE a menudo llama la atención de los funcionarios gubernamentales, mientras que otros medios han fracasado. Los estudios de impacto muestran que los programas de radio destinados a las pequeñas empresas han dado lugar a mejoras concretas en las normas y prácticas gubernamentales que benefician a algunas pequeñas empresas²⁵. No obstante, el fomento de los mercados de los medios de comunicación requiere que las administraciones públicas permitan la competencia entre las empresas mediáticas privadas en un mercado bastante liberalizado y que permitan asimismo, o alienten, cierto grado de libertad de opinión. Esta cuestión sugiere que las estrategias que pretenden conseguir una amplia liberalización del entorno propicio y la puesta en marcha de mecanismos para proseguir el proceso de modificación de políticas pueden resultar complementarios a largo plazo. El trabajo realizado con los medios de comunicación ilustra los frecuentes vínculos que existen entre el fomento de determinados mercados y la mejora del entorno propicio.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 9

Creación de sistemas y plataformas de asesoramiento para las PE
Programa FIT Small Enterprise Media in Africa (SEMA) de la OIT en Uganda

La asistencia que presta el programa SEMA de la OIT a programas de radio comerciales dirigidos a pequeñas empresas, financiado por la Agencia Sueca de Cooperación al Desarrollo (Sida), ha conferido a los pobres la facultad de defender sus propios intereses comerciales. A escala nacional, el 75% de los oyentes radiofónicos—de los que una amplia mayoría se encuentra entre los dos tercios que representan los estratos de renta más baja de Uganda—sintonizan con regularidad estos programas de radio destinados a pequeñas empresas, cuya idea fue lanzada por FIT en 1999. Como señaló un oyente: “en la época de Internet, es positivo que los aldeanos no nos quedemos rezagados.” Un cometido fundamental de estos programas de radio interactivos para PE es dar voz a los oyentes y constituir una plataforma pública que atraiga a los responsables políticos, los organismos gubernamentales y los poderosos intereses privados y los haga más responsables frente a la opinión pública. Aproximadamente un tercio de los oyentes considera que la función de sensibilización es la principal de estas emisoras de radio, mientras que otros destacan las funciones educativas y de creación de vínculos con el mercado. Algunas de las cuestiones que estos programas de radio para PE han ayudado a resolver son la política nacional relativa a la distribución de leche por las PE, la negociación de los pagos puntuales a los productores de café, el descubrimiento de las irregularidades cometidas en elecciones de asociaciones de mercado urbanas y la resolución del conflicto entre los ganaderos y los mataderos locales.

Para más información, véase <http://www.bdsknowledge.org> (buscar por FIT SEMA).

Fuente: OIT 2004.

[DES: End textbox.]

2.4. ¿Quién controla el mercado?

Otra cuestión vital que se deriva de la cadena de valor y del trabajo de M4P es la atención al poder y la influencia, o lo que es lo mismo “el buen gobierno”, de los

²⁵ OIT 2004.

mercados y el reconocimiento de que conseguir que los mercados funcionen para los pobres a menudo implica cambiar el poder del mercado a favor de éstos. Incluso en mercados bien regulados, algunos agentes tienen más influencia y poder sobre las cadenas de valor que otros, normalmente las grandes empresas sobre las más pequeñas. En los mercados mundiales actuales, los grandes compradores del norte cada vez tienen más influencia en el norte y el sur, ya que los mercados se concentran en unos pocos minoristas a gran escala. Los requisitos que imponen los grandes compradores en relación con las normas de certificación de productos impiden que la mayoría de los productores a pequeña escala les puedan vender sus productos. En los mercados mal regulados de los países en desarrollo, estos desequilibrios de poder se ven exacerbados a escala local por el mal estado del entorno empresarial en el que operan las PE y por las divisiones culturales, de género y de clase de los mercados. Como consecuencia, las PE y los pobres ven a menudo cómo se les cierran las puertas de los mercados mundiales. Mientras tanto, los negocios mundiales están penetrando en los mercados locales de los países en desarrollo y están poniendo en peligro el acceso de las PE a dichos mercados.

Las iniciativas en materia de desarrollo están haciendo frente al reto de la gobernanza del mercado al comprender y abordar la gobernanza de mercados concretos.

Tradicionalmente, los organismos de desarrollo han hecho frente a los desequilibrios del mercado ayudando a los productores a pequeña escala a formar asociaciones a fin de tratar con los intermediarios “explotadores” y ganar una mayor cota del precio de mercado, con resultados diversos. Recientemente, las iniciativas relacionadas con M4P han venido utilizando análisis de las cadenas de valor para poder entender de forma más matizada el modo en que las tendencias mundiales afectan a las grandes cadenas de valor establecidas como objetivo y cómo determinadas cadenas de valor están reguladas a escala mundial y local. Partiendo de este entendimiento, entran en juego dos estrategias, que a menudo se complementan y otras veces se oponen.

En primer lugar, algunas partes interesadas en conseguir que los mercados funcionen para los pobres abogan por que las administraciones públicas y las grandes empresas cambien las prácticas que afectan a la estructura del mercado a fin de hacerlo más equilibrado a favor de los productores y minoristas a pequeña escala. Algunos ejemplos de políticas son:

- Mandatos gubernamentales para que las grandes empresas que operan con las administraciones públicas compren a los proveedores a pequeña escala²⁶
- Regulación de los monopolios y ofensiva contra monopolios específicos que afectan a PE
- Establecimiento de programas gubernamentales que faciliten la equidad en las relaciones entre las grandes empresas y las pequeñas empresas proveedoras o los minoristas²⁷
- Facilitar el desarrollo y la aplicación de códigos de prácticas específicos para cada sector destinados a las empresas a gran escala que tienen negocios con PE. Los minoristas que operan a escala nacional deberían adherirse a estas normas
- Protección temporal del mercado frente a las empresas mundiales que compiten con las PE locales

²⁶ Sethna 2004a.

²⁷ Bradnum 2005; Sethna 2005a.

- Creación de coaliciones de las partes interesadas, incluidos inversores y representantes de PE y también intentar que los compradores y los minoristas a gran escala mejoren las prácticas que afectan a las PE.

En segundo lugar, muchos programas se centran en los desequilibrios de los mercados locales consolidando la posición en el mercado de las pequeñas empresas productoras frente a los mayoristas, los comerciantes y las grandes empresas compradoras. Algunos programas se dedican a ayudar a las PE a satisfacer las necesidades del mercado final en lo que respecta a las especificaciones y la calidad de los productos y ayudan a los productores a pequeña escala a obtener los certificados y las normas adecuadas.²⁸ Otros contribuyen a establecer relaciones de igualdad entre las empresas de la cadena de valor a fin de aumentar la competitividad de la cadena en su conjunto. Otros desmontan los monopolios locales y fomentan la competencia entre los compradores de productos de las PE. Este tipo de actividades destinadas a fortalecer el mercado ayudan a las PE a posicionarse en el mercado y hacen que las cadenas de valor locales puedan responder a las mejoras en el entorno propicio general. Asimismo, constituyen un complemento esencial para las iniciativas de amplio espectro que pretenden cambiar el entorno empresarial propicio. Las iniciativas orientadas al fomento de mercados como éstas son las que se abordan en el próximo capítulo sobre las enseñanzas en el ámbito del diseño y ejecución del programa M4P.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 10

Abordar el desequilibrio entre los mercados mundiales y locales
Supermercados a escala mundial y agricultores a pequeña escala

En el sector de las hortalizas, los grandes supermercados mundiales cada vez tienen más influencia en el mercado. Las cadenas de supermercados se concentran en Europa y también están penetrando en los mercados urbanos de los países en desarrollo. En respuesta a la demanda de los consumidores, los mayoristas de hortalizas a gran escala utilizan normas y certificaciones de trazabilidad del uso de productos agroquímicos; una serie de normas que a los productores a pequeña escala les resulta complicado cumplir y documentar. Esta tendencia aumenta el poder de los mayoristas más grandes del sector formal en relación con los intermediarios informales, porque los grandes mayoristas a menudo pueden prestar servicios técnicos a la hora de obtener certificados como parte de los contratos de suministro. Este sistema afecta a los agricultores de todo el mundo que intentan acceder a los mercados de exportación de gran valor. Al mismo tiempo, la creciente penetración de los supermercados mundiales en los mercados urbanos de los países en desarrollo ha traído consigo el fantasma de los mercados monopolísticos que amenazan a los productores a pequeña escala de los países en desarrollo.

Se han emprendido campañas de sensibilización a escala mundial y nacional destinadas a las cadenas de supermercados, a los gobiernos del norte, a la OMC y a los gobiernos de los países en desarrollo. Las asociaciones de agricultores en el norte y en el sur están presionando para que se aumente la regulación a la que están sujetas las grandes cadenas de supermercados a fin de mejorar o mantener la competitividad en el sector minorista de la alimentación, de modo que exista una mayor variedad de compradores a los que vender los productos en unas condiciones más beneficiosas. Los productores también abogan por la creación y la ejecución de códigos de práctica que regulen las

²⁸ Finkel 2005; Walker 2005.

relaciones entre los grandes supermercados y sus proveedores. Los gobiernos de países del norte y la OMC, de conformidad con el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (GATS), en parte en respuesta a la presión del sector, defienden la autorregulación del mismo, algo que los productores tachan de contraproducente y de ineficaz para la protección de sus intereses. En respuesta a la apertura de grandes supermercados en los países en desarrollo, algunos gobiernos de países del sur han elaborado normas de carácter proteccionista, principalmente destinadas a proteger los monopolios locales existentes; otros responden con leyes proteccionistas que pretenden dar respuesta a las preocupaciones de los agricultores y minoristas a pequeña escala. No obstante, estas normas no parecen tener una vida muy larga, a la luz de la creciente mundialización y de las presiones para forzar la apertura de los mercados. Estas estrategias emergen en una atmósfera adversa de confrontación.

Otra estrategia a más largo plazo y menos conflictiva está en marcha en varios países, como Tailandia. El Gobierno tailandés está facilitando el diálogo entre las asociaciones de consumidores, minoristas, agricultores y ganaderos, por un lado, y las grandes cadenas de supermercados, por el otro, en un intento de desarrollar relaciones equitativas entre supermercados y proveedores en las que ninguna de las partes salga perdiendo. Por ejemplo, los supermercados, junto con otras partes interesadas, podrían consolidar la capacidad de los agricultores locales para cumplir sus obligaciones de forma eficaz y rentable. Como ejemplo, Triple Trust Organization, en Sudáfrica, está estableciendo relaciones equitativas entre los fabricantes, los mayoristas y los establecimientos de alimentación a pequeña escala. Estas estrategias requieren que exista confianza entre las partes interesadas del sector y no que se creen conflictos.

Para más información, véase <http://www.regoverningmarkets.org> y <http://www.tto.org.za> o www.bdsknowledge.org (buscar por TTO).

Fuentes: Bradnum 2005; <http://www.regoverningmarkets.org>.

[DES: End textbox.]

3. Enseñanzas extraídas sobre el diseño y la ejecución de los programas

En este capítulo se comparten enseñanzas extraídas de programas centrados en el fomento de los mercados a favor de los pobres, aunque los programas pueden que utilicen una jerga distinta para describir su trabajo. Se centra en una amplia gama de retos fundamentales a los que se enfrentan los donantes y los profesionales. ¿Qué herramientas se utilizan para evaluar los mercados y cómo contribuyen la valoración de los mercados al diseño y la ejecución de los programas? ¿Cuándo desarrollar las cadenas de valor? ¿Qué hacen los programas para cambiar las relaciones de poder en beneficio de las PE? Dado que consolidan los vínculos de mercado, ¿con quién trabajan los programas? ¿Cómo? ¿Cómo están abordando los programas el reto de lograr un alcance más significativo y una mayor sostenibilidad? ¿Qué avances se están consiguiendo en el desarrollo de sistemas y herramientas destinadas a controlar y evaluar los programas? ¿En qué modo están cambiando los organismos del desarrollo hacia una estrategia programática más orientada hacia el mercado?

3.1. Evaluación de mercados y diseño de programas

En esta sección se describen las tendencias actuales en las que los diseñadores de los programas abordan los mercados y utilizan la información para diseñar programas, así como algunas de las herramientas utilizadas por los gestores de programas para evaluar los mercados. Una aplicación común de la evaluación de mercados es llegar a comprender mejor el potencial de los mercados establecidos como objetivo para poder tomar decisiones iniciales amplias sobre los programas, entre ellas decidir a qué mercados dirigirse. No obstante, las evaluaciones de los mercados cada vez se centran más en hipótesis específicas. La información relativa a la evaluación de mercados se utiliza para tomar decisiones no sólo sobre el diseño del programa, sino también sobre la puesta en marcha, la revisión intermedia del proyecto, la supervisión y la evaluación.

Actualmente hay disponibles varias herramientas que ayudan a los diseñadores de programas a comprender los mercados y a decidir cómo aprovecharlos para integrar a los pobres y aportarles beneficios. Muchas de estas herramientas proceden de ámbitos relacionados, como el fomento de mercados de SDE, el desarrollo económico local, el desarrollo del sector privado —en particular la competencia— y los medios de vida sostenibles. La comunicación más fluida entre los distintos ámbitos del desarrollo fomentados por el M4P y los planteamientos sobre el desarrollo de la cadena de valor se ha traducido en un incremento de las herramientas disponibles para evaluar el mercado. Muchas de las herramientas existentes están siendo modificadas o combinadas con otras para crear marcos que permitan entender cómo son los pobres y cómo se les podría integrar en los mercados. Por ejemplo, las herramientas de competitividad como se han descrito en el capítulo 2; las herramientas de desarrollo de la economía local combinadas con herramientas de análisis de los mercados para SDE¹; métodos de evaluación rápida participativa para recopilar información por subsectores y análisis de las cadenas de valor²; y herramientas marco para el fomento de medios de vida sostenibles modificadas para hacer más énfasis en los mercados³.

¹ GTZ 2005b.

² SDC 2004.

³ ADB n.d.

La tendencia hacia la experimentación con nuevas combinaciones de herramientas refleja los esfuerzos por incorporar las situaciones, problemas y necesidades de los pobres.

3.1.1. Análisis de la cadena de valor: elección de subsectores e integración de elementos analíticos

En los últimos años, muchos donantes y profesionales han estado utilizando combinaciones innovadoras de análisis de subsectores y cadenas de valor⁴ y evaluación de mercados de apoyo para SDE⁵ que permiten comprender de forma más exhaustiva y dinámica los sistemas de mercado que comprometen y afectan a las PE⁶.

En el último año, los análisis de las cadenas de valor han aumentado su valor como herramientas útiles para diseñar programas que contribuyan a integrar a las pequeñas empresas en los mercados. Cabe señalar dos tendencias de uso de los análisis de las cadenas de valor: 1) las distintas estrategias y herramientas que los organismos están utilizando para seleccionar subsectores objetivo y 2) las visiones adicionales que aportan los análisis de las cadenas de valor al entendimiento de los sistemas de mercado relevantes.

Existe un debate constante sobre las mejores formas para establecer como objetivo un subsector adecuado. Aunque hay muchos que están de acuerdo en un conjunto abstracto de principios que pueden emplearse para seleccionar determinados subsectores como objetivo⁷, el proceso de quién los usa y quién toma las decisiones es cuestionable. Algunos profesionales abogan por un enfoque de escaso carácter técnico que se base en los conocimientos locales. Otros defienden un análisis más extenso de diversos subsectores para determinar los que presentan mayores oportunidades para las pequeñas empresas⁸. A continuación se presentan algunos ejemplos de procesos para la selección de subsectores⁹:

- Centrarse en una oportunidad de negocio a fin de crear o expandir un mercado para un producto específico muy demandado
- Centrarse en el sistema de medios de vida en una región específica e investigar qué podría producirse en esta región para satisfacer la demanda y mejorar los medios de vida de los pobres
- Elegir un país y un producto para fomentar productos con un buen potencial de mercado y con interesantes beneficios a favor de los pobres
- Analizar las ideas generadas por las partes interesadas locales
- Analizar la promesa de varios subsectores de lograr los objetivos de un programa u organismo
- Identificar los productos para los que un país o una región determinados tienen una ventaja competitiva

⁴ Véase la Pregunta clave para las definiciones de subsectores y de cadenas de valor.

⁵ En el presente documento, los estudios llamados “evaluaciones de mercados de SDE” se denominan “evaluaciones de mercados de apoyo”.

⁶ Lusby y Panlibuton 2004a.

⁷ Ibid.

⁸ SDC 2004.

⁹ Ibid., DAI AMAP 2003; Lusby y Panlibuton 2004a.

- Elegir un producto con un valor nutricional o con problemas de seguridad alimentaria específicos, con el objetivo de fomentar la seguridad alimentaria, y la protección del consumidor
- Seleccionar un servicio de desarrollo (como la atención sanitaria o la educación) que actualmente presten en los mercados las PE

El proceso particular depende a menudo de la posición y la misión de la organización que desarrolla el programa.

[DES: Set as sidebar/textbox]

Pregunta clave

¿La diferencia entre análisis de subsectores y análisis de cadenas de valor es semántica, académica o práctica?

Distintos organismos están utilizando diversas definiciones y el resultado es la confusión entre los profesionales sobre si el énfasis en el análisis de la cadena de valor es sólo un giro del lenguaje o un cambio real en la práctica de un análisis de subsectores. La explicación más clara de la diferencia procede de la comunidad de práctica de la SDC sobre las cadenas de valor rurales, y dice: “Las herramientas, métodos y procedimientos para el análisis de subsectores pueden ser muy similares a los del análisis de las cadenas de valor. La diferencia radica en el centro de atención. Un análisis de una cadena de valor se centra sólo en un canal del mercado, mientras que un análisis de un subsector identifica los diferentes canales que existen dentro de un subsector general y examina las relaciones de competitividad entre estos canales”. De esta comunidad de práctica se deduce que: “Siempre es mejor obtener una visión general primero (análisis del subsector), después decidir sobre una o más cadenas de valor concretas y realizar un análisis de dichas cadena.”

SDC 2004.

[DES: End sidebar/textbox.]

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 11

Selección de subsectores

El proyecto CRESCE Project, DAI, Brasil

En Brasil, Development Alternatives Inc. ha puesto en marcha un nuevo proyecto patrocinado por USAID llamado “CRESCE” y que va dirigido a integrar a las pequeñas empresas y microempresas en cadenas de valor con futuro. El proyecto se centra en la pobre región noroeste de Brasil. El personal del proyecto realizó un proceso de tres fases para seleccionar los subsectores objetivo. Primero, analizó los datos sobre exportaciones brasileñas y determinó qué subsectores tenían cotas de mercado al alza y tendencias de crecimiento alcistas. A continuación, llevaron a cabo un análisis SWOT (por sus siglas en inglés, puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas) de estos subsectores y los filtraron utilizando criterios de desarrollo específicos, incluidos la existencia de pequeñas empresas y microempresas en ese subsector, los niveles de empleo, el potencial del valor añadido y la existencia de barreras comerciales, como las posibles sanciones de la OMC. Por último, llevaron a cabo entrevistas sobre el terreno con autoridades locales y otras partes interesadas para determinar en cuáles de los diecisiete sectores de gran potencial sería posible trabajar. Este proceso se tradujo en una elección de cuatro subsectores: ropa de baño, miel, nueces y *açaí* (una fruta del Amazonas que crece en la selva).

Para más información, póngase en contacto con Lara Goldmark, DAI en Lara_Goldmark@dai.com.
Fuente: DAI 2005.

[DES: End textbox.]

Cada vez más, los donantes y profesionales están incorporando varios aspectos del análisis de las cadenas de valores que normalmente no se incluyen en los estudios de subsectores y de mercados de apoyo: análisis comparativo global, cooperación interempresarial, el entorno propicio y la gobernanza. El análisis comparativo global forma parte de los análisis de competitividad y evalúa la competitividad exportadora de un país para un producto concreto en relación con otros países que exportan el mismo producto. Otro factor fundamental en la competitividad de la cadena de valor es la cooperación entre empresas, es decir, si las empresas funcionan bien juntas en la cadena de valor para responder de forma rápida y adecuada a la demanda del mercado. Este aspecto de la competitividad es considerado crítico, porque es más voluble que, por ejemplo, factores como la existencia de recursos naturales y los índices salariales. Muchas evaluaciones de mercados están haciendo un gran hincapié en comprender el entorno empresarial para cadenas de valor determinadas y los efectos que el entorno empresarial tiene sobre los pobres o las pequeñas empresas, en particular. Cada vez son más los donantes y profesionales que estudian no sólo los aspectos del entorno empresarial dentro de países, sino también otras cuestiones del comercio mundial.¹⁰ Los gestores de programas también consideran que entender la gobernanza en las cadenas de valor es fundamental para diseñar las estrategias que aumentan la influencia de las PE en las cadenas de valor establecidas como objetivo y sus beneficios. Los análisis de la cadena de valor también intentan comprender de forma general la demanda del mercado teniendo en cuenta las tendencias en los mercados de consumo objetivo¹¹. Estos elementos analíticos adicionales están ayudando a los donantes y profesionales a diseñar programas eficaces en el contexto de la creciente mundialización.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 12

Análisis de la cadena de valor en el contexto de la mundialización
Proyecto AMAP de USAID, el subsector del cacao en Indonesia

En el marco del proyecto de fomento acelerado de microempresas (AMAP), patrocinado por USAID, Action for Enterprise (AFE) y ACIDI/VOCA llevaron a cabo un análisis del subsector del cacao en Indonesia, que es el tercer mayor productor de este producto en el mundo, con unas exportaciones que representan aproximadamente entre 600 y 700 millones de dólares EE.UU. anuales. En la isla de Sulawesi, el cacao es la principal fuente de ingresos de agricultores a pequeña escala, que producen más del 80% de las exportaciones de cacao de Indonesia. El estudio tenía el objetivo de determinar las principales limitaciones y oportunidades de crecimiento y expansión del subsector del cacao, proponer estrategias para hacer frente a estas limitaciones y evaluar las inversiones tanto públicas como privadas destinadas a ayudar al cacao indonesio. Asimismo, el estudio incluyó análisis de la posición de Indonesia en el mercado mundial del cacao y de las repercusiones del buen gobierno de las cadenas de valor mundiales para los agricultores indonesios.

¹⁰ Boquiren 2004; GDS 2004.

¹¹ Lusby y Panlibuton 2004a.

Para más información, véase <http://www.microlinks.org> o <http://www.bdsknowledge.org> (buscar por ACDI/VOCA e Indonesia), o póngase en contacto con Henry Panlibuton en henry@actionforenterprise.org o Maggie Meyer en MMeyer@acdivoca.org.
Fuente: Panlibuton y Meyer 2004.

[DES: End textbox.]

3.1.2. Hacer de los pobres el centro de la evaluación de mercados y del diseño de programas

Conforme los programas se van centrando cada vez más en conseguir que los sistemas de mercado funcionen para los pobres, la evaluación del mercado también está centrándose en entender la posición actual de los pobres y las relaciones en los mercados y en determinar los motivos por los que los sistemas de mercado no incluyen a los pobres y no les aportan beneficios. Este proceso empieza con la identificación de mercados que son importantes para los pobres como productores o consumidores de bienes y servicios que reducen la pobreza (por ejemplo, la sanidad y la educación)¹². Más que nunca, el proceso de evaluación de los mercados y de diseño se centra en la generación de ideas sobre cómo abordar las causas subyacentes a la exclusión de los pobres de los mercados. Los encargados de la evaluación de los mercados reciben cada vez más información de referencia sobre estas ideas proporcionadas por los agentes del mercado y otras partes interesadas durante el proceso de evaluación del mercado y de diseño de programas¹³. El interés por los pobres y el proceso de generación y evaluación de soluciones con información de las partes interesadas ha cambiado la evaluación de los mercados pasando de un procedimiento relativamente neutral destinado a comprender el funcionamiento de los sistemas de mercado a una parte proactiva del proceso de diseño de programas centrado en grupos de pobres establecidos como objetivo¹⁴. Debido a este cambio del centro de interés, los diseñadores de programas buscan información de forma más activa de empresas muy pequeñas y de personas pobres. Las evaluaciones de mercados utilizan cada vez con más frecuencia herramientas adecuadas para recopilar información de estos grupos objetivo y/o adaptan herramientas más formales para obtener información de estos grupos. Algunos ejemplos de estrategias son:¹⁵

- Buscar información y perspectivas de estas personas en comunidades que no participarían necesariamente de forma activa en una reunión de la comunidad o centrar los debates en grupos determinados, por ejemplo los estratos con un nivel socioeconómico muy bajo
- Dedicar el tiempo suficiente en las entrevistas y estudios de evaluación de mercados para entender las distintas percepciones y la complejidad de los problemas relacionados con la participación de los pobres en los mercados
- Preguntar a los empresarios con negocios muy pequeños sobre sus problemas empresariales y su interés en los posibles beneficios que puede aportar una

¹² Melin 2005.

¹³ Por “agentes del mercado” se entiende una amplia gama de personas (proveedores, PE, transformadores, intermediarios, minoristas) y sus grupos y asociaciones relacionados que tienen intereses financieros en el mercado, que bien puede ser una cadena de valor o un mercado de apoyo. Las “partes interesadas” son los agentes del mercado más las administraciones públicas, las ONG, los centros de investigación, los donantes y otros agentes a los que les interesa el bienestar de los mercados objetivo.

¹⁴ Dorward y cols. 2002; Melin 2005.

¹⁵ Eiligmann 2005; Haight 2004b; Nussbaum y Miehlbradt 2003.

solución empresarial determinada, en lugar de preguntarles por su interés en acceder a determinados productos o servicios de apoyo

- Explorar las relaciones empresariales y la variedad de productos y servicios centrales y de apoyo que fluyen a través de ellas
- Garantizar que las entrevistas se realizan en el idioma en que el entrevistado se siente más cómodo y no incluir términos científicos o desconocidos
- Recurrir a entrevistadores próximos al grupo objetivo tanto en términos geográficos como culturales y que tienen conocimientos y contactos locales
- Garantizar que la información y las perspectivas se buscan tanto entre mujeres como entre hombres de forma que les resulte cómoda

Los diseños de programas resultantes cada vez tienen más en cuenta las necesidades de los grupos de pobres establecidos como objetivos para¹⁶:

- obtener beneficios significativos a partir de una modesta inversión a corto plazo;
- reducir, o al menos no aumentar, el riesgo;
- minimizar o evitar el pago directo de los productos y servicios de apoyo hasta que no se haya extraído algún beneficio de ellos;
- entender y confiar en los posibles beneficios de una inversión en sus empresas antes de realizarla;
- tener la seguridad de que sus productos y servicios podrán acceder al mercado;
- mejorar su acceso a la información disponible;
- generar capital social, así como renta y activos.

Esta evaluación del mercado centrada en los pobres y este proceso de diseño de programas está ayudando a las organizaciones a integrar a los grupos más pobres establecidos como objetivo en mercados en mayor medida de lo que era posible hace unos pocos años.

Hacer de los pobres el centro de la evaluación de los mercados no quiere decir que los programas tengan que dirigir sus actividades a los empresarios pobres de forma aislada. Por el contrario, los encargados de diseñar los programas examinan y seleccionan sistemas de mercado enteros desde la perspectiva de cómo incrementar la renta y los activos de los pobres en cuanto participantes en estos sistemas. Parte del objetivo de una evaluación del mercado sistémica es determinar cómo centrar los recursos de los programas en los agentes del mercado que necesitan un cambio de comportamiento a fin de conseguir un sistema de mercado que funcione para los pobres. A menudo, son los compradores y vendedores y los proveedores de productos y servicios de apoyo, así como las autoridades locales, los que controlan e influyen en el mercado. El objetivo de los programas es aumentar la participación de los pobres en los mercados y los beneficios que dicha participación les reporta en lugar de mejorar y ampliar los mercados con vistas al crecimiento económico general.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 13

Hacer de los pobres el centro de la evaluación de mercados

IDE GPA SDE, Nepal

¹⁶ Bista 2004a; Eiligmann 2005; IDE 2004c; Magistro y cols. 2004.

En 2004, International Development Enterprises (IDE) evaluó el mercado de los productos forestales distintos de la madera en Nepal. Partieron de una hipótesis de trabajo: La renta de los recolectores y cultivadores pobres de estos productos podrían aumentarse mediante el reforzamiento de las cadenas de valor para determinados productos de forestales distintos de la madera (en particular, hierbas y especias seleccionadas) y la integración más eficaz de estos recolectores y agricultores pobres en las cadenas de valor nacionales e internacionales. En la zona occidental de Nepal, donde IDE decidió realizar su trabajo, hay aproximadamente 22.000 hogares que viven de la recolección y/o cultivo de estos productos. Se trata de hogares sin tierras y de pequeños propietarios (5 hectáreas o menos). El grupo objetivo incluía comunidades minoritarias y mujeres de renta baja que normalmente no participan en los esfuerzos de fomento de la agricultura, pero que se suelen dedicar con regularidad a la recolección de estos productos.

IDE se puso en contacto con una amplia gama de agentes del mercado y otras partes interesadas para obtener información y poder comprender las cadenas de valor nacional y de exportación para diversos productos forestales distintos de la madera, tanto productores como consumidores. No obstante, la recopilación de datos y su análisis no tuvo un carácter científico, sino que se centró desde un principio en la identificación de aquellos productos prometedores de los que los recolectores y agricultores pobres podían obtener más ingresos y en la localización de las limitaciones existentes en las cadenas de valor que suponían un obstáculo. El equipo encargado de la evaluación del mercado se hizo con las perspectivas e ideas de varios agentes del mercado (incluidos los recolectores y cultivadores de estos productos forestales, comerciantes y exportadores) mediante varios métodos tanto individuales como en grupo, incluidas entrevistas exhaustivas, debates en grupo y reuniones en grupo con las partes interesadas del subsector. Durante la recopilación y el análisis de la información, los miembros del personal de IDE se preguntaban a sí mismos y a las partes interesadas del subsector qué cambios podría introducir IDE en los mercados que pudieran traducirse en un aumento de la renta para los recolectores y cultivadores de productos forestales distintos de la madera.

Las actividades del programa, patrocinadas por USAID, se hicieron llegar a los productores pobres a través de los exportadores y de los organismos gubernamentales. Algunos ejemplos son la consolidación de los vínculos de mercado nacionales e internacionales, la creación de instalaciones y laboratorios de ensayo, normas de calidad, grupos de productores y la asociación del sector; la construcción de plantas de transformación y el fomento del cultivo sostenible y de productos forestales distintos a la madera viables desde el punto de vista comercial. El proyecto también defiende la creación de un marco regulador racional para la recolección, la producción y la comercialización de estos productos. Las actividades del programa van dirigidas a una gran variedad de agentes del mercado y al entorno empresarial para los productos forestales distintos a la madera. Si bien, el programa tiene como objetivo primordial aumentar la renta de los recolectores y cultivadores pobres de estos productos.

Para más información, véase <http://www.bdsknowledge.org> (buscar por IDE y Nepal) o póngase en contacto con Bhimsen Gurung, IDE, en bhimsen_simi@clicknepal.com o bhimseng@yahoo.com.

Fuente: BDS MaPS 2004c, 2004d.

[DES: End textbox.]

3.1.3. Entender la demanda

Durante algún tiempo, los donantes y profesionales han venido cambiando de un enfoque centrado en la oferta a uno más centrado en el mercado y la demanda. Los enfoques sobre la oferta se centran principalmente en el aumento de la producción de las cadenas de valor o en la disponibilidad de los productos y servicios de apoyo para las pequeñas empresas. Un enfoque orientado al mercado presta atención a la demanda de los consumidores finales de productos de la cadena de valor y contribuye a que las cadenas de valor compitan por una cuota de mercado. Un enfoque orientado a la demanda, en este contexto, a menudo se refiere a las demandas de los participantes en la cadena de valor (PE y otras empresas en la cadena) de productos y servicios de apoyo. El gran interés que ambos enfoques han despertado se ha traducido en que las evaluaciones de mercado hacen un mayor hincapié en las tendencias del mercado y en la demanda de productos y servicios de apoyo. Por ejemplo, un análisis de la cadena de valor incorpora de forma general el objetivo de entender la demanda del consumidor de productos específicos¹⁷. Por su parte, las evaluaciones de mercados incluyen cada vez más información detallada y concreta de los agentes del mercado relativa a su demanda de productos y servicios de apoyo¹⁸.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 14

Satisfacer la demanda mundial de productos
Un estudio del Banco Mundial en Kenia

En 2004, el Banco Mundial encargó un estudio sobre el crecimiento y la competitividad en Kenia, una parte del cual se dedicó al análisis de las cadenas de valor del algodón para la confección, el café, la piretrina y la floricultura. Además de analizar los sistemas de producción y distribución en Kenia, el estudio examinó en profundidad el mercado mundial de estos productos y recopiló información detallada sobre la demanda de los consumidores en distintos países para distintos tipos de productos que Kenia podría empezar a exportar en mayores cantidades.

El sector de la flor cortada da trabajo a entre cuarenta y cincuenta mil trabajadores y constituye la segunda fuente de entrada de divisas en el país. Ha dado grandes alegrías a Kenia, que aporta el 62% de todas las rosas que se compran en la UE. En Kenia, este sector está dominado por grandes empresas que han penetrado en los mercados de la UE gracias a su flexibilidad y a su capacidad para adaptarse a los rápidos cambios de los mercados. No obstante, los cambios en la demanda de flor cortada en la UE (desde los cultivos en campo abierto de bajo valor hasta la gran variedad de cultivos en invernadero de gran valor) están marginando cada vez más a los cultivadores de flores de pequeño y mediano tamaño. En el estudio se analizan tanto los sistemas de producción como las estructuras de costes de los cultivadores pequeños y medianos de rosas, así como las características de la demanda de flor cortada de los principales mercados de exportación de Kenia. Por ejemplo, el estudio señala que durante la década de los 90 aumentó la demanda de nuevos tipos de flores y experimentó cambios frecuentes, lo que obligó a los productores a acortar el ciclo vital de determinadas especies. Los productores pequeños y medianos tienen que comprar nuevas variedades en subastas que aplican rigurosos impuestos por los propagadores. El pago de estos impuestos representa casi el 60% del valor total de una variedad nueva. Si no tiene un comprobante de pago, el productor no puede vender sus flores en las principales subastas.

¹⁷ Lusby y Panlibuton 2004a.

¹⁸ Bear 2005; Haight 2004b.

En la década de los 90 también se registró un aumento de la presión por parte de los compradores en la UE para garantizar un estricto control de la calidad y el cumplimiento de las normas medioambientales, como las relacionadas con los niveles mínimos de residuos. En los últimos años, se ha producido una clara tendencia del mercado hacia la venta de flor cortada en los supermercados de la UE. La venta a través de este canal requiere preparar previamente paquetes con etiquetas y floreros con garantía. Cada vez más, los consumidores, particularmente los que compran en supermercados, prefieren ramos combinados de flores en lugar de ramos de una sola variedad. A fin de sobrevivir conforme se intensifica esta tendencia, los pequeños y medianos cultivadores de flores necesitarán crear vínculos entre ellos y con grandes empresas para combinar las flores cultivadas al aire libre y flores de relleno con otras más tradicionales a fin de abordar el mercado de los ramos combinados preempaquetados. Este tipo de análisis detallado del comportamiento de los consumidores en los mercados mundiales y sus implicaciones para la producción y la comercialización, común en el sector privado, es cada vez más frecuente en los programas de desarrollo.

Para más información, véase <http://www.bdsknowledge.org> (buscar por World Bank y Kenia) o póngase en contacto con el Dr. Vyjayanti Desai del Banco Mundial vdesai@worldbank.org.

Fuente: GDS 2004.

[DES: End textbox.]

3.1.4. Las ventajas de los enfoques participativos y progresivos de la evaluación de mercados y el diseño de programas

Persisten los debates sobre el mejor modo de realizar una investigación de mercado antes del lanzamiento del programa. No obstante, las ventajas de un enfoque participativo y progresivo con respecto a la evaluación del mercado y del diseño de programas son cada vez más evidentes. Los profesionales están descubriendo que implicar de forma directa a los agentes del mercado y otras partes interesadas en la evaluación de los mercados pueden beneficiar considerablemente al proyecto, por ejemplo¹⁹:

- entender la percepción que cada una de las partes tiene de las oportunidades del mercado;
- entender las dinámicas de las relaciones existentes, por ejemplo cuáles son sólidas y qué barreras obstaculizan la cooperación;
- sensibilizar a los agentes del mercado respecto a las oportunidades que presenta la colaboración en la cadena de valor y profundizar en el entendimiento de las causas de la inoperancia del mercado;
- contribuir a lograr los objetivos inherentes al programa y preparar el camino para facilitar la participación de los agentes del mercado y otras partes interesadas en las actividades del proyecto;
- desarrollar contactos y relaciones con los agentes del mercado;
- identificar a los líderes del mercado que contribuyen a la ejecución del proyecto o que han sido los primeros en aprovechar las oportunidades del mercado fomentadas por el proyecto.

¹⁹ Miehlsbradt 2005.

- consolidar los cimientos de las redes y organismos que ayudan a poner en marcha el proyecto y a sostener la cadena de valor más allá del ciclo de duración del proyecto.

Los profesionales también están descubriendo que es más útil realizar las investigaciones de mercado de forma gradual que llevar a cabo un gran estudio al principio del proyecto. La recopilación inicial de información suele provocar cambios de dirección o nuevas preguntas objeto de investigación. Los estudios pequeños y discretos que se basan en otros similares o un análisis continuo que genera nuevas preguntas e ideas suelen llevar a los profesionales hacia el diseño del programa de forma más rápida y eficaz que los estudios grandes y exhaustivos²⁰. Al mantener las evaluaciones de mercados flexibles y preparadas para cambiar conceptos en función de la información recopilada, los organismos pueden controlar sus costes y centrarse en la información más relevante para el diseño del programa²¹. De hecho, algunos gestores de programas están integrando de forma consciente fases posteriores de los estudios de mercado con los proyectos piloto. Esta estrategia pone de manifiesto las carencias de la información recopilada y aporta más información para el diseño y la puesta en marcha de los proyectos piloto. En general, esta tendencia se traduce en unos ajustes rápidos de las actividades del proyecto en función de las necesidades del mercado²².

[DES: Set as sidebar/textbox.]

Pregunta clave

¿Qué cantidad de información es suficiente?

Conforme los donantes y los profesionales profundizan en los mercados, se van dando cuenta del nivel de complejidad de los mercados y de sus problemas. A fin de diseñar y ejecutar programas que generen cambios sostenibles en los mercados, los gestores de programas deben entender los mercados principales, los mercados de apoyo, el entorno propicio, la situación y las capacidades del grupo establecido como objetivo y una serie de factores contextuales como las cuestiones sociales, medioambientales y de género. Al mismo tiempo, la paciencia y los recursos para llevar a cabo amplias investigaciones de mercados son limitados. ¿Cómo pueden los programas obtener suficiente información con tiempo y recursos limitados? Tal vez la respuesta radica no en la cantidad de información, sino en el momento en que hay que recopilarla. Algunos profesionales están logrando con éxito poner en marcha proyectos basados en estudios relativamente pequeños de uno a varios meses de duración y siguen recopilando, documentando y utilizando información conforme van avanzando los proyectos.

[DES: End sidebar/textbox.]

Asimismo, los donantes y profesionales están descubriendo que recopilar información de calidad es más útil para el diseño de programas de fomento de mercados, especialmente los que están destinados a los pobres y/o a los mercados débiles. Aunque los estudios cuantitativos o los datos secundarios cuantitativos pueden resultar de utilizar para establecer las directrices generales de los programas y a menudo son esenciales para la información básica sobre la que se basa las tareas de control y evaluación, los estudios secundarios suelen dejar a un lado a los pobres, y

²⁰ Bear 2005; Miehlbradt 2005; Roggekamp 2004.

²¹ Engelmann e Isiaho 2004.

²² Miehlbradt 2005.

las rígidas cuestiones cuantitativas tienen a producir resultados poco útiles cuando las PE objetivo tienen poca experiencia en el mercado. A continuación se presentan varios puntos fuertes fundamentales de la información cualitativa a la hora de tomar decisiones sobre el diseño de los proyectos²³:

- La información cualitativa permite entender mejor el contexto del mercado y las relaciones entre los agentes del mercado. Esta información resulta de utilidad para decidir con qué tipos de empresas trabajar, determinar cómo mejorar las relaciones del mercado y los servicios integrados a fin de lograr cambios significativos y cómo desarrollar oportunidades que comprometan a los agentes del mercado.
- Los métodos cualitativos pueden descubrir modelos empresariales incipientes con el potencial suficiente para actualizarse, reproducirse o expandirse.
- La información cualitativa ayuda a los gestores de proyectos a entender las razones que guían el comportamiento de los agentes del mercado y a desarrollar estrategias con mayores incentivos a fin de integrar a los pobres y/ a las PE en cadenas de valor y sistemas de mercado concretos.

3.1.5. Evaluación del mercado durante la ejecución del programa

Según los profesionales, la evaluación del mercado constituye una herramienta útil durante la ejecución del proyecto que ayuda a tomar decisiones cotidianas conforme los programas van madurando, así como decidir sobre los cambios estratégicos. Dado que es bastante difícil entender el mercado antes del inicio de un programa, muchos programas se embarcan en una evaluación continua conforme van lanzando iniciativas, aprenden de ellas, mejoran sus conocimientos sobre el mercado y sus cambios y así van poniendo en marcha nuevas iniciativas²⁴. Contar con información regular sobre el mercado puede también ayudar a los gestores de programas a decidir si un proyecto afecta, y en qué medida, a mercados particulares. Los proyectos de fomento de mercados más eficaces hoy en día utilizan investigaciones de mercado como una herramienta que ayuda a los gestores de proyectos y al personal a experimentar, aprender y revisar las intervenciones de los proyectos de forma constante²⁵.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 15

Investigación progresiva y participativa del mercado en el diseño y ejecución de proyectos

SDCAsia en el subsector de la palma de azúcar o “kaong” en Filipinas

El kaong es el fruto dulce de una variedad de la palma de azúcar que abunda en los bosques de Davao del Sur en Mindanao, Filipinas. SDCAsia, con financiación de USAID y Swisscontact, está ejecutando un proyecto para establecer vínculos entre las comunidades autóctonas que semitransforman el kaong y los mercados principales, así como para mejorar la competitividad de las cadenas de valor en las que participan. El proyecto trata de mejorar las actividades de semitransformación de las comunidades autóctonas reforzando los vínculos en la cadena de valor, aumentando y mejorando los servicios empresariales en toda esa cadena, estrechando los vínculos horizontales

²³ Ibid.; Engelmann e Isiaho 2004; Jones y Shaikh 2004.

²⁴ Idrovo y Boquiren 2004; Miehlbradt 2005.

²⁵ Miehlbradt 2005; Roggekamp 2004.

entre los agentes del mercado y estableciendo y promoviendo normas de calidad de los procesos y productos.

Para diseñar el proyecto, SDCAsia ha recabado información cuantitativa básica sobre la industria del kaong, así como un volumen importante de información cualitativa sobre los productores pobres y otros agentes del mercado, las relaciones en el subsector del kaong, los mercados finales y los servicios de apoyo. Al mismo tiempo que ponía en marcha el proyecto, SDCAsia ha seguido ampliando su conocimiento de la dinámica del mercado y las principales relaciones de mercado. Durante su ejecución, SDCAsia ha obtenido información y retroalimentación de los agentes del mercado implicados en el proyecto sobre los cambios realizados, su satisfacción con dichos cambios y los nuevos problemas, obstáculos y oportunidades. SDCAsia organiza a menudo sesiones de *feedback* o retroalimentación con los agentes del mercado para ayudar a encontrar soluciones de mercado que beneficien a todos y ayuden a los productores pobres y a otros agentes del mercado. SDCAsia vigila también periódicamente los cambios en el mercado del kaong y recaba información sobre algunos indicadores cuantitativos básicos que ayudan a la organización a evaluar el impacto del proyecto en el subsector y en los productores pobres. La información cualitativa, junto con algunos indicadores cuantitativos básicos, ayuda a SDCAsia tanto a mejorar la eficacia del proyecto como a identificar constantemente nuevas oportunidades y nichos donde los productos de las comunidades autóctonas puedan ser competitivos. El equipo del proyecto comparte periódicamente la información recabada con los agentes del mercado para conocer sus puntos de vista y discutir los siguientes pasos.

Para más información, véase <http://www.sdccasia.ph> o <http://www.bdsknowledge.org> (búsqueda por SDCAsia y Filipinas), o contáctese con Marian Boquiren en mb@sdccasia.ph.

Fuente: Idrovo y Boquiren, 2004.

[DES: End textbox.]

3.2. Desarrollo de cadenas de valor

Esta sección se centra en una estrategia común encaminada a conseguir que los mercados funcionen mejor para los pobres: la incorporación de las PE a cadenas de valor con potencial de crecimiento. Las iniciativas de desarrollo del sector privado y la agricultura llevan tiempo utilizando un enfoque basado en las cadenas de valor. ¿Qué hay de nuevo, por tanto, en tratar de conseguir que el enfoque funcione para los pobres o integrar las PE en las cadenas de valor? En primer lugar, los programas recientes facilitan más explícitamente el acceso al mercado de emprendedores más pequeños y pobres que nunca. Lo hacen no sólo para erradicar la pobreza, sino también para mejorar la competitividad de las cadenas de valor²⁶. Con la participación de los productores a pequeña escala, algunas cadenas de valor pueden reducir sus costes y aumentar su flexibilidad. En algunos casos, las PE aportan capacidades y recursos que sólo poseen los productores a pequeña escala; por ejemplo, técnicas artesanales tradicionales en productos hechos a mano o condiciones específicas de cultivo que se dan en zonas dominadas por la agricultura a pequeña escala. El éxito de algunas iniciativas demuestra que los pobres pueden aumentar considerablemente sus ingresos, sus bienes personales e incluso su seguridad económica con su participación cautelosa en los mercados mundiales a través de las cadenas de valor. La estrategia de “servicios integrados” ofrece esta oportunidad al incitar a compradores y proveedores

²⁶ USAID 2005a.

de suministros a reforzar las capacidades de los pequeños productores con los que hacen negocios. De esa forma, los compradores y proveedores de suministros pueden mejorar su cadena de suministro o aumentar las ventas, respectivamente. Pero la integración de las PE en las cadenas de valor plantea numerosos retos. En 2005, los profesionales proponen soluciones innovadoras para hacer frente a esos retos, facilitar el acceso a los mercados y aumentar los beneficios que obtienen las PE de su participación en las cadenas de valor.

3.2.1. Proceso de desarrollo de cadenas de valor

Aunque el desarrollo de cadenas de valor no es un concepto nuevo, existe una serie de ideas novedosas y pasos diferentes que los expertos recomiendan para tratar de integrar a las PE y los pobres en las cadenas de valor. En el siguiente cuadro 1 se ilustran tres series de pasos recomendados para desarrollar cadenas de valor. Todos ellos contienen elementos similares, pero hacen hincapié en aspectos diferentes y tienen diferentes puntos de partida y puntos finales.

Como punto de partida, el “Enfoque Territorial” presupone como objetivo el desarrollo económico local (DEL) y, por tanto, empieza por movilizar a la comunidad. Las otras dos estrategias serían a iniciativa de los gobiernos nacionales, las ONG o donantes menos volcados en comunidades específicas. Lo primero que hacen es identificar los sectores y las cadenas que ofrecen un elevado potencial. La tercera lista de pasos constituye un marco para el diseño de programas y, por tanto, llega sólo hasta la identificación de las actividades de los programas, mientras que las otras dos combinan el diseño y la ejecución de programas.

Algunos de los pasos que se han incorporado a cada proceso basándose en las enseñanzas aprendidas son los siguientes:

- Selección de subsectores con potencial de crecimiento y posibilidad de integrar a las PE o los pobres.
- Análisis de las cadenas de valor con el fin de identificar oportunidades y obstáculos para la competitividad y la participación de las PE.
- Participación de las empresas de las cadenas de valor en el diseño de los programas y el proceso de planificación estratégica.
- Creación de un plan de negocio o visión futura para una cadena de valor sostenible.
- Planificación de la prestación de servicios de apoyo a las empresas de la cadena de valor.

Algunos elementos que están presentes en solo una o dos estrategias, pero que son importantes en programas innovadores o en programas que funcionan mejor son:

- Evaluación y refuerzo de los mercados de apoyo, en lugar de la prestación de servicios directamente a los agentes de la cadena de valor de manera subvencionada.
- Trabajo con grupos de presión para eliminar obstáculos en el entorno empresarial propicio.
- Moderación de las relaciones entre agentes de la cadena de valor.
- Identificación de los agentes de cambio que más probablemente serán los primeros en realizar cambios en la cadena de valor.

Llama la atención la ausencia en las tres listas de la creación e implantación de sistemas de vigilancia y evaluación. Así pues, en la actualidad existen varios procesos recomendados para el desarrollo de cadenas de valor y cierto consenso sobre los elementos básicos que funcionan, aunque todavía se siguen explorando otras cuestiones.

Cuadro 1: Etapas en el desarrollo de las cadenas de valor

A. Enfoque territorial del desarrollo agroempresarial rural²⁷	B. Conferencia virtual del debate sobre desarrollo rural²⁸	C. Proceso de diseño de programas en un subsector o cadena de valor²⁹
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de grupos de intereses y caracterización de un territorio 2. Organización de agricultores 3. Identificación de mercados y análisis de cadenas 4. Formulación de una estrategia y un plan de negocio con agentes de la cadena 5. Refuerzo de los servicios de apoyo para determinadas cadenas del mercado 6. Trabajo con grupos de presión para conseguir la modificación de políticas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección y análisis de la cadena de valor 2. Formulación de una hipótesis sobre la cadena de valor para el buen funcionamiento de ésta. 3. Identificación de los agentes de cambio que probablemente acepten la idea. 4. Facilitación de la identificación de los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas para la puesta en práctica del concepto 5. Ayuda a los agentes de la cadena de valor para identificar los hitos y las decisiones en un plan de acción 6. Ayuda a los agentes de la cadena de valor con apoyo financiero, técnico y moral o formación y refuerzo de capacidades 7. Moderación de las relaciones entre empresas en la cadena de valor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección del sector económico (subsector) 2. Análisis del subsector/cadenas de valor 3. Identificación de soluciones comercialmente viables para aumentar la competitividad 4. Evaluación de soluciones/servicios en el mercado 5. Identificación y selección de intervenciones de los programas

3.2.2. Identificación de influencias en el mercado

Un gran desafío al que se enfrentan los profesionales cuando tratan de que los mercados funcionen mejor para los pobres es la estructura de poder o gobernanza de esos mercados. Una de las razones por las que los pobres se ven a menudo excluidos de la participación en el mercado o participan en condiciones desfavorables es que los mercados están dominados por muchos intereses poderosos, desde corporaciones internacionales hasta comerciantes locales monopolistas, desde cooperativas corruptas hasta la OMC. Estas instituciones influyen en las reglas del mercado, así como en los precios y otras condiciones que rigen las transacciones comerciales. Con frecuencia,

²⁷ Best, Ferris, y Schiavone 2005.

²⁸ SDC 2005b.

²⁹ <http://www.actionforenterprise.org>; Lusby y Panlibuton 2004.

los pobres no entienden esas reglas y aceptan los precios y las condiciones que les imponen. La modificación de las estructuras de mercado perjudiciales constituye un objetivo importante y un reto para muchos programas de desarrollo de cadenas de valor, aunque puede que utilicen un lenguaje menos político para describir sus intenciones.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 16

Refuerzo de las cadenas de valor en la agricultura

Programa de SDE de Kenia financiado por USAID en el subsector del mango

El Programa de SDE de Kenia financiado por USAID y ejecutado por Emerging Markets Group ha ayudado a cerca de 2.500 pequeños productores de mango a duplicar sus precios en un año y medio. El Programa de SDE de Kenia contrató a una ONG keniana, SITE, como facilitadora del mercado para su iniciativa en la cadena de valor central del mango en Kenia. Basándose en un análisis detallado de la cadena de valor, SITE decidió ayudar a los agricultores a mejorar la calidad y los vínculos con los compradores exportadores. SITE movilizó a los productores de mango para formar ochenta y tres grupos en ocho regiones de producción de mango. Esos grupos constituyen la base para acceder a servicios y mercados de extensión. SITE ha facilitado el acceso a servicios de extensión y fumigación con productos agroquímicos estableciendo vínculos con los proveedores de suministros para reducir plagas y aumentar la productividad. SITE ha experimentado también con modelos de extensión comercial basados en la formación y el asesoramiento de cinco emprendedores para que puedan prestar esos servicios.

Además, SITE ha conseguido que seis exportadores establezcan relaciones directas con los agricultores, algunos de los cuales no poseen más de veinte árboles. El resultado es que se han duplicado los precios para los agricultores, además de haber aumentado las ventas al estropearse menos productos. SITE ha facilitado también sistemas de pago a través de los cuales los compradores pagan a los agricultores mediante transferencia o cheque bancario en lugar de en metálico, de manera que los agricultores ya no corren el peligro de ser atracados el mismo día que venden la fruta. La iniciativa del mango es uno de varios proyectos similares del programa de SDE de Kenia, que ha vinculado a más de 6.500 agricultores con los mercados y ha ayudado a unas 30.000 PE a acceder a servicios comerciales financieros y empresariales.

Un ejemplo del impacto que está teniendo este programa es el de Julius, un supervisor jubilado de una fábrica de piensos. Julius trató de poner en marcha una pequeña explotación de mangos en los años de sequía que hubo en el decenio de 1990, consiguiendo al final una plantación de cerca de 320 árboles injertados, con la que ganaba entre 4.500 y 46.000 chelines kenianos, dependiendo de las lluvias. En 2003 se unió a un grupo de agricultores facilitado por SITE, a través del cual tuvo acceso a asesoramiento y servicios relacionados con la producción que le permitieron aumentar su producción de mangos de categoría 1 y venderlos directamente a un exportador por primera vez. Sus ingresos en 2004 ascendieron a 200.000 chelines kenianos. Esa mayor renta le ha permitido comprar alimentos y ropa para su familia, pagar los estudios de su hijo, empezar a construirse una casa, abrir un establecimiento minorista en las cercanías y reinvertir en su explotación de mangos. Este año ha sido elegido presidente del Grupo Horticultor de Makika entre cincuenta y seis miembros.

Para más información, véase <http://www.kenyabds.com> o <http://www.bdsknowledge.org> (búsqueda por Kenya BDS).

Fuentes: Emerging Markets Group 2004b–d, 2005b–d.

[DES: End textbox.]

Puesto que cada mercado o cadena de valor es distinto, en diferentes contextos son útiles diferentes estrategias. Pero las estrategias eficaces empiezan por incluir un análisis de las influencias y la gobernanza del mercado en la evaluación de éste, sin presuponer que determinados tipos de empresas, especialmente los intermediarios, tienen siempre afán explotador. No todos los mercados tienen problemas de influencia y en otros casos el problema de gobernanza está en sitios inesperados. Algunas estrategias que ayudan a conseguir que los pobres adquieran un mayor influencia en el mercado son las siguientes:

- **Mejora de la cooperación entre empresas:**³⁰ Algunos facilitadores del mercado están reforzando la cooperación entre empresas de la cadena de valor para mejorar la calidad y la competitividad.³¹ Las mejoras de la calidad suelen depender de que compradores y proveedores colaboren en establecer, aplicar y certificar unas normas de calidad. Todos los agentes, y las PE en particular, necesitan reforzar sus capacidades para mejorar la calidad. Este tipo de colaboración requiere una mentalidad “de equipo” y unas relaciones duraderas y de confianza entre proveedores y compradores de la cadena. Las relaciones de adversarios se convierten en relaciones de cooperación. Esos procesos pueden llevar a los compradores a respetar y a necesitar más a las PE, mejorando la posición negociadora de éstas y sus condiciones en el mercado.
- **Aumento de la competencia:**³² Muchos mercados que atienden a las PE son monopolistas. Algunos facilitadores del mercado tratan de aumentar el número de canales del mercado que llegan a las PE, aumentando con ello la competencia para los pobres como clientes o proveedores. De esa forma mejora su posición negociadora.
- **Política proactiva:**³³ En algunos casos, los gobiernos utilizan su poder para proteger o beneficiar a las PE en posiciones de mercado desventajosas. Pueden crear incentivos o normas para que las grandes empresas han operaciones con las PE. Pueden regular los mercados monopolistas para tratar de preservar la competencia. Pueden regular algunos tipos de créditos para asegurar que no sean depredadores. Pueden crear canales para que las PE presenten sus quejas y pueden mediar en los conflictos. El papel del facilitador del mercado consiste a menudo en presionar para que se adopten esas políticas o para promover y vigilar su aplicación.
- **Confrontación:**³⁴ En algunas circunstancias, cuando fracasan los anteriores esfuerzos, algunos facilitadores promueven o participan en confrontaciones directas y abiertas con poderosos agentes del mercado. La Asociación de Trabajadoras Autónomas de la India,³⁵ por ejemplo, tiene una larga historia de

³⁰ ATA 2005; Biénabe y Sautier 2005; Chalmers y cols. 2005; MEDA 2005a; Mercy Corps 2004, 2005a; USAID 2005a.

³¹ Un facilitador del mercado es una organización de desarrollo sin afán de lucro en el mercado objetivo que realiza actividades subvencionadas a corto plazo para conseguir que los mercados funcionen mejor para los pobres. Un facilitador no es un agente del mercado, pero puede ser una parte interesada, como un órgano público, un instituto de investigación, una ONG o un donante.

³² Idrovo y Boquiren 2004; MEDA 2005d; Prahalad 2005; SDC 2005.

³³ World Education 2005.

³⁴ Idrovo y Boquiren 2004; Laker-Ojok 2004; MEDA 2005d.

³⁵ <http://www.sewa.org>.

movilización de las trabajadoras autónomas para enfrentarse a sus compradores o empleadores y negociar mejores condiciones de trabajo.

Los facilitadores están aprendiendo actualmente qué estrategias funcionan mejor en qué circunstancias y cómo poner en práctica cada estrategia de una manera eficaz. Hasta la fecha, las estrategias parecen bastante adaptadas al entorno del mercado, a la motivación y al nivel de servicios de las empresas menos poderosas, así como al nivel de servicios y al conjunto de capacidades de la organización que ejecuta el programa.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 17

Aumento de la influencia de las PE en el mercado al aumentar la competencia en las cadenas de valor
MEDA, Nicaragua

Con la financiación de CIDA, MEDA ha ejecutado un proyecto en Nicaragua para ayudar al subsector del sésamo, consiguiendo que sea más competitivo en los mercados internacionales. MEDA ha realizado un análisis de la competitividad y de las cadenas de valor para determinar cómo el subsector del sésamo de Nicaragua podría mejorar su posición en el mercado mundial. El proyecto ha proporcionado a los productores asistencia técnica en producción, transformación y comercialización a través de cooperativas. Posteriormente, el proyecto ha trabajado con los exportadores para reforzar las alianzas entre ellos y los grupos de productores, estrechando así los vínculos hacia arriba y hacia abajo en la cadena del mercado. En algunos casos, el proyecto ha conseguido aumentar la competencia entre los exportadores y acabar con los monopolios virtuales que tenían algunos exportadores en determinadas regiones. En un caso, al introducir la competencia adicional de otros exportadores, el proyecto consiguió aumentar el precio pagado a los agricultores. La cooperativa nacional respondió aumentando a su vez el precio pagado a los agricultores. Muchos agricultores habían supuesto que la cooperativa estaba pagando precios más altos y no se habían dedicado a verificar los precios de la competencia. El resultado fue un incremento del 25% en el precio pagado a los productores de sésamo de la cooperativa y un incremento del 50% en la productividad de los agricultores.

Para más información, véase <http://www.meda.org>.

Fuentes: McVay y Rannekleiv 2005; MEDA 2005d.

[DES: End textbox.]

[DES: set as sidebar/textbox]

Pregunta clave

¿Cuál es la mejor forma de hacer frente a los desequilibrios de poder basados en el origen étnico, la raza, el género u otras normas sociales arraigadas?

Muchos mercados con un grupo de empresas que ejerce una influencia importante se caracterizan también por profundas divisiones sociales. Los comerciantes suelen tener un origen étnico diferente al de los productores; los exportadores y los compradores a gran escala pertenecen a menudo a una clase social y a un género diferente al de las PE. Las barreras sociales aumentan las desigualdades y la desconfianza entre las partes, que son difíciles de afrontar por facilitadores “objetivos”, en parte porque éstos suelen tener formación empresarial o económica más que aptitudes de negociación social o política. Pero esas barreras son frecuentes y pueden interferir gravemente con el desarrollo de cadenas de valor. ¿Cómo deben hacer frente los facilitadores a este tipo de desequilibrios de poder?

[DES: end sidebar/textbox]

3.2.3. ¿Quién debe reforzar los vínculos de mercado ?

Todavía se sigue debatiendo con quién deben trabajar los organismos de desarrollo para conseguir que los mercados funcionen para los pobres. Algunos de los programas nuevos se centran exclusivamente en crear vínculos más directos entre las grandes y las pequeñas empresas. Otras iniciativas nuevas tratan de crear redes de pequeños comerciantes en las comunidades para facilitar el acceso de las PE a mercados más distantes. La decisión suele tener una base ideológica. No obstante, las soluciones eficaces requieren un buen conocimiento del mercado en cuestión, sin dar por sentada ninguna solución.

Algunas estructuras de mercado condicionan la elección. Los mercados dominados por grandes proveedores o compradores que se beneficiarían de una participación mejor y mayor de las PE, y la existencia de algunos modelos positivos, demuestra la posibilidad de reforzar los vínculos entre las grandes y las pequeñas empresas. Los mercados que carecen de esos líderes suelen estar dominados por relaciones múltiples entre diferentes tipos de PE y no queda más remedio que trabajar con intermediarios menos formales. En esas situaciones, la elección está clara.

En muchos mercados, los dos tipos de cadena de valor compiten: la cadena más formal, dominada por los grandes compradores, y la cadena informal, caracterizada por una red compleja y a menudo difícil de identificar de PE interrelacionadas y competitivas que suelen tacharse de explotadoras. Los facilitadores del mercado se ven obligados con frecuencia a decidir con quién trabajan. En general, los responsables del desarrollo de cadenas de valor optan por integrar a las PE en la cadena dominada por las grandes empresas, reforzando así la cadena formal frente a la cadena informal.³⁶ A corto plazo, eso proporciona a las PE unas relaciones mejores y más duraderas en el mercado y unos precios mejores, pero las relaciones de mercado suelen ser monopolistas y los comerciantes informales que se quedan fuera del programa tratan continuamente de interferir con las cadenas de valor. Algunos programas innovadores están afrontando esta cuestión con un enfoque más matizado, movilizándolo a numerosas empresas del subsector, algunas de ellas incluso con cadenas de valor competitivas, y ofreciendo oportunidades a una mayor diversidad de intermediarios en el mercado. En algunos de esos programas, los comerciantes informales están empezando a representar papeles útiles en las cadenas más formales como intermediarios, agentes, instructores u organizadores de grupos. Por lo tanto, en general es preferible dejar la elección de quién debe reforzar las cadenas de valor en beneficio de los pobres en manos de los propios agentes de la cadena de valor, a veces mediante procesos de movilización participativa, que apoyar un modelo empresarial proscrito.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 18

¿Quién ayuda a que los mercados funcionen para los pobres?
Programa LINK en Ntinga de World Education, Sudáfrica

Con la financiación de USAID, Word Education (WE) en Sudáfrica ha iniciado un programa para ayudar a las pequeñas empresas de construcción que son propiedad de

³⁶ Emerging Markets Group 2004e, 2004f; Ferrand y cols. 2004; SDC 2005.

personas anteriormente desfavorecidas (PAD), de manera que puedan beneficiarse del auge nacional de la construcción. Puesto que en ese mercado predominan los grandes contratos del sector público y privado que se adjudican a las grandes constructoras, la estrategia general consiste en aumentar la subcontratación viable de las grandes a las pequeñas empresas constructoras. El Gobierno sudafricano promueve esta iniciativa exigiendo a los contratistas que trabajan para la Administración que subcontraten trabajos a empresas propiedad de PAD. En su análisis del mercado, WE identificó una serie de servicios de apoyo muy demandados por las pequeñas empresas de construcción que les ayudarían a licitar y conseguir subcontratos de las grandes constructoras. Esos servicios consisten en información sobre oportunidades de licitación, desarrollo de capacidades para la preparación de ofertas y la estimación del coste de las obras, acceso a financiación para comprar suministros y pagar a los trabajadores durante la ejecución del contrato y mejora de las capacidades operativas y técnicas en el puesto.

WE ha identificado o trabajado con tres tipos de prestadores de servicios de apoyo para desarrollar el mercado de esos servicios:

1. **Proveedores tradicionales:** WE ha ayudado a ONG y a consultores privados que trabajan con PE a diseñar y vender servicios que ayuden a las PE en cuestión a informarse y licitar para conseguir contratos.
2. **Intermediarios en provisión de suministros:** Algunos proveedores entregan suministros a crédito a intermediarios, quienes a su vez conceden préstamos a las PE que están licitando o han ganado contratos de construcción. Estos intermediarios proporcionan asistencia técnica para la estimación del coste de las obras antes de la licitación, proporcionan suministros a crédito, resuelven problemas durante la ejecución del contrato y cobran los pagos.
3. **Grandes proveedores de suministros:** Algunos grandes proveedores de suministros ofrecen los mismos servicios directamente a las PE, internamente.

En diciembre de 2004, el programa LINK en Ntinga se había asociado con cerca de treinta prestadores de servicios de apoyo que atendían a más de diez mil empresas, el 90% de las cuales eran microempresas y el 32% eran propiedad de mujeres. El valor de los contratos adjudicados a las medianas empresas superaba los 6 millones de dólares estadounidenses y los ingresos de los proveedores se aproximaban a 106.000 dólares. Una de las iniciativas de mayor éxito de WE es la serie de Seminarios sobre el Acceso a Recursos que promueve la interacción entre los prestadores de servicios de apoyo y los pequeños contratistas, dando a conocer los servicios y los modelos de prestación de servicios para fomentar su replicación.

Para más información, véase <http://www.worlded.org> o <http://www.worlded.co.za> o envíese un e-mail a ntinga@worlded.co.za.

Fuente: Sethna 2005.

[DES: End textbox.]

Cualquiera que sea la estructura de mercado dominante, la mayoría de las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor favorecen la formación de grupos. Esos grupos aumentan la coordinación entre los agentes de las cadenas de valor, mejoran la calidad y la posición de mercado, consiguen mejores economías de escala en el acceso a servicios y productos de apoyo y ayudan a que los programas sean más eficientes en el refuerzo de las capacidades de las PE para cumplir las especificaciones del mercado.³⁷ La estrategia tradicional de agrupación consiste en ayudar a los pequeños

³⁷ Biénabe y Sautier 2005.

productores a formar cooperativas para evitar a los intermediarios y vender más directamente a los grandes compradores, o alternando con mercados de comercio justo. Aunque esta estrategia ha tenido éxito a veces, en general se considera demasiado difícil porque impone una carga excesiva a las cooperativas de productores, la cuales tienen que desempeñar múltiples funciones en la cadena de valor. Por el contrario, las organizaciones de productores pueden ser más eficaces si desempeñan funciones más sencillas de representación y presión, intercambio de información o refuerzo de capacidades, compra conjunta de materiales de partida y coordinación de las cadenas de valor. Los expertos recomiendan además que la función y la capacidad de las organizaciones de productores quede en manos de sus miembros, ayudando los organismos de desarrollo a organizar, educar y reforzar las capacidades.³⁸ Asimismo, muchos de los responsables del desarrollo de cadenas de valor están facilitando la agrupación de una mayor diversidad de empresas en la cadena de valor, no solo los pequeños productores.³⁹

Por tanto, aunque la formación de grupos sigue siendo una parte intrínseca de la mayor parte de los enfoques basados en la cadena de valor, los tipos y funciones de esos grupos siguen evolucionando. Algunos ejemplos de los nuevos tipos de grupos y de funciones que están apareciendo en los recientes programas de desarrollo de cadenas de valor son los siguientes:

- **Asociaciones de productores que funcionan como agrupaciones débiles.** Su creación está promovida por un organismo de desarrollo, pero después cobran vida propia, pasando de una función inicial limitada a una mayor diversidad de funciones. Por ejemplo, pueden empezar intercambiando información sobre el mercado y la producción, seguir defendiendo sus intereses o negociando en grupo, empezar lentamente a prestar servicios de acceso en grupo y unir gradualmente la compra de suministros u optar por la comercialización conjunta, para terminar aunando sus operaciones de transformación, envasado o identidad corporativa. La mayoría de las organizaciones de productores, sobre todo las que defienden los intereses de los pobres, se mantienen a un nivel básico, en parte porque las operaciones más sofisticadas obligan a delegar autoridad en miembros o trabajadores mejor formados, de manera que en esas situaciones los pobres corren el riesgo de ser explotados.⁴⁰
- **Las entidades interprofesionales formadas por empresas y otras partes interesadas** que representan toda la serie de funciones de la cadena de valor colaboran para hacer más competitiva la cadena de valor. Al igual que las organizaciones de productores, estas entidades comerciales necesitan crecer gradualmente y pueden mantenerse a un nivel básico. Las actividades típicas realizadas para estos grupos – en orden de sofisticación – consisten en intercambio de información (incluidos boletines, bibliotecas, bases de datos), organización de actividades de formación y seminarios, grupos de presión, asistencia conjunta a ferias comerciales, formulación de una estrategia para aumentar la competitividad de la cadena de valor, organización de ferias comerciales y, en ocasiones, control de calidad e identidad corporativa.⁴¹ La mayoría de estas entidades comerciales no incluyen a las PE ni a los pobres, pero a veces las PE pueden participar como asociaciones u organizaciones de

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.; ATA 2005.

⁴⁰ Mercy Corps 2004, 2005a.

⁴¹ Biénabe y Sautier 2005; ATA 2005.

productores. Incluso cuando los pobres no están directamente representados, pueden beneficiarse como proveedores de sus miembros.

- **Asociaciones de intermediarios, comerciantes, proveedores de suministros o prestadores de servicios.**⁴² En las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor que tratan de fortalecer las redes comerciales autóctonas o informales, los programas suelen hacerse eficientes reuniendo a los pequeños intermediarios para que reciban formación. Han surgido redes que están consiguiendo mejorar la cadena de valor. Las actividades van desde las más típicas de las organizaciones de productores a las de una entidad comercial.

Estos grupos formados por distintos agentes del desarrollo de la cadena de valor han surgido como facilitadores que tratan de formular estrategias de fomento de mercados mercado todavía más matizadas, adaptadas al contexto específico de cada mercado.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 19

Grupos de productores atendidos por un grupo de prestadores de servicios de apoyo
Mercy Corps CABS en Azerbaiyán

Mercy Corps, con financiación de USAID, está ejecutando el programa CABS (Cluster Access to Business Services) en las áreas rurales de Azerbaiyán. El programa ayuda a los ganaderos a acceder a servicios veterinarios para mejorar las tasas de supervivencia y el estado de salud general del ganado. El programa ha constituido agrupaciones de ganaderos para estimular la demanda de servicios veterinarios y para hacer que a los veterinarios les compense prestar servicios curativos y preventivos en zonas apartadas. Como resultado, la producción de leche ha aumentado y muchas agrupaciones de ganaderos han ampliado sus actividades y están facilitando el acceso de los ganaderos a los mercados de la leche.

Además, los veterinarios asociados a CABS están formando su propia red veterinaria. La agrupación se inició cuando CABS organizó un evento para ayudar a los veterinarios a establecer vínculos con prestadores de servicios como instructores, organismos públicos y laboratorios veterinarios regionales, así como con consultores e instructores en comunicaciones, comercialización y gestión. Los veterinarios reconocen que la red ha sido fundamental para lo siguiente:

- Responder a epidemias de enfermedades y coordinar las campañas de vacunación.
- Aunar recursos para acceder a servicios de consultoría técnica.
- Facilitar las compras a granel de medicamentos.
- Realizar campañas de educación y sensibilización sobre los servicios veterinarios preventivos.

Hasta la fecha, CABS ha ayudado a cerca de cincuenta veterinarios a prestar servicios a más de cuatro mil ganaderos en áreas rurales apartadas, el 34% de los cuales son mujeres. Uno de los retos encontrado por Mercy Corps es la intensidad de mano de obra de las agrupaciones de ganaderos que se están formando. CABS está probando a transferir esta función a veterinarios que deseen adentrarse en nuevos territorios para ampliar su negocio.

⁴² Ibid; Idrovo y Boquiren 2004; GFA 2005; Laker-Ojok 2004; Mercy Corps 2005.

Para más información, véase <http://www.mercycorps.org> o www.bdsknowledge.org (búsqueda por Mercy Corps y Azerbayán).

Fuente: Mercy Corps 2005a.

[DES: End textbox.]

Al margen de con quien trabaje un facilitador, la respuesta a la pregunta de quién debe desarrollar cadenas de valor que funcionen para los pobres está cada vez más clara: los emprendedores.⁴³ En muchos programas y estructuras de mercado, los facilitadores han observado que un elemento crítico para el éxito es la participación importante de líderes emprendedores en funciones básicas de la cadena de valor. Esos líderes – dominadores de la cadena, agentes de cambio, emprendedores sociales – tienen un interés económico y social en conseguir que la cadena de valor funcione y están comprometidos con la visión de una cadena de valor que compita en calidad. Saben que para ello es necesario que todos los agentes inviertan en relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas. Esos líderes son críticos en todo el proceso de desarrollo de la cadena de valor para iniciar el proceso de cambio e implicar a los agentes clave, para identificar soluciones y correr riesgos que demuestren la posibilidad de nuevas formas de hacer negocio y para mantener a lo largo del tiempo la colaboración en el mercado. Por tanto, la identificación y capacitación de estos líderes emprendedores es una función crítica para los facilitadores.

3.2.4. ¿Cómo reforzar los vínculos de mercado ?

El desarrollo de cadenas de valor implica fundamentalmente el reforzamiento de las relaciones de mercado de manera que las empresas funcionen mejor juntas para competir más eficazmente en el mercado mundial.⁴⁴ Por tanto, el refuerzo de los vínculos de mercado es un componente fundamental de la mayoría de los programas de desarrollo de cadenas de valor. La atención se centra en establecer relaciones mutuamente beneficiosas o en alinear intereses empresariales que atraigan y mantengan a todos los agentes implicados en una colaboración productiva que beneficie a las PE en cuestión más allá de la duración del proyecto. ¿Cómo operan los responsables del desarrollo de cadenas de valor y qué enseñanzas están aprendiendo?

Algunos programas se centran en establecer relaciones específicas entre los diferentes agentes de las cadenas de valor, trabajando para asegurar que cada vínculo de la cadena de valor desempeñe sus respectivas funciones y que los servicios de apoyo fluyan fácilmente gracias a esas relaciones.⁴⁵ Para ello planifican todas las relaciones de mercado, evalúan su estado inicial, elaboran una visión futura de lo que sería una relación que funcionara bien y la vigilan durante todo el proyecto. Algunos programas vigilan todas las funciones y los servicios de apoyo de la cadena de valor frente a esas relaciones para ver como funcionan las empresas en cada área funcional o servicio.

Por ejemplo, al comienzo de un programa, la relación entre agricultores y compradores informales puede ser de desconfianza si los aquéllos creen que éstos les están engañando porque les pagan precios muy bajos y si éstos creen que aquéllos introducen piedras en los sacos de los productos para que pesen más. La visión del proyecto puede ser que los comerciantes y los agricultores trabajen juntos en un clima de confianza para producir cultivos de mayor valor en el momento oportuno en el mercado y las partes resuelvan sus conflictos a través de un órgano negociador

⁴³ Best, Ferris, y Schiavone 2005; Idrovo y Boquiren 2004; Mercy Corps 2005; Roggekamp 2004.

⁴⁴ SDC 2004, 2005a.

⁴⁵ Idrovo y Boquiren 2004; Laker-Ojok 2004; Sethna 2004.

neutral. En mitad del proyecto, los gestores pueden informar de la creación de un órgano que represente a los comerciantes, agricultores y líderes locales y del reconocimiento por parte de los agricultores y los comerciantes de la posibilidad de producir cultivos de mayor valor y la necesidad de trabajar conjuntamente para producirlos. El proyecto vigilaría seguidamente las diversas relaciones de mercado que se tratan de reforzar.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 20
Refuerzo de las relaciones en las cadenas de valor
SDCAsia, Filipinas

SDCAsia está ayudando a las poblaciones pobres de las comunidades rurales apartadas a mejorar su medio de subsistencia basado en la recolección y la semitransformación de un fruto autóctono llamada kaong (palmera dulce) que se utiliza para hacer mermeladas, helados y salsas. SDCAsia utiliza el siguiente cuadro para fijar los objetivos y vigilar el progreso hacia el refuerzo de las dos relaciones más importantes en la cadena de valor, de manera que puedan realizarse las funciones necesarias para mejorar la calidad y la cantidad de producción. Los recolectores venden a una serie de semitransformadores: grupos de agricultores, empresas individuales y otros recolectores individuales. Los semitransformadores venden a los comerciantes de la comunidad, quienes a su vez venden a agentes de compras de los grandes transformadores urbanos. SDCAsia está reforzando estas relaciones en las primeras cinco áreas que se indican en el cuadro.

Situación inicial, actual y futura de las relaciones

	Semitransformadores y comerciantes de la comunidad			Comerciantes de la comunidad y agentes de compra de los transformadores		
	Inicial	Actual	Futura	Inicial	Actual	Futura
Selección de proveedores y compradores/aprovisionamiento						
Intercambio de información / transparencia						
Control de calidad / inspección						
Servicios con valor añadido / colaboración y cooperación						
Base de la competencia / oferta al mercado						

Nota: SDCAsia utiliza esta herramienta para la evaluación de mercados, la gestión de programas y la documentación final.

Para más información, véase <http://www.sdccasia.ph> o <http://www.bdsknowledge.org> (búsqueda por SDCAsia y Filipinas), o contáctese con Marian Boquiren en mb@sdccasia.ph.

Fuente: Idrovo y Boquiren, 2004.

[DES: End textbox.]

Este tipo de sistema ayuda al equipo del proyecto a desarrollar actividades específicas para reforzar diferentes funciones de algunas relaciones de interés, para evaluar la eficacia de las actividades y para cambiar el curso si es necesario. Permite también mejorar la documentación del progreso de los vínculos de mercado desarrollados y, en definitiva, el intercambio de las enseñanzas aprendidas.

¿Cuáles son algunas de las estrategias utilizadas para estrechar las relaciones de mercado, crear oportunidades de alinear los intereses empresariales en la cadena de valor y animar a las empresas a aprovechar esas oportunidades? Algunas enseñanzas interesantes extraídas de recientes proyectos son las siguientes:

- **Desarrollo del modelo de negocio adecuado**⁴⁶: En ocasiones, las empresas de la cadena de valor consideran insalvables los retos y las barreras para la actuación empresarial. Como observadores con más experiencia y conocimientos técnicos, los facilitadores pueden a veces identificar soluciones innovadoras, presentarlas a las dos partes y convencer a algunos líderes del mercado para que las prueben. Por ejemplo, los facilitadores pueden introducir el concepto de préstamos garantizados por el grupo para los proveedores de suministros que estén dispuestos a su vez a conceder préstamos a los pequeños agricultores o ganaderos, pero que quieran reducir el riesgo de impago.
- **Mejora de la calidad e introducción de normas en la cadena de valor**: En muchas cadenas de valor orientadas a la exportación, las PE tienen que mejorar la calidad y cumplir una serie de normas de calidad, sociales, sanitarias o medioambientales específicas de su sector para poder vender a mercados de mayor valor. Las iniciativas de desarrollo responden a esta situación sensibilizando a las empresas de la cadena de valor y a las agencias implicadas respecto a la existencia y la importancia de las normas, el refuerzo de las capacidades nacionales para prestar asesoramiento técnico y servicios de certificación, y el diseño de modelos de negocio en la cadena de valor para pagar esos servicios. Por ejemplo, las asociaciones de PE pueden aunar los recursos de las PE, o los transformadores o exportadores de la cadena de valor pueden comprar los servicios y prestárselos a pequeños proveedores.
- **Efecto de demostración**⁴⁷: En algunos casos, los grandes compradores están interesados en productos de las PE, pero no quieren correr el riesgo de hacer pedidos a grupos de productores rurales que no siempre son puntuales en sus entregas ni siempre cumplen las especificaciones de calidad. Algunos facilitadores del mercado trabajan con un comprador de perfil elevado mientras desarrollan los sistemas locales de refuerzo de capacidades. En lugar de impartir formación ellos mismos a un pequeño número de agrupaciones de productores, imparten esa formación a consultores locales, líderes de asociaciones o comerciantes para que aprendan a consolidar pedidos y servirlos puntualmente, para que establezcan normas y sistemas de control de calidad y para que desarrollen las capacidades de las PE de manera que puedan cumplir estrictamente las normas de calidad. A continuación, los facilitadores difunden la imagen de la región como una fuente fiable y de calidad de productos para atraer a otros compradores.
- **Foro de compradores y proveedores**⁴⁸: Los foros de compradores y proveedores favorecen el establecimiento de relaciones beneficiosas para todos. Revelan los detalles de las relaciones de éxito, por ejemplo, cuando los grandes proveedores ofrecen un paquete mejorado de productos y servicios a los pequeños compradores. Promueven la competencia entre las empresas más poderosas de la cadena de valor para que mejoren sus ofertas a las PE. Pueden iniciar una colaboración tanto horizontal como vertical para identificar y poner

⁴⁶ Laker-Ojok 2004.

⁴⁷ Idrovo y Boquiren, 2004.

⁴⁸ Sethna 2004.

en práctica nuevas soluciones que eliminen los puntos débiles en las relaciones.

- **Incentivos y presión:** En ocasiones, empresas “atrincheradas” y poderosas necesitan un empujón para aprovechar la posibilidad de operar de manera diferente, incluso cuando tienen a su disposición soluciones beneficiosas para todos. Así sucede con frecuencia cuando los dueños de las empresas no son demasiado emprendedores; cuando se resisten a hacer operaciones con PE por diferencias étnicas, de clase o de otro tipo; o cuando tienen aversión al riesgo. Algunos incentivos consisten en políticas que obligan a las grandes empresas que ejecuten contratos públicos a subcontratar a PE⁴⁹; iniciativas de subvención paralela a las grandes empresas que inviertan en servicios para proveedores de PE⁵⁰; y creación de asociaciones de productores para evitar a compradores o proveedores como un canal del mercado competitivo,⁵¹ lo cual puede obligar al canal dominante a operar de una manera diferente.

Puesto que las cadenas de valor varían mucho, se necesitarán diferentes estrategias dependiendo de las oportunidades y limitaciones específicas de cada mercado.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 21

Refuerzo de los vínculos de mercado

Action for Enterprise y el Subsector del shea en Mali

Action for Enterprise (AFE), con financiación de USAID, está desarrollando el subsector del shea en Mali con un mejor acceso a los mercados de exportación, lo que a su vez beneficiará a las mujeres de las poblaciones rurales que recogen y transforman un fruto seco: el shea. La mantequilla de shea se extrae del fruto seco que crece en árboles autóctonos en condiciones semiáridas. La mayoría del shea se consume en Mali. La mayor parte del shea que se exporta es en grano y su transformación en mantequilla corre a cargo de cuatro grandes transformadores industriales, la mayoría de ellos europeos, que dominan este mercado de gran demanda. Estos compradores atienden solo el 10% de sus necesidades anuales de grano en Mali debido a la mala calidad del producto, los elevados costes del transporte y los aranceles aduaneros y la impuntualidad en las entregas.

El equipo del proyecto empezó estudiando la posibilidad de exportar mantequilla de shea de mayor valor, lo cual incluyó la investigación y desarrollo del mercado, la evaluación de la calidad de esa mantequilla y la evaluación de las barreras para la entrada en el mercado. A continuación, el proyecto trató de convencer a los exportadores de que invirtieran en mejoras de la productividad y la cadena de suministro para conseguir un producto más fácil de comercializar. Dichas actividades consistieron en facilitar el contacto con compradores internacionales, promover la mantequilla de shea de Mali y sus proveedores a través de un sitio web, desarrollar la capacidad de los exportadores para responder a los compradores con cotizaciones de precios y muestras profesionales y resolver problemas logísticos (envasado y transporte), muchos de los cuales requerían compartir costes con exportadores y compradores.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Emerging Markets Fund 2005b, 2005c, 2005d.

⁵¹ Laker-Ojok 2004.

La calidad comparativamente mala de la mantequilla de shea de Mali y el elevado coste logístico hacían que las oportunidades de exportar mantequilla de shea de alta calidad fueran aprovechadas fundamentalmente por países vecinos, sobre todo Ghana. No obstante, el contacto con compradores europeos permitió identificar oportunidades para exportar shea de alta calidad en grano, unas oportunidades que se aprovecharon como forma de promover mejoras de la calidad de las materias primas utilizadas en la producción de mantequilla de shea y aumentar los ingresos rurales de los proveedores de shea en grano. Además, los exportadores empezaron a considerar que las inversiones para mejorar la calidad del shea en grano eran más manejables y menos arriesgadas debido a la gran oportunidad de mercado.

Así pues, AFE facilitó las relaciones comerciales entre un comprador líder y varios exportadores de shea en grano. El equipo del proyecto trabajó con los exportadores para elaborar un plan de mejora de la calidad que el comprador revisó y comentó. AFE firmó acuerdos con los exportadores que establecían claramente la función que cada parte desempeñaría para mejorar la calidad.

Seguidamente, el equipo del proyecto ayudó a los exportadores a mejorar su cadena de suministro estrechando los vínculos entre los exportadores y sus proveedores de PE, y entre los proveedores de PE y las mujeres recolectoras de shea. El equipo del proyecto ayudó a los exportadores a organizar a sus proveedores, por ejemplo, delimitando el territorio que cubriría cada uno de ellos. AFE preparó materiales de formación y enseñó a los exportadores a utilizarlos para la formación de sus comerciantes de shea. Algunos temas vistos fueron: criterios de calidad del shea, procedimientos de trabajo para obtener y manipular shea en grano, políticas y sistemas de financiación, y atracción, comunicación y prestación de asistencia técnica a las recolectoras de shea. Asimismo, el proyecto desarrolló y ayudó a financiar nuevos tipos de actividades promocionales, como anuncios de radio para informar a las recolectoras de shea de la oportunidad y los problemas de calidad. Los costes se mantuvieron reducidos y las técnicas simplificadas para que los exportadores pudieran aplicar fácilmente las estrategias una vez finalizado el proyecto.

Según los responsables del proyecto, la creación de esos vínculos exigió una atención constante a las expectativas y problemas de los agentes del mercado para conseguir que el proceso avanzara de una manera sostenible. Fue preciso encontrar un equilibrio entre una intervención excesiva y una intervención insuficiente. Por ejemplo, cuando el equipo del proyecto se enteró de que tanto el importador como el exportador estaban tratando de establecer comunicación entre sí sin conseguirlo, instruyó a ambas partes para que tomaran la iniciativa de enviar un correo electrónico, en lugar de transmitir ellos mismos la información. Aunque este papel de instrucción exige más tiempo que la intervención directa, consigue establecer vínculos de mercado más duraderos.

Durante la primera temporada de actividad del proyecto para promover una mayor calidad del shea en grano, AFE facilitó exportaciones por un valor de 150.000 dólares estadounidenses de las que se beneficiaron tres exportadores, más de setenta comerciantes y más de tres mil recolectoras rurales de shea.

Para más información, véase <http://www.actionforenterprise.org>.

Fuente: Derks 2004.

[DES: End textbox.]

3.2.5. Mayor alcance y sostenibilidad utilizando un enfoque sistémico del desarrollo de las cadenas de valor

Algunas iniciativas que ayudan a las cadenas de valor a llegar a los pobres están consiguiendo un mayor alcance y sostenibilidad gracias al fomento de mercados de apoyo para las cadenas de valor⁵², en lugar de reforzar directamente la capacidad de las empresas en la cadena de valor. Los marcos M4P y los marcos más recientes de las cadenas de valor diferencian entre la cadena de valor, constituida por las empresas que intercambian bienes para introducir productos en los mercados, y los servicios y productos de apoyo (como las tecnologías) que refuerzan la cadena de valor⁵³. Algunos identifican también y se orientan a mercados comerciales para servicios empresariales y productos de apoyo⁵⁴. Aunque los mercados de apoyo y los mercados de las cadenas de valor suelen solaparse en la práctica, el fomento de mercados comerciales de apoyo que refuercen la cadena de valor contribuye a aumentar el alcance y la sostenibilidad, tal como han demostrado varios programas que siguen haciendo esa distinción⁵⁵. Muchos de estos servicios empresariales y productos de apoyo, sobre todo cuando se dirigen a los pobres, terminan integrados o incorporados en la propia cadena de valor, en lugar de basar su venta en el pago de una tarifa. E incluso en ese caso, el reconocimiento de la necesidad de este paquete mejorado puede ayudar a los facilitadores del mercado a crear oportunidades para aumentar la participación de las PE en las cadenas de valor y, de esa forma, mejorar la competitividad y el funcionamiento de las cadenas de valor⁵⁶.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 22

Desarrollo del mercado guatemalteco de servicios de desarrollo de productos y vínculos de mercado
Aid to Artisans y AGEXPRONT, Guatemala

Con el apoyo de USAID, Aid to Artisans ha trabajado con la asociación guatemalteca de exportadores no tradicionales, AGEXPRONT, para aumentar el empleo y los ingresos en el sector de los productos hechos a mano. En Guatemala, el 10% de la población rural trabaja en la producción artesanal para los mercados nacionales y de exportación. Pero como los productos guatemaltecos llevan ya un tiempo en el mercado, los precios son bajos y los mercados están saturados; se necesitan nuevos diseños para aumentar las ventas nacionales y atraer a otros compradores internacionales. Aid to Artisans está reforzando la cadena de valor de la artesanía guatemalteca y el mercado nacional de servicios de diseño de productos de tres formas:

1. **Mejora de las capacidades de los diseñadores de productos guatemaltecos:** Aid to Artisans y AGEXPRONT ayudan a los exportadores a identificar y contratar a diseñadores internacionales de productos de exportación, quienes actúan a su vez como instructores y mentores de los diseñadores, exportadores y ONG de Guatemala durante el proceso de diseño y confección de productos. En total, el proyecto ha proporcionado formación a 17 proveedores locales de servicios de diseño de productos, entre ellos algunos consultores de diseño independientes. Después del tutelaje del proyecto, algunos exportadores han

⁵² Por esto entendemos la aplicación de los principios de fomento de mercados de SDE descritos en anteriores “BDS” Readers; Miehlbradt y McVay 2003a, 2003b, 2004.

⁵³ Ferrand y cols. 2004; Lusby y Panlibuton 2004.

⁵⁴ <http://www.actionforenterprise.org>; USAID 2005a.

⁵⁵ Mercy Corps 2004, 2005a; ATA 2005.

⁵⁶ MEDA 2005a, 2005b; Sethna, 2004.

contratado por su cuenta a los consultores de diseño para que les presten otros servicios de desarrollo de productos.

2. **Refuerzo de los servicios integrados en la cadena de valor:** Aid to Artisans y AGEXPRONT facilitan la creación de vínculos de mercado nacionales e internacionales y refuerzan esos vínculos por medio de servicios integrados de apoyo. Por ejemplo, en el proceso de desarrollo de productos, el equipo del proyecto demostró a los exportadores cómo instruir y tutelar a los proveedores para producir nuevos diseños. Además, el personal de Aid to Artisans trabaja estrechamente con el personal de AGEXPRONT para ayudar a los exportadores a participar y sacar el máximo provecho de las ferias comerciales internacionales, identificar a compradores internacionales y organizar visitas de compradores a Guatemala. Seguidamente, tutelan a los exportadores en sus procesos iniciales de diseño, venta y confección de productos, demostrando cómo los exportadores pueden obtener información y servicios de los compradores. Por ejemplo, un comprador de artículos de cristal hechos a mano, después de un viaje a Guatemala organizado por AGEXPRONT, suministró materias primas y equipos para ayudar a establecer un nuevo centro de producción capaz de atender pedidos grandes y regulares. AGEXPRONT facilita también la organización de ferias comerciales en el país para estrechar las relaciones entre exportadores, proveedores y minoristas guatemaltecos.
3. **Desarrollo de las capacidades de AGEXPRONT:** Durante el proyecto, AGEXPRONT ha asumido gradualmente funciones que antes desempeñaba Aid to Artisans, como la coordinación de una caseta en la Feria Internacional del Regalo en Nueva York. Los servicios de AGEXPRONT dirigidos a facilitar las transacciones del mercado están dando sus frutos a la asociación, que ahora cobra una tarifa por sus servicios del 2,5% de las ventas realizadas a través de ella.

Durante su segundo año, el proyecto ha trabajado con 82 exportadores, diseñadores, ONG, grupos de productores y minoristas, facilitando unas ventas de casi 580.000 dólares y beneficiando a unos 9.000 artesanos. Aunque el proyecto tiene solo tres años de duración, AGEXPRONT y los consultores locales de diseño están en una buena posición para seguir apoyando la cadena de valor de la artesanía a largo plazo.

Para más información, véase <http://www.aidtoartisans.org> y http://www.export.com.gt/acercade/comisiones/Artesanias_en.aspx.

Fuente: Aid to Artisans 2005.

[DES: End textbox.]

Desde que se ideó el enfoque del fomento de mercados de SDE, los expertos en desarrollo de PE han reconocido cada vez más la importancia que tiene para dicho desarrollo el refuerzo de los sistemas de mercado que proporcionan productos y servicios de apoyo a las PE, en lugar de la prestación de servicios subvencionados a un pequeño número de empresas⁵⁷. En los últimos Documentos de trabajo sobre SDE se han documentado numerosos proyectos que combinan el desarrollo de subsectores o cadenas de valor con el fomento de mercados de SDE. Pero con la aparición de nuevos marcos como el de M4P y con la repentina popularidad del desarrollo de las cadenas de valor, han surgido muchos programas nuevos que no reconocen los mercados de servicios y productos de apoyo. El resultado es que esos nuevos programas suelen prestar servicios subvencionados a un pequeño número de empresas de la cadena de valor, en lugar de fomentar el mercado para esos servicios.

⁵⁷ Miehlsbradt y McVay 2004.

¿Por qué algunas organizaciones prestan servicios directamente a las empresas de la cadena de valor? ¿Cuál es el argumento que justifica la adopción de un enfoque más sistémico y el fomento de mercados de apoyo? En el siguiente cuadro 2 se resume el debate.

Cuadro 2: Cómo desarrollar las cadenas de valor

Justificación del desarrollo directo de las cadenas de valor	Argumento a favor del refuerzo de los mercados de apoyo
<p>Resultados inmediatos: Algunos programas se ven presionados para conseguir resultados inmediatos, ya sea debido a una emergencia reciente o a presiones para conseguir los objetivos del programa en un corto espacio de tiempo. Piensan que el contacto y el trabajo directo con las empresas de la cadena de valor es la forma más rápida de conseguir resultados.</p>	<p>La inversión directa para estimular los mercados de apoyo es esencial: “En el fomento de mercados no hay atajos”.⁵⁸ La inversión directa para evaluar los mercados y conseguir que las empresas proporcionen servicios y productos de apoyo consigue resultados mejores y más rápidos, porque puede empezar a dar frutos durante el propio proyecto al llegar a un mayor número de empresas.⁵⁹</p>
<p>Llegar a los pobres allí donde no existe mercado: Algunos diseñadores de los programas no se dan cuenta de las posibilidades que existen para que los mercados de servicios se conviertan en mercados muy débiles que atiendan a poblaciones desfavorecidas. Algunos mercados están tan bloqueados por la mala infraestructura, la ausencia de servicios, el bajo nivel de actividad económica y la pobreza que el mismo concepto de fomento de mercados suena ridículo.</p>	<p>Los pobres participan en mercados débiles:⁶⁰ Aunque los mercados que atienden a los pobres sean con frecuencia muy débiles, sí que suelen existir. Muchos programas han demostrado que incluso en los mercados muy débiles que atienden a las poblaciones desfavorecidas, las microempresas y otras empresas de la comunidad pueden dedicarse a vender productos y servicios de apoyo a los pobres. Cuando estos mercados locales reciben la oportunidad de un crecimiento sostenible, pueden tener un efecto considerable en el desarrollo. Ahora bien, la oferta de servicios gratuitos puede destruir fácilmente esos frágiles mercados.</p>
<p>Participación de las grandes empresas: Algunos programas ofrecen a las grandes empresas incentivos en forma de servicios gratuitos o incluso subvenciones económicas para que trabajen con pequeños productores. A veces, las grandes empresas funcionan bien sin necesidad de los pequeños productores y requieren incentivos que les compensen los riesgos, los costes y las barreras sociales para trabajar con PE, incluso aunque la relación con las PE beneficie a la gran empresa.</p>	<p>Soluciones basadas en el mercado para implicar a las grandes empresas: Aunque sea difícil conseguir que las grandes empresas trabajen con poblaciones desfavorecidas, la misma lógica se aplica cuando se trabaja con ellas que cuando se trabaja con PE. Para que una empresa compre un servicio o decida aprovechar una nueva oportunidad, necesita información, pocos riesgos e incentivos claros. Las subvenciones concedidas a las grandes empresas distorsionan los mercados y crean dependencia y unas condiciones de mercado artificiales. No está claro que las grandes empresas que no reciben subvenciones vayan a seguir las mismas pautas, con lo cual se limita su alcance a las empresas que participan directamente en el programa y tienen acceso al mercado. Por el contrario, algunos programas han identificado formas de sensibilizar y motivar a las grandes empresas para que trabajen con PE sin necesidad de subvenciones directas, o fomentan gradualmente mercados comerciales para servicios que ellos mismos</p>

⁵⁸ IDE 2004a.

⁵⁹ Miehlbradt y McVay 2004.

⁶⁰ Frias y Trang 2004; MEDA 2004; Mercy Corps 2004, 2005a, 2005c, 2005g, n.d.; Miehlbradt y McVay 2004.

	puedan prestarse directamente al inicio de los programas. ⁶¹ El movimiento “Bottom of the Pyramid” ⁶² ilustra cómo las grandes corporaciones, a nivel mundial, reconocen la importancia de operar en los segmentos inferiores del mercado e invierten en esa estrategia sin subvenciones públicas.
--	--

Por último, muchos organismos adoptan un enfoque poco sistémico del desarrollo de las cadenas de valor debido a la falta de capacidades. Como los programas están desarrollando la cadena de valor, que es un sistema de mercado, es fácil que a veces se solapen los mercados de apoyo. Y puesto que las iniciativas de refuerzo de capacidades han sido limitadas, algunos diseñadores de programas no tienen la formación necesaria para apoyar la investigación y el fomento de mercados y, por tanto, pierden esos mercados. Así pues, cuando los programas tratan de adoptar un enfoque sistémico, pero se quedan cortos debido a la falta de conocimientos, la solución pasa por aumentar las inversiones en la creación de marcos y directrices claras, en su divulgación y en el desarrollo de las capacidades necesarias para diseñar y adoptar enfoques más sistémicos. En el cuadro 3 se ilustra cómo algunos programas, que se consideran a sí mismos basados en el mercado, pierden oportunidades para un cambio más sistémico y cómo programas similares adoptan un enfoque más sistémico en el fomento de mercados de apoyo.

Cuadro 3: Desarrollo directo de las cadenas de valor frente al fomento de mercados comerciales de apoyo

Programas de desarrollo directo de las cadenas de valor – Oportunidades perdidas para adoptar un enfoque más sistémico	Soluciones más sistémicas en programas similares – Fomento de mercados comerciales de apoyo
Utilización de consultores internacionales para desarrollar las capacidades de los exportadores: Un donante ha contratado a una organización de desarrollo para suministrar consultores voluntarios internacionales a empresas de transformación de alimentos que deseen mejorar sus capacidades de exportación. Al mejorar los servicios de transformación y exportación, la cadena de valor de la transformación de alimentos se hará más competitiva y las pequeñas empresas que abastecen a la cadena se verán beneficiadas. Sin embargo, los servicios irán a parar a un reducido número de empresas y no serán sostenibles más allá del tiempo que dure el proyecto.	Utilización de consultores internacionales para aumentar las capacidades de los exportadores y consultores locales: En proyectos similares realizados en Guatemala y Vietnam, las agencias de desarrollo han identificado a consultores potenciales en el país que podrían prestar servicios similares al de un experto internacional. Los expertos internacionales se alían con los consultores locales en los trabajos financiados por el donante, realizando labores de tutelaje y aumentando la confianza de las empresas para que utilicen a los consultores locales pagándoles lo mismo en el futuro.
Exclusión del fomento de mercados de apoyo debido a la falta de recursos: Una empresa de desarrollo con un contrato firmado con un donante internacional ha diseñado una iniciativa de desarrollo de las cadenas de valor centrada en zonas rurales y pobres. Utilizando un proceso participativo, la empresa ha seleccionado varias cadenas de valor con un elevado potencial de mercado y una participación considerable de productores pobres. El plan consiste en aumentar la competitividad de la cadena de valor y los beneficios para los pobres integrados en ella	Adopción de soluciones integrales en un sector: Algunos proyectos similares con presupuestos restringidos se centran en un sector y desarrollan tanto la cadena de valor como sus mercados de apoyo al mismo tiempo. Cuando es posible, los proyectos apoyan a los prestadores de servicios de intermediación del sector privado. Cuando esos intermediarios no existen y la presión para conseguir resultados es grande, los proyectos prestan servicios directamente a las empresas de la cadena, al mismo tiempo que crean empresas o asociaciones para que a

⁶¹ ATA 2005; Boquiren 2004; ComMark Trust, 2004; Finkel n.d.

⁶² Prahalad 2004.

<p>mediante el refuerzo de los vínculos y las capacidades de las empresas de la cadena. El diseño original incluía un plan para reforzar los mercados de servicios de apoyo trabajando con intermediarios, pero ese aspecto del proyecto se ha suprimido debido a la diferencia de opiniones sobre lo que es más eficaz con relación al coste, las presiones para conseguir resultados a corto plazo y la falta de presupuesto.</p>	<p>la larga sean ellas las que asuman esa función. En otras palabras, aplican estrategias de salida sostenibles. Como eso requiere más mano de obra, los proyectos se centran sólo en una cadena de valor.</p>
<p>Subvenciones para que las grandes empresas trabajen con PE: Dos proyectos financiados por donantes y ejecutados por empresas contratistas de desarrollo, conceden subvenciones a las grandes empresas para que refuercen su cadena de suministro incorporando a pequeños proveedores. Uno de ellos lo hace a través de subvenciones en distintos sectores de interés. El otro lo hace solicitando propuestas para determinados tipos de actividades en la cadena de valor y proporcionando asistencia técnica durante el proyecto.</p>	<p>Incentivos basados en el mercado para que las grandes empresas trabajen con PE: Algunos otros programas que incitan a las grandes empresas a aumentar o mejorar sus compras a PE no se basan en la concesión de subvenciones a las grandes empresas. En su lugar, trabajan con una empresa líder interesada, a la que prestan asistencia técnica para desarrollar un modelo viable de subcontratación. Al mismo tiempo, identifican y fomentan mercados de servicios de apoyo para proveedores de PE y grandes compradores. Posteriormente documentan esas prácticas y las divulgan entre otras grandes empresas del sector, generalmente a través de asociaciones ya existentes u otras nuevas que el proyecto ayuda a crear. Algunas grandes empresas copian a su vez el modelo original, accediendo a asistencia por medio de consultores o asociaciones que han recibido ayuda del proyecto.</p>

En anteriores Documentos de trabajo se han expuesto ya distintos modelos de fomento de mercados de apoyo, pero estos modelos han seguido evolucionando en los últimos años como organizaciones cada vez más orientadas al desarrollo de cadenas de valor y fomento de mercados de apoyo y al acceso de los más pobres⁶³. Por ejemplo:

- **Servicios prestados directamente a PE a través de asociaciones, cooperativas y redes informales⁶⁴:** Algunos programas que tratan de llegar a las poblaciones desfavorecidas que no pueden comprar servicios ni atraer la atención de los grandes compradores, están reforzando la capacidad de los grupos de base comunitaria y los líderes informales – como líderes en la agricultura – para reforzar la capacidad local de las PE. Los líderes de estos grupos, asociaciones o agrupaciones de la comunidad se benefician de los servicios prestados por las mejoras que consiguen en sus negocios cuando el conjunto de la comunidad tiene acceso a los mercados, de los pagos informales en especie y del capital social de las primeras iniciativas de desarrollo de la comunidad.
- **Servicios y productos de apoyo (tecnología) vendidos a las PE por otras PE⁶⁵:** Algunos programas identifican las PE que mejor funcionan o a otros emprendedores de la comunidad y les imparten formación para reforzar las capacidades de las PE y venderles servicios empresariales y productos de apoyo. Este modelo funciona mejor cuando existe un producto de apoyo tangible que pueda venderse a las PE, como equipos de riego o servicios de vacunación, o cuando la PE actúa como intermediario para un gran comprador.

⁶³ Miehlbradt y McVay 2004.

⁶⁴ IDE 2004a.

⁶⁵ Ibid.; Mercy Corps 2004, 2005a.

Puesto que los costes de los servicios son muy pequeños y tienen un resultado inmediato en los resultados de las empresas, pueden comprarlos hasta las PE con muy pocos ingresos.

- **Servicios vendidos a empresas más grandes y solventes que abastecen de suministros o compran a las PE⁶⁶:** A veces se pueden vender los servicios que los programas suelen ofrecer gratuitamente a las grandes empresas de la cadena de valor. Por ejemplo, los programas de desarrollo suelen ayudar a las grandes empresas a desarrollar sistemas para reforzar las capacidades de los pequeños proveedores y poder trabajar más con ellos. Aunque los programas de desarrollo suelen realizar este trabajo de desarrollo de las cadenas de valor de forma gratuita, en realidad prestan servicios gratuitos de gestión de la cadena de suministro a las grandes empresas. Un enfoque más sistémico podría consistir en fomentar el mercado de servicios de consultoría para la gestión de la cadena de suministro.

El reto para los donantes, investigadores y profesionales empeñados en hacer que los mercados funcionen para los pobres y desarrollar las cadenas de valor es aprender las enseñanzas extraídas del desarrollo de los mercados de apoyo que han contribuido a aumentar el alcance y la sostenibilidad.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 23

Refuerzo de los mercados de apoyo en las cadenas de valor
MEDA y ECDI financian SDE en Pakistán y Kenia

En Pakistán, MEDA y ECDI, con financiación de USAID, ayudan a las bordadoras a domicilio de las zonas rurales a establecer vínculos con los mayoristas y minoristas urbanos mediante la creación de una red de mujeres intermediarias. El proyecto está desarrollando también un mercado de apoyo básico para los servicios de diseño de ropa mediante la creación de vínculos entre diseñadores independientes e intermediarios del mercado. Gracias a esta iniciativa, se están produciendo diseños de bordados originales basados en dibujos tradicionales adaptados a los gustos del mercado contemporáneo. Los intermediarios del mercado entregan los diseños a las bordadoras de las zonas rurales, las cuales producen los nuevos diseños y reciben más dinero por su trabajo.

SITE, una ONG apoyada por el Programa de SDE de Kenia financiado por USAID, trata de establecer vínculos entre los pequeños productores de mango y los exportadores. Para desarrollar la cadena de valor, SITE ha organizado a los cultivadores en grupos y ha establecido relaciones con seis exportadores. Para fomentar el mercado de apoyo de servicios de extensión agraria relacionados, SITE ha impartido formación a cinco emprendedores para que presten servicios de injerto de árboles, rociado con plaguicidas y asesoramiento técnico a los productores.

Para más información, véase <http://www.meda.org> o <http://www.bdsknowledge.org> (búsqueda por MEDA y Pakistán) y <http://www.bdsknowledge.org> (búsqueda por Kenya BDS).

Fuentes: MEDA 2005a; Emerging Markets Group 2005a–d.

[DES: End textbox.]

3.3. Mercados de servicios empresariales intersectoriales

⁶⁶ ATA 2005.

Muchos programas se centran en el fomento de mercados de servicios empresariales dentro de las cadenas de valor, pero como se veía antes algunos siguen fomentando mercados de servicios empresariales intersectoriales. Se trata de servicios empresariales aplicables a empresas de distintos sectores y subsectores. El objetivo de muchos de estos programas es aumentar la competitividad de las pequeñas empresas aumentando su utilización de servicios empresariales valiosos.⁶⁷ Las agencias que utilizan esta estrategia consideran que un mercado activo de servicios empresariales constituye una parte esencial del entorno propicio para el crecimiento del sector privado y la participación de las pequeñas empresas en el crecimiento del sector privado.

Algunos de estos programas son modelos de negocios nuevos, interesantes e innovadores de prestación de servicios empresariales intersectoriales a pequeñas y medianas empresas, e incluso a microempresas. Un área específica de innovación es la integración de los servicios financieros con otros servicios empresariales. Los profesionales son conscientes desde hace tiempo de que la mayoría de las empresas necesitan acceso tanto a servicios financieros como a otros servicios profesionales. Sin embargo, dentro de la comunidad de desarrollo ha existido tradicionalmente una separación entre los servicios financieros y los servicios de desarrollo empresarial. Algunas organizaciones tratan ahora de llenar ese vacío promoviendo vínculos entre los prestadores de servicios financieros y empresariales. Por ejemplo, en Indonesia, Swisscontact está promoviendo vínculos entre los bancos interesados en aumentar los préstamos a las PE y los prestadores de servicios empresariales. Su última iniciativa ha consistido en un programa de cupones, financiado por los bancos, que permite a las PE recibir servicios de asesoramiento empresarial de un proveedor independiente de servicios empresariales. Por medio de esta iniciativa, los bancos identifican a nuevos clientes que conceden préstamos a las PE y proveedores de servicios empresariales y las PE consiguen un primer contacto con ellos⁶⁸. Otro ejemplo innovador es el de Financiera Solución, una compañía financiera peruana centrada en los microcréditos. Financiera Solución ofrece formación empresarial gratuita y voluntaria como bonificación a sus mejores clientes. De esta forma consigue aumentar la lealtad de los clientes y ayuda a los buenos clientes a elaborar planes de crecimiento del negocio que a menudo les obliga a solicitar un nuevo crédito. Un estudio de este modelo ha demostrado que los beneficios de la formación superan con creces los costes tanto para Financiera Solución como para sus clientes⁶⁹.

Algunas organizaciones están promoviendo modelos de negocio innovadores para facilitar el acceso de las PE a tecnología y servicios de información y su utilización⁷⁰. Por ejemplo, Hewlett Packard está alquilando impresoras y cámaras digitales que funcionan con energía solar a mujeres microemprendedoras en Kuppam, la India. Estas mujeres trabajan para otras empresas y particulares haciendo, por ejemplo, fotografías para los documentos de identidad⁷¹.

Pero incluso algunas actividades tradicionalmente intersectoriales, como las ayudas a las PE para conseguir acceso a servicios financieros y empresariales, se están reorientando al desarrollo de la cadena de valor. En 2005, la Red SEEP puso en marcha un nuevo Programa de Aprendizaje Profesional llamado “Alianzas

⁶⁷ GTZ 2005d; KATALYST 2004a.

⁶⁸ SC 2005.

⁶⁹ de Wildt 2004.

⁷⁰ GTZ 2005d.

⁷¹ SEEP Network 2005a.

estratégicas para servicios financieros y vínculos de mercado en zonas rurales”. Su finalidad es explorar posibles soluciones basadas en *alianzas estratégicas* con partes interesadas en los mercados rurales que faciliten a las microempresas y pequeñas empresas (incluida la agricultura) el acceso a financiación, para que puedan invertir en mejorar o aprovechar las oportunidades de mercado⁷². Las partes interesadas pueden ser instituciones financieras rurales, facilitadores del fomento de mercados, prestadores de servicios de apoyo, empresas de la cadena de valor y PE, incluidos los agricultores. Además, este año GTZ ha reformado su iniciativa general de fomento de mercados de SDE en Bangladesh para centrarse en el fomento de mercados de apoyo en el subsector de la confección⁷³. Por consiguiente, aunque se mantienen los programas basados en los mercados de apoyo intersectoriales, rara vez aparecen nuevos enfoques o iniciativas.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 24

Fomento de mercados de servicios empresariales con una clara estrategia de salida
KATALYST, Bangladesh

KATALYST, ejecutado por Swisscontact y GTZ International Services y financiado por DFID, SDC y Sida, fomenta varios mercados de servicios empresariales intersectoriales como parte de un programa más general en Bangladesh. Un aspecto crítico del proceso de diseño y ejecución de KATALYST en todos los mercados de servicios empresariales es la formulación y aplicación de una visión clara de un mercado creciente y sostenible de servicios empresariales que preste a las pequeñas empresas servicios capaces de aumentar su competitividad. Por ejemplo, KATALYST está desarrollando el sector de los servicios de comunicaciones de marketing en Bogra y sus alrededores.

La visión que KATALYST tiene de los cambios en el mercado es la siguiente: los proveedores de servicios de comunicaciones de marketing en Bogra están debidamente organizados y equipados para ofrecer activamente a las PYME unos servicios adecuados. Como primera medida, KATALYST ha conseguido agrupar a más de 350 prestadores de servicios (con representación de agencias de publicidad, editoriales, imprentas, periódicos [medios de comunicación] y artistas) en el marco general de Bogra Media Forum (BMF). Esta nueva organización está ahora tomando la iniciativa de desarrollar los servicios de comunicaciones de marketing en Bogra, con KATALYST realizando una función de apoyo. Por ejemplo, KATALYST y BMF han colaborado en la elaboración y publicación del primer directorio que existe con más de 300 prestadores de servicios de comunicaciones de marketing en Bogra. BMF ha localizado a los anunciantes que aparecen en el directorio y ha financiado el 40% de los costes de producción y publicación.

BMF ha creado una serie de módulos de formación adaptados para atender las necesidades de capacitación y formación de sus miembros en los ámbitos del diseño de comunicaciones, encuadernación y troquelado, diseño gráfico y comercialización de servicios. KATALYST ha colaborado en el desarrollo de productos y en la promoción de paquetes de formación entre los prestadores de servicios en Bogra y quince otros distritos del norte de Bengala. BMF financiará los programas de formación con las tasas cobradas a los participantes. KATALYST ha informado que

⁷² Ibid. 2005b.

⁷³ GTZ 2005e, 2005f.

solo dos meses después de su puesta en marcha, los miembros de BMF ya creían que podrían conseguir un mayor volumen de negocio a través del foro y estaban por tanto motivados para reforzar la organización y dotarla de capacidades para el desarrollo sostenible del sector de las comunicaciones de marketing.

En 2005, BMF ha trabajado para aumentar el volumen de negocio de sus miembros a través de actividades como la organización de una feria comercial en Bogra donde se han mostrado las capacidades mejoradas y los servicios ofrecidos a las empresas que son miembros de BMF en quince distritos de los alrededores; la facilitación de vínculos entre Bogra y otras regiones; y la organización de seminarios, talleres y eventos dirigidos a las PYME y a los líderes empresariales para dar a conocer sus servicios, así como para establecer contactos con otras regiones. BMF está convencida de que puede realizar una importante contribución para facilitar el acceso de sus miembros a mercados y a tecnologías actualizadas.

Para más información, contáctese con Manish Pandey, KATALYST, en Manish.Pandey@swisscontact-bd.org, o véase <http://www.katalystbd.com> o <http://www.bdsknowledge.org> (búsqueda por Swisscontact y Bangladesh).

Fuente: KATALYST 2004b, 2005.

[DES: End textbox.]

¿Qué pueden aprender las iniciativas generales de los programas centrados exclusivamente en los mercados de servicios empresariales? Los programas más eficaces de servicios empresariales intersectoriales tienen una estrategia explícita y clara de sostenibilidad de los mercados de servicios empresariales a los que se dirigen. Son programas que aprovechan la existencia de prestadores de servicios con afán de lucro interesados en vender a las PE para ayudar a conseguir sus objetivos de ayudar a las PE a acceder a servicios⁷⁴. Posiblemente debido a su claro enfoque de los mercados de servicios empresariales, estos programas prestan una gran atención a quién realizará y pagará una serie de actividades necesarias para que un mercado de servicios empresariales funcione a largo plazo⁷⁵. No ocurre lo mismo con algunos programas centrados en las cadenas de valor que carecen de una clara visión de sostenibilidad de los mercados de servicios empresariales que soportan cadenas de valor.

3.4. Transición al fomento de mercados sistémico

A medida que cada vez más organizaciones adoptan un enfoque sistémico basado en el mercado en su trabajo de desarrollo y en sus esfuerzos por llegar a los pobres, los donantes y profesionales se enfrentan al reto de cambiar la forma de trabajar de sus organizaciones. ¿Qué están haciendo las organizaciones de desarrollo para cambiar de estrategia y conseguir que sus empleados y sus programas adopten un enfoque de fomento de mercados? Aunque las organizaciones necesitan enfoques muy diferentes dependiendo de su tamaño y su tipo, a continuación se indican algunas de las actividades básicas que destacados donantes y profesionales realizan para reorientar a sus organizaciones, a sus empleados y a sus programas hacia el objetivo de que los mercados funcionen para los pobres.

⁷⁴ Lavelle y Sytek 2005.

⁷⁵ Para más información sobre los marcos sostenibles para los mercados de SDE, véase Robert Hitchins, "Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions," SED Issue paper no. 5, Swiss Agency for Development and Cooperation, junio de 2000, disponible en <http://www.bdsknowledge.org>.

- **Integración y participación en la evaluación y la planificación estratégica**⁷⁶: Algunas organizaciones han decidido evaluar los resultados de anteriores programas y las enseñanzas que pueden extraer de ellos, sintetizándolas con información sobre nuevas estrategias y utilizando esa información para formular estrategias específicas de la organización que determinen su nueva reorientación. Este tipo de planificación obliga al personal a evaluar anteriores programas y promueve su implicación en la nueva estrategia al reconocer las enseñanzas positivas extraídas de dichos programas al tiempo que introducen nuevos conceptos.
- **Estrategia sistemática de comunicaciones**⁷⁷: Algunas organizaciones están formulando estrategias de comunicaciones profesionales explícitas para conseguir que un gran número de partes interesadas adopten su nueva estrategia. Estas estrategias, desarrolladas por o con la participación de especialistas en comunicación, identifican las audiencias objetivo, los mensajes críticos, los canales adecuados de comunicación y los materiales y herramientas necesarios. Las audiencias objetivo incluyen a partes tan diversas como el equipo del programa, los clientes, el público en general, los políticos y los socios.
- **Nuevas herramientas**⁷⁸: La mayoría de las organizaciones que cambian de estrategia a un enfoque más basado en el mercado necesitan nuevas herramientas basadas en un nuevo conjunto de destrezas. En la práctica, esto significa generalmente que deben prescindir de personal con experiencia en formación o prestación directa de servicios y contratar a nuevo personal con capacidades más complejas de análisis de mercados y establecimiento de alianzas. A menudo, los empleados que antes participaban directamente en la prestación de servicios se incorporan a empresas que prestan sus servicios en la cadena de valor. Otros siguen en el programa tras adquirir nuevas destrezas.
- **Establecimiento de alianzas nuevas**⁷⁹: Muchas organizaciones mantienen desde hace tiempo alianzas con ONG y otros grupos de la comunidad. Algunas tratan de seguir trabajando con esos socios, reorientándoles hacia un enfoque más basado en el mercado. Pero otras tienen muchas dificultades con dicho enfoque, porque las ONG con las que trabajan siguen aferrándose a las actividades subvencionadas y carecen del conjunto de capacidades o la orientación al mercado que se necesita para realizar la transición a unos enfoques más sostenibles. Estas organizaciones han tenido que empezar a trabajar con otros socios: las empresas privadas.
- **Refuerzo de capacidades, formación y tutelaje**⁸⁰: Muchas organizaciones en transición a una estrategia más basada en el mercado necesitan reforzar sus capacidades internas y las de sus socios por medio de actividades de formación y tutelaje. Tienen que reforzar diferentes tipos de capacidades a distintos niveles. Por ejemplo, los planificadores, gestores y evaluadores de programas necesitan formación en marcos y procesos generales de fomento de mercados. Por el contrario, el personal que trabaja sobre el terreno (además de adquirir conocimientos sobre la filosofía general de desarrollo para conseguir

⁷⁶ Albu y Griffith 2005; McVay y Rannekleiv 2005.

⁷⁷ ADB 2005; Ramirez y Quarry 2004.

⁷⁸ Bista 2004b; McVay y Rannekleiv 2005.

⁷⁹ IDE 2004c; Emerging Markets Group 2005c.

⁸⁰ Bista 2004b; McVay y Rannekleiv 2005.

que los mercados funcionen para los pobres) suelen necesitar un conocimiento más específico de los mercados objetivo y capacidades de negociación y transacción.

- **Participación en una comunidad de práctica:** Muchas organizaciones en transición son miembros activos de una comunidad de práctica que promueve el aprendizaje, el diálogo, la misma terminología y las enseñanzas extraídas. Algunas comunidades son globales y se centran, por ejemplo, en el fomento de mercados de SDE, el desarrollo de cadenas de valor rurales, la red de extensión agraria o, ahora, el movimiento M4P⁸¹. Algunas giran en torno a un determinado grupo, institución o asociación, mientras que otras están menos institucionalizadas. Cada vez aparecen más comunidades de práctica centradas en el fomento de mercados a nivel nacional o regional⁸². Estas redes desempeñan un papel crítico para galvanizar y desarrollar capacidades en torno a las nuevas estrategias. Además de los intercambios mutuos, sus miembros suelen competir para asumir un papel de liderazgo en esas redes. En el proceso, intentan adoptar mejores prácticas y tienen una gran motivación para compartir su aprendizaje con otros para que, sobre todo los fundadores, les consideren líderes de esa comunidad.

Aunque estas actividades son críticas para el éxito de un proceso de cambio, son más eficaces cuando se las dota sistemáticamente (y no con carácter puntual) de suficientes recursos financieros y técnicos y tienen lugar en una atmósfera institucional de aprendizaje abierto y participativo⁸³.

Un elemento fundamental para el éxito de numerosas transiciones es el liderazgo visionario y a menudo atrevido de los agentes de cambio. La adopción de estrategias basadas en el mercado exige no sólo una comunicación fluida y racional y procesos de cambio debidamente estructurados, sino también personas con visión y determinación de vencer o eliminar a los elementos que se resisten al cambio. Existen dos fuentes solapadas de resistencia a la adopción de un enfoque basado en el mercado:

- La firme creencia de que los mercados son desiguales por naturaleza y la idea de que quienes proponen conseguir que los mercados funcionen para los pobres están más preocupados por el crecimiento económico que por los pobres. Esta resistencia es difícil de vencer porque las personas desconfían del mensaje y del mensajero y puede que no estén dispuestas ni siquiera a considerar los hechos, o puede que necesiten pruebas imposibles de obtener en el trabajo de desarrollo.
- Intereses personales y territoriales: La resistencia a los nuevos enfoques puede deberse a que las personas los perciban como una amenaza y teman perder el puesto de trabajo, el status social o el prestigio. Los nuevos enfoques requieren nuevas capacidades, un análisis crítico de las anteriores iniciativas y la reestructuración de las organizaciones y los presupuestos. Estos cambios pueden constituir una amenaza personal para quienes no estén dispuestas o no sean capaces de realizar el cambio. Esta resistencia es difícil de superar porque pocos profesionales en el trabajo de desarrollo reconocen que ese sea el principal motivo de resistencia, pese a su prevalencia.

⁸¹ Véase en el apéndice los sitios web recomendados para las comunidades de práctica globales relevantes anfitrionas.

⁸² MDG 2005a y 2005b; <http://www.markets4poor.org>.

⁸³ McVay y Rannekleiv 2005.

Para vencer los focos de resistencia, los agentes de cambio tratan de crear una atmósfera segura de aprendizaje y confianza en donde los errores se consideren riesgos que favorecen aprendizaje y en donde se respeten los cambios de opinión. Esto funciona si el agente de cambio es un líder de la organización. Otra táctica consiste en reunir una enorme cantidad de evidencias a favor del cambio y aprovechar cualquier oportunidad que surja para presentar esas evidencias a otras partes menos reacias, de manera que los responsables de la toma de decisiones terminen por dejarse convencer. Con frecuencia, los agentes del cambio son capaces de conseguir recursos para iniciativas piloto y para participar en seminarios y cursos de formación internacionales. A la larga, los agentes del cambio documentan por escrito algunos tipos de estrategias basadas en el mercado adaptadas a su organización para convencer a otros de la importancia de encontrar soluciones basadas en el mercado para la misión y los principios operativos de la organización en cuestión. Estas estrategias se encuentran en proceso de evolución y los profesionales están empezando a compartir con otros de una manera más explícita sus procesos de cambio⁸⁴.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 25

Transición a unos mercados que funcionen mejor para los pobres
MEDA-Global, IDE International y GTZ-PROGRESS en Bangladesh, MPDPIP en la India, TTO en Sudáfrica

En la transición a un enfoque M4P, diferentes organizaciones están pasando por una serie de cambios estratégicos que dependen de su orientación original y de los aspectos del M4P que son nuevos para ellas. Pero sigue habiendo algunos principios similares en el proceso de transición.

MEDA-Global

La Agencia de Desarrollo Económico Menonita (MEDA) ha pasado de un enfoque de empresa social orientada al mercado consistente en invertir en compañías de comercialización que venden productos de PE, a una estrategia de producción y vínculos de mercado que desarrolla las cadenas de valor y los mercados comerciales de apoyo para ayudar a las PE a acceder a los mercados y responder a la demanda con productos adecuados. Para ello, ha implantado un proceso de aprendizaje con personal internacional y expertos mundiales, ha establecido nuevos tipos de alianzas, ha invertido en el refuerzo de las capacidades internas de MEDA y, con esos socios, ha participado en un programa de aprendizaje basado en la acción del SEEP y ha adoptado un papel de liderazgo en las correspondientes comunidades de práctica.

Para más información, véase <http://www.meda.org>.

Fuente: McVay and Rannekleiv 2005.

IDE International

International Development Enterprise (IDE) ha pasado de una estrategia de fomento de los mercados de riego orientada a las PE al enfoque holístico de PRISM (Poverty Reduction through Irrigation and Smallholder Markets) orientado a la reducción de la pobreza. Por ejemplo, en lugar de centrarse simplemente en un recurso básico – como es la tecnología de riego –, IDE se centra ahora en ayudar a los agricultores a cultivar y comercializar productos hortícolas de alto valor. Además del riego, IDE fomenta los

⁸⁴ Ibid.

mercados de apoyo de suministros hortícolas y asesoramiento técnico para producir cultivos muy demandados en los mercados locales y regionales y facilita vínculos de mercado a fin de que los agricultores puedan tener acceso a mercados mejor remunerados. Para realizar esa transición, IDE ha invertido mucho en la evaluación del impacto de anteriores proyectos, así como en la evaluación de mercados y en encuestas basales para documentar el impacto de nuevas iniciativas. Además, ha encargado a su equipo internacional el desarrollo de un nuevo enfoque denominado PRISM. IDE ha reforzado sus capacidades por medio de un programa de aprendizaje basado en la acción del SEEP y varios cursos de formación sobre SDE y cadenas de valor, para luego crear sus propios programas internos de formación basados específicamente en el enfoque PRISM. IDE ha establecido alianzas, aumentado las capacidades analíticas de mercado de su personal y reforzado sus capacidades como centro de excelencia.

Para más información, véase <http://www.ideorg.org> y <http://www.ide-india.org>.

Fuentes: Bista 2004b; Magistro y cols. 2004; Manaktala 2004.

GTZ-PROGRESS en Bangladesh

La iniciativa PROGRESS está ayudando a GTZ y al Ministerio de Comercio a realizar la transición de un enfoque general de fomento de los mercados de servicios empresariales a una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor. El objetivo es ayudar a las pequeñas y medianas empresas en el sector de la confección a sobrevivir y crecer con la creciente competencia mundial que existe desde que se suprimió el sistema mundial de cuotas (Acuerdo Multifibra). El proyecto promoverá el desarrollo de cinco mercados de servicios empresariales en el sector de la confección: servicios de gestión empresarial, desarrollo de capacidades técnicas, diseño y desarrollo de productos, servicios de información y servicios de certificación y normas sociales y medioambientales. Además, tratará de facilitar mejoras en el entorno propicio y reforzar la cooperación de donantes. Un elemento del cambio es prescindir de los anteriores aliados de una manera sostenible. Por ejemplo, GTZ ha impartido formación a los instructores de directores de empresas anteriormente subvencionadas (en el sistema CEFÉ) para que adquieran una mayor orientación al mercado y sepan adaptar su trabajo como instructores a mercados específicos, y GTZ ha financiado el desarrollo de BS-NET, una asociación de prestadores de servicios empresariales, para que siga apoyando ese mercado de servicios empresariales.

Para más información, véase www.bdsknowledge.org (búsqueda por PROGRESS).

Fuentes: GTZ 2005e, 2005f.

MPDPIP en la India

El Proyecto MDPDPIP (Madhya Pradesh District Poverty Initiatives Project), un proyecto gubernamental ejecutado en la India con financiación del Banco Mundial, contrató los servicios de consultoría de Marketing and Research Team (MART) para mejorar considerablemente su trabajo de reducción de la pobreza utilizando enfoques basados en el mercado. El equipo de MART transformó el MPDPIP de un programa general de desarrollo comunitario basado en subvenciones a una estrategia 3M basada en el mercado: microfinanciación, micromercados y microplanificación. El equipo de MART reestructuró al personal de MPDPIP para descentralizar y al mismo tiempo capacitar a los equipos locales, creando además equipos técnicos en tres sectores principales: agricultura, ganadería y comercio. Estos equipos desarrollaron estrategias y servicios de apoyo en el sector para ayudar a las familias pobres a generar ingresos

mediante su acceso a los mercados. El proceso de transición de MART exigió una clara orientación y formación en enfoques de mercado basados en la demanda, nuevas alianzas con organismos de investigación y extensión, un contacto más estrecho con las comunidades y una mayor orientación comunitaria para inspirar confianza y conseguir esa orientación a la demanda y al mercado.

Para más información, véase <http://www.martrural.com>.

Fuentes: GTZ 2005e, 2005f; MART 2005.

Triple Trust Organization (TTO) en Sudáfrica

TTO pasó en dos años de ofrecer formación directamente a los pobres a conseguir que los mercados funcionasen para los pobres. Ahora desempeña un claro papel de facilitación en el fomento de mercados específicos – comercio minorista, ganadería y agroindustria – integrando a las poblaciones desfavorecidas. En este proceso, han invertido mucho en formación, han participado en iniciativas internacionales de aprendizaje basado en la acción, han reducido considerablemente el personal y han iniciado un proceso interno y participativo de planificación que documenta claramente su nueva estrategia.

Para más información, véase <http://www.tto.org.za>.

Fuente: TTO 2005.

[DES: End textbox.]

3.5. Medición de resultados y evaluación del impacto

La reunión internacional para evaluar el progreso hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio prevista para septiembre de 2005 está presionando a donantes y profesionales para que evalúen más de cerca su impacto, sobre todo el progreso en la erradicación de la pobreza. Actualmente, existen tres tipos básicos de métodos para evaluar el impacto del programa en la pobreza⁸⁵:

1. métodos dirigidos a demostrar el impacto del programa en clientes específicos utilizando modelos econométricos;
2. métodos cualitativos y a menudo participativos que tratan de reflejar la complejidad del desarrollo y las múltiples dimensiones de la pobreza, vinculando al mismo tiempo la evaluación del impacto con la mejora de las prácticas en los programas;
3. métodos dirigidos a establecer vínculos plausibles entre las intervenciones de donantes individuales y los cambios observados a escala nacional.

La mayoría de las innovaciones introducidas este último año en la evaluación del impacto se centran en el segundo tipo: los métodos cualitativos y participativos. El apéndice contiene una lista de sitios web donde puede encontrarse más información.

[DES: Set as sidebar/textbox.]

Pregunta clave

¿Puede demostrarse el impacto de un programa en la pobreza utilizando métodos científicos rigurosos?

Expertos, donantes y profesionales reconocen la dificultad de demostrar que un determinado programa consigue reducir la pobreza. Algunos sostienen que puede hacerse cuando 1) el umbral de la pobreza está claramente establecido; 2) el programa

⁸⁵ Späth 2004.

establece una cadena causal que relaciona las actividades del programa con la situación de pobreza de los hogares; y 3) el programa utiliza diseños de evaluación experimentales o cuasi-experimentales que hacen uso de grupos de control. Otros expertos, donantes y profesionales mantienen que no se puede realizar un estudio realmente científico en el mundo real del trabajo de desarrollo. La dificultad de conseguir datos válidos es excesiva. ¿Deben invertirse recursos para tratar de demostrar que una determinada estrategia consigue reducir la pobreza?

[DES: End sidebar/textbox.]

3.5.1. Aprendizaje de diferentes disciplinas

En el seguimiento y la evaluación, al igual que en otros aspectos de un programa, los donantes y profesionales de distintos campos están continuamente aprendiendo los unos de los otros⁸⁶. Algunos de los problemas comunes a los que se enfrentan los profesionales de distintos campos son los siguientes:

- **Evaluación de los resultados de un programa a distintos niveles:** La mayoría de los programas de fomento de mercados mercado tratan de evaluar los cambios ocurridos a distintos niveles: a nivel macro, por ejemplo, el marco regulador y los incentivos fiscales; a nivel meso, los mercados de apoyo y las instituciones del mercado; y a nivel micro, las PE y los hogares. La evaluación de los cambios ocurridos a esos distintos niveles plantea dificultades de metodología y eficiencia⁸⁷.
- **Establecimiento de cadenas causales:** Muchos expertos en evaluación insisten en la importancia de establecer una cadena teórica de resultados esperados que vincule las actividades del proyecto con los efectos últimos. Pero muchos donantes y profesionales se ven abrumados por la creciente longitud de las cadenas causales a medida que los programas dejan de trabajar directamente con las empresas para orientarse a los mercados, las instituciones de mercado y el entorno propicio.
- **Vinculación de las actividades de los proyectos con los efectos indirectos:** Las actividades de los programas se desarrollan cada vez más en los niveles macro y meso. Pero los donantes y profesionales desean conseguir un impacto al nivel micro. Eso hace cada vez más difícil establecer una atribución, siquiera una atribución plausible entre las actividades del programa y los efectos últimos⁸⁸.

Donantes, investigadores y profesionales de distintos campos están empezando a crear sinergias haciendo frente conjuntamente a estos retos.

Del campo de la microeconomía, en particular, pueden extraerse algunas enseñanzas sobre la evaluación del impacto en la pobreza que pueden ser útiles para M4P y otros programas de desarrollo del sector privado⁸⁹:

- utilizar un enfoque multidimensional para evaluar los objetivos de desarrollo generales;
- utilizar métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar el impacto;
- adaptar los instrumentos al contexto regional y local;

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Neubert 2004.

⁸⁹ Späth 2004.

- evaluar los resultados no solo en una cadena causal corta y directa de impacto, sino en todas partes;
- mantener el pragmatismo y el realismo con respecto a lo que puede realmente evaluarse.

La aplicación de estas enseñanzas a los programas de fomento de mercados ha aumentado la eficacia de la evaluación del impacto.

3.5.2. Evaluación de las múltiples dimensiones de la pobreza

La pobreza es un fenómeno multidimensional. Supone no solo la falta de ingresos, sino también la falta de posesiones, servicios, libertad y seguridad. Algunos expertos creen que la evaluación unidimensional del impacto, centrada solo en la pobreza en términos de ingresos, es insuficiente para conocer los efectos de un programa en la pobreza. Los enfoques que permiten a los evaluadores pintar un cuadro más completo y socialmente complejo del impacto de un programa y sus procesos relacionados son probablemente de mayor utilidad a los responsables de los programas para mejorar éstos⁹⁰.

Los métodos cualitativos y participativos tienen una mayor probabilidad de reflejar una imagen compleja que las herramientas cuantitativas. La información cuantitativa puede indicar los cambios que se han producido, pero en general no explica el por qué ni el cómo. La obtención de información cualitativa se basa en métodos como entrevistas en profundidad, comentarios de los participantes, estudios de casos y debates de grupos representativos. Esta estrategia trata de interpretar los procesos implicados en las iniciativas de un programa y sus efectos más probables. Los métodos de evaluación participativa implican a las partes interesadas durante todo el diseño del estudio o sistema de seguimiento y evaluación, obtención de información y análisis de datos. Los métodos de evaluación participativos suelen reflejar las complejas redes de reacciones que producen cambios en los hogares, las comunidades, las economías, etc. La implicación de los participantes parece mejorar el uso de la información para conseguir un mayor impacto.

Con objeto de valorar las múltiples dimensiones del impacto de un programa, las evaluaciones están integrando diferentes enfoques de la determinación del impacto. No existe ninguna metodología válida para todos los programas. Por el contrario, la adaptación del enfoque a los objetivos y al contexto del programa, así como a los objetivos de la evaluación, permite obtener de la evaluación un resultado más útil. Al mismo tiempo, se plantea el reto de gestionar el coste y la complejidad de las evaluaciones de los programas⁹¹.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 26 Evaluación de las múltiples dimensiones de la pobreza UNIDO y GTZ

Una innovación en la evaluación del impacto se basa en el estudio de Nadvi y Barriento (2004) para UNIDO, que trata de determinar los efectos de las agrupaciones industriales en la reducción de la pobreza. Su enfoque combina la elaboración de mapas de las cadenas de valor con un enfoque basado en la determinación de las

⁹⁰ Ibid.; Reinprecht 2004.

⁹¹ Späth 2004.

capacidades de los pobres. Es un método en parte cuantitativo y en parte cualitativo y participativo, y su finalidad es conocer los aspectos tanto económicos como sociales del impacto de un programa en la pobreza. La investigación del nivel de pobreza de diferentes grupos dentro de los mapas de las cadenas de valor ayuda a identificar las bolsas de pobreza donde están los grupos más desfavorecidos dentro de una agrupación. La posterior desagregación facilita la evaluación del impacto en la pobreza de diferentes categorías de empresas y trabajadores e identifica diferencias de impacto en la pobreza basadas en género, origen étnico y religión. Eso ayuda a los responsables del programa a determinar su efecto en diferentes grupos de poblaciones desfavorecidas y la posible forma de adaptar el programa para llegar a grupos específicos que pueden no estar beneficiándose todavía de él.

Otra innovación introducida por GTZ es el método de evaluación del impacto de los proyectos de atenuación de la pobreza llamado MAPP (Method for Impact Assessment of Poverty Alleviation Projects). MAPP hace hincapié en los métodos cualitativos y participativos y se basa en una evaluación rápida participativa. La principal técnica de obtención de información se basa en reuniones con representantes de diferentes grupos de interesados, en las cuales se comparan los resultados obtenidos con los resultados esperados del programa. MAPP trata de establecer si los procesos para atenuar la pobreza han tenido realmente lugar, para lo cual debe conocer las perspectivas y los cambios de conducta de los integrantes de la cadena causal que vincula las actividades del programa con la atenuación de la pobreza.

Para más información, véase <http://www.unido.org/doc/24736> y <http://www.die-gdi.de> (búsqueda por Briefing Paper No. 4/2004).

Fuentes: Nadvi y Barrientos 2004; Neubert 2004; SDC 2005c.

[DES: End textbox.]

3.5.3. Seguimiento de los mercados principales y de apoyo

Los principales programas de desarrollo de cadenas de valor se orientan a la cadena de valor principal y a los mercados de apoyo relacionados. Las evidencias disponibles indican que los programas que incluyen en sus actividades de seguimiento y evaluación tanto a los mercados principales como a los mercados de apoyo son más eficaces para fomentar los mercados de apoyo que cuando solo incluyen al mercado principal. Esto puede deberse a que en los primeros posiblemente se preste más atención a este aspecto también durante el diseño y la ejecución. Pero es probable que la inclusión de los mercados de apoyo en los sistemas de seguimiento y evaluación haga a los gestores de los programas responsables asimismo del fomento de los mercados de apoyo y contribuya a evitar que se dediquen a suministrar productos y servicios de apoyo directamente a los agentes de las cadenas de valor.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 27

Seguimiento y evaluación de los mercados principales y de apoyo PRISM de IDE en la India y Nepal

IDE ha desarrollado un enfoque llamado PRISM (Poverty Reduction through Irrigation and Smallholder Markets) que tiene como finalidad ayudar a los pequeños agricultores a integrarse eficazmente en los mercados con productos agrícolas de alto valor. Un componente fundamental de la metodología PRISM es el rigor y la orientación a la gestión en las actividades de seguimiento y evaluación. Un mecanismo clave utilizado por IDE para lograr este objetivo es el fomento de

mercados de apoyo en los mercados agrarios principales. Entre estos mercados de apoyo pueden mencionarse, dependiendo de la situación, los de aparatos de regadío, información, servicios de extensión agraria, suministros, transporte, almacenaje, etc. En la India y Nepal, IDE está aplicando el enfoque PRISM en proyectos financiados por USAID que se centran en las cadenas de valor hortícolas. Dichos proyectos realizan un seguimiento de los cambios ocurridos en los mercados hortícolas y la participación del grupo objetivo en esos mercados, así como los cambios ocurridos en los mercados de apoyo relacionados.

Por ejemplo, el proyecto de Nepal fomenta mercados de apoyo comercial para los aparatos de regadío, servicios de control de plagas, información, asesoramiento técnico y formación agraria. Estos productos y servicios de apoyo son proporcionados por fabricantes, distribuidores e instaladores de aparatos de regadío, distribuidores de productos agroindustriales, comerciantes hortícolas y agricultores líderes, algunos de los cuales suministran también semillas y fertilizantes. Los proveedores de productos y servicios de apoyo suelen ofrecer distintos productos o servicios. Acercándose a su tercer año, el proyecto ha contactado con 7.097 pequeños agricultores a través de 839 proveedores de servicios y productos de apoyo comercial. En los siguientes cuadros se muestran los datos sobre el seguimiento y la evaluación del proyecto de IDE en Nepal correspondientes a 2004, así como los cambios notificados por IDE tanto en los mercados hortícolas como en los mercados de apoyo.

Proveedores de mercados de apoyo en la cadena de valor hortícola

Proveedores de mercados de apoyo	Número de proveedores	Ventas medias anuales (\$)	Renta anual neta media (\$)
Agricultores líderes	333	479	386
Agroveterinarios	91	10.653	1.024
Comerciantes hortícolas	163	8.592	918
Instaladores/Albañiles	224	146	146
Fabricantes de bombas de pedal / Montadores de riego por goteo	2	2.3275	4.057
Distribuidores de bombas de pedal / riego por goteo	25	13.300	998
Media total y ponderada	839	3.510	522

Ventas e ingresos anuales de los pequeños agricultores en cadenas de valor hortícolas

	Inicial	2 años después de la intervención	% Cambio
Agricultores	72	72	0
Cantidad total de ventas	58.389 kg	130.941 kg	+124
Volumen total de ventas	\$8.782	\$24.289	+177
Coste total de materiales	\$1.358	\$2.389	+75
Coste total de mano de obra	\$1.933	\$3.074	+59
Ingresos netos totales	\$5.492	\$18.833	+243
Renta neta media/agricultor	\$76	\$262	+345

Para más información, véase <http://www.ideorg.org> o <http://www.bdsknowledge.org> (búsqueda por IDE), o diríjase por correo electrónico a Bhimsen Gurung, IDE, en bhimsen_simi@clicknepal.com o bhimseng@yahoo.com.

Fuente: Magistro y cols. 2004.

[DES: End textbox.]

3.5.4. Conexión entre la evaluación del mercado, el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del impacto

Los gestores de programas eficaces reconocen que la evaluación del mercado, el diseño de programas, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del impacto están interrelacionados. Los programas de fomento de mercados se diseñan con una flexibilidad cada vez mayor en las estrategias de ejecución, pero con una mayor orientación a los resultados finales, como el número de personas alcanzadas dentro del grupo objetivo o los indicadores de fomento del mercado principal. Así pues, aunque las evaluaciones y valoraciones del mercado hagan un mayor hincapié en herramientas cualitativas y participativas, muchos programas siguen recabando información sobre una serie básica de indicadores cuantitativos.

Los responsables de un programa tienen que decidir habitualmente a qué mercados dirigirse, con qué socios trabajar y qué intervenciones realizar. Para dirigir eficazmente estos programas, sus responsables necesitan información periódica tanto sobre los mercados como sobre la medida y la forma en que un programa afecta a los mercados y grupos objetivo. La evaluación del mercado puede proporcionar cierta información basal para juzgar los cambios ocurridos en los mercados. Cuando la obtención sistemática de información cuantitativa y cualitativa se integra en el trabajo cotidiano de ejecución de los proyectos, se consigue un flujo continuo de información y a menudo se reduce la carga de tener que obtener esa información en la evaluación final. Por otra parte, la evaluación del impacto es más eficaz cuando se adapta al contexto del mercado y al diseño del programa. Un sistema holístico de seguimiento y evaluación, integrado en el diseño, la ejecución y la evaluación de un programa, puede contribuir a la eficacia global del mismo.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 28

Conexión entre el seguimiento y la evaluación y la investigación del mercado, el diseño del proyecto y su ejecución
USAID y Kenya BDS

El proyecto de SDE en Kenia financiado por USAID y ejecutado por Emerging Markets Group integra mecanismos de obtención periódica de información en la ejecución del proyecto. Este programa tiene como finalidad potenciar el crecimiento y los ingresos de microempresas y pequeñas empresas rurales facilitando su acceso a los mercados, así como a servicios empresariales para competir en esos mercados. El proyecto ha adoptado un enfoque basado en subsectores e intenta de eliminar los obstáculos y las ineficiencias presentes en el mercado. Se trata de un proyecto flexible en el que se definen los resultados esperados (véase el siguiente cuadro), así como el enfoque general, pero los responsables del proyecto tiene libertad para decidir en qué mercados entrar, en qué mercados de apoyo centrarse y qué intervenciones realizar. En la actualidad, Kenya BDS trabaja en el subsector de los árboles frutales, donde presta una especial atención al aguacate, la fruta de la pasión y el mango, así como en el subsector de la pesca en el Lago Victoria, donde presta especial atención a la perca del Nilo, la tilapia y la omena.

Kenya BDS trabaja siguiendo un ciclo que consta de ocho etapas: 1) identificación y selección de subsectores; 2) análisis de la cadena de valor para identificar obstáculos

en el crecimiento y lagunas en los servicios; 3) identificación y definición de productos y servicios de apoyo necesarios para superar esos obstáculos; 4) evaluación de los mercados de apoyo identificados; 5) diseño de intervenciones en los mercados de apoyo; 6) encuesta inicial en el subsector; 7) licitación y adjudicación de intervenciones para la facilitación de mercados; y 8) aplicación de la evaluación de resultados orientada al mercado. Utilizan un conjunto tipificado de indicadores de seguimiento y evaluación para todo el programa, así como indicadores específicos para cada intervención. De esta forma, el programa puede evaluar el progreso general, así como vigilar los procesos mediante los cuales las distintas intervenciones consiguen el cambio. Cada mes, los facilitadores del mercado contratados por Kenya BDS obtienen datos de las empresas que operan sobre el terreno. Kenya BDS comprueba y agrega esos datos, y los verifica realizando controles puntuales aleatorios sobre el terreno. Con los datos se elaboran informes trimestrales, que sirven como base para tomar decisiones y como vehículo de comunicación entre USAID y Emerging Markets Group. En el siguiente cuadro se resumen los resultados después de dos años y medio de ejecución.

Resultados de Kenya BDS

Indicadores	Resultados 3T 3Año	Objetivos totales 3 Año	% conseguido hasta la fecha
Número total de PYME con acceso a servicios empresariales comerciales	30.073	27.500	109
Número total de proveedores en mercados de apoyo que participan en áreas cubiertas por el programa	569	215	265
Número total de productores de PYME vinculados al mercado comercial	6.583	10.000	66

Para más información, véase www.kenyabds.com o <http://www.bdsknowledge.org> (búsqueda por Kenya BDS) o diríjase por correo electrónico a David Knopp, Emerging Markets Group, en david@kenyabds.com.

Fuentes: Emerging Markets Groups 2005b, 2005c, 2005d.

[DES: End textbox.]

4. Llegar a las poblaciones más pobres y vulnerables

La integración de las poblaciones pobres y vulnerables en los mercados en unas condiciones beneficiosas sigue siendo un importante reto para los usuarios del enfoque M4P. El año pasado, expertos, donantes y profesionales han seguido tratando de adaptar y aplicar los principios del fomento de mercados a distintos grupos marginados, entre ellos las poblaciones rurales desfavorecidas, en particular los pequeños agricultores, las comunidades afectadas por catástrofes o conflictos y los más pobres, como las mujeres con renta muy baja y los hogares afectados por el VIH/SIDA. En este capítulo se describen algunas de las actividades desarrolladas por los programas para llegar a los pobres a través de mercados específicos y la orientación a grupos específicos de poblaciones desfavorecidas que a menudo se encuentran en circunstancias especialmente difíciles. En este capítulo se revisa la experiencia y las innovaciones en los mercados agrarios y los mercados afectados por catástrofes o conflictos, así como los esfuerzos por integrar en el mercado a las poblaciones en situación de pobreza extrema. La aplicación de enfoques basados en el mercado es nueva en estas actividades y gran parte de la investigación concluye con la recomendación de seguir probando estrategias prometedoras para ayudar a las poblaciones pobres y vulnerables a beneficiarse de su participación en el mercado.

4.1. Fomentar que los mercados de apoyo agrarios funcionen para los pobres

Cada vez más se reconoce la importancia de la agricultura como un aspecto crítico del desarrollo para reducir la pobreza en todo el mundo. La pobreza se concentra en el sector agrario y en los agricultores a pequeña escala. El Grupo de Trabajo sobre el Hambre del Proyecto del Milenio de Naciones Unidas estima que la mitad de los 842 millones de personas malnutridas vive en pequeñas explotaciones agrarias y la décima parte se dedica al pastoreo, la pesca tradicional y la silvicultura¹. La Organización para la Alimentación y la Agricultura estima que el 64% de la población de África, el continente donde más se concentra la pobreza mundial, depende directamente de la agricultura como principal fuente de ingresos y medio de subsistencia².

Puesto que la pobreza se concentra en las comunidades agrícolas rurales, muchos organismos de desarrollo consideran que el desarrollo de la agricultura es una estrategia básica para ayudar a los pobres³. Por ejemplo, el Banco Mundial ha concluido que las mejoras en la agricultura minifundista se acompañan de una reducción de la pobreza y de las desigualdades en las poblaciones rurales, no solo debido a su impacto directo en los agricultores, sino también a sus efectos multiplicadores en la economía rural no agraria⁴. Además, muchos programas que integran a las PE en las cadenas de valor se centran en mercados agrarios donde se concentran las PE rurales y las poblaciones rurales pobres⁵. La atención que muchos organismos prestan al desarrollo agrario de cara a conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio de erradicación de la pobreza les lleva a buscar nuevos enfoques para afrontar el antiguo reto de ayudar a los agricultores minifundistas a conseguir que la tierra sea un mejor medio de subsistencia.

La nueva tendencia en el desarrollo agrario es a integrar a los pequeños agricultores en sistemas de mercado productivos de una forma que se beneficien los pobres, utilizando

¹ Citado en Best, Ferris y Schiavone 2005.

² Ibid.

³ Ibid.; Hellin, Griffith, y Albu 2005a.

⁴ Citado en Hellin, Griffith, y Albu 2005a.

⁵ Lusby 2004; IDE 2004a, 2004b; MEDA 2003, 2005; Traidcraft 2005b; Emerging Markets Group 2005c.

un enfoque de cadena de valor. En las últimas décadas, gran parte del desarrollo agrario se ha centrado en reducir la pobreza aumentando la seguridad alimentaria y, por tanto, aumentando la producción de los principales alimentos. Las estrategias recientes prestan una mayor atención a los mercados y a la economía monetaria en las iniciativas dirigidas a atenuar la pobreza. Reconocen que los pobres necesitan ingresos para tener posesiones (animales, tierras, vivienda y educación) y comprar productos y servicios básicos (alimentos, servicios sanitarios, agua y servicios de recogida de basura) que mejoren su forma de vida. Los expertos en desarrollo agrario reconocen también que los pobres suelen encontrarse en posiciones de mercado desfavorecidas y que eso limita su renta. Por tanto, estos expertos estudian de qué forma los pobres pueden participar en los sistemas de mercado que ayuden a reducir el coste de los servicios, faciliten el acceso a los mercados y, en consecuencia, aumenten los niveles de renta.⁶ Su conclusión es que los enfoques basados en la cadena de valor son los más eficaces.

Debido a la importancia de la agricultura, este Documento de trabajo se centra sobre todo en los mercados de la agricultura y la alimentación. Las tendencias mundiales descritas en el Capítulo 2 y las enseñanzas sobre el desarrollo de cadenas de valor presentadas en el Capítulo 3 son también aplicables y se basan principalmente en la experiencia de desarrollo de la agricultura. En la presente sección se destacan algunos de los retos que plantea la prestación de servicios de apoyo sostenibles a las empresas en las cadenas de valor agrarias.

4.1.1. La extensión agraria llega al mercado: de la extensión agraria al desarrollo de cadenas de valor con servicios más específicos

La primera tendencia en el desarrollo agrario que merece ser comentada es como una salida en falso: el empujón que pone en marcha los servicios sostenibles de extensión agraria. Este esfuerzo se centra en cómo hacer que los servicios generales ya existentes de extensión agraria se vendan mejor o cuesten menos. Las estrategias se dividen en varias categorías.

- **Subvenciones del lado de la oferta:** Con este modelo tradicional, los organismos de extensión de la administración pública o de las ONG prestan servicios directamente a los agricultores. La última innovación consiste en tratar de cobrar tarifas parciales para hacer al agricultor más responsable o contratar a las administraciones locales para que presten servicios, suponiendo que éstas pueden adaptar más fácilmente sus servicios a las necesidades de los agricultores locales.
- **Financiación del lado de la demanda:** Se trata básicamente de programas en los que los organismos públicos entregan cupones o vales a los agricultores para que puedan recibir los servicios de una lista de proveedores certificados. Los primeros experimentos realizados con esta estrategia se han acompañado de un refuerzo importante de las capacidades de algunos proveedores – gobierno, ONG y sector privado.
- **Subcontratación:** Con esta estrategia, los gobiernos contratan a empresas privadas u ONG para que presten servicios de extensión agraria. Estas iniciativas suelen acompañarse de la introducción de tarifas, y los contratos eficaces se orientan a resultados más que a actividades.

⁶ Best, Ferris y Schiavone 2005; Hellin, Griffith y Albu 2005.

Todas estas innovaciones parecen contribuir a la prestación de unos servicios más adaptados a las necesidades de los agricultores y al ahorro de costes, pero la sostenibilidad sigue siendo un objetivo difícil de conseguir⁷. Es decir, los profesionales del desarrollo agrario están descubriendo que los servicios agrarios sostenibles se prestan mejor como parte de una iniciativa sistémica de desarrollo de cadenas de valor, y que éstos terminan siendo servicios muy diferentes prestados por proveedores distintos. En lugar de partir de los servicios existentes y tratar de venderlos a los pobres, las iniciativas más sostenibles tienen como punto de partida el mercado de productos que los pobres tratan de alcanzar y diseñan servicios que ayuden a los pobres a acceder a esos mercados. Estas iniciativas más sostenibles apoyan seguidamente a los proveedores del sector privado para que vendan servicios de gran demanda a los agricultores o para que presten servicios de extensión agraria como parte de un paquete completo que incluye también el suministro de insumos o la compra de cosechas. A menudo consideradas “promotoras del sector privado” para conseguir la extensión agraria, existen al menos cuatro estrategias que están surgiendo en este ámbito⁸:

- **Proveedores alternativos:** Esta estrategia consiste en reforzar las capacidades de los proveedores del sector privado, en muchos casos combinándolo con un programa temporal de vales para estimular la demanda y vender servicios basados en el pago de una tarifa. Suele exigir la identificación y formación de otros proveedores de bajo coste, como paraveterinarios y personas que antes realizaban voluntariamente el papel de agricultores líderes.
- **Agricultura por contrato:** Esta estrategia consiste en reforzar las capacidades de los compradores para que presten servicios de extensión a los proveedores de PE para que produzcan cultivos dirigidos a mercados de mayor valor, como los productos ecológicos.
- **Mejora del suministro de insumos:** Esta estrategia consiste en reforzar las capacidades de los proveedores de insumos para que proporcionen asesoramiento en materia de producción y otros servicios, incorporando el coste de ese asesoramiento al coste de los suministros.
- **Refuerzo de las capacidades de las asociaciones de productores** para que sean proveedores en cualquiera de los anteriores escenarios.

Cuando los servicios de extensión agraria se rediseñan como parte de un sistema de mercado específico, tienen una mayor probabilidad de ser sostenibles.

La conclusión es que los propios servicios – especialmente los que compran los agricultores – son más específicos de ciertos cultivos o animales que muchos servicios tradicionales de extensión agraria⁹. Poseen además un valor añadido porque tienen un impacto directo en la reducción de los costes o en el aumento de la productividad o las ventas. Y los servicios se identifican y prestan como parte de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor.

⁷ Chapman y Tripp 2003; Katz 2002.

⁸ Ibid.

⁹ Frias y Mukherjee 2005; Mercy Corps 2004, 2005a; Emerging Markets Group 2005c.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 29
Extensión agraria comercial que llega a los pobres
Practical Action en Perú

Practical Action (antes Intermediate Technology Development Group, ITDG) ha trabajado desde 1997 en zonas apartadas de los Andes peruanos para desarrollar el mercado de los servicios de extensión agraria y ganadera de manera que lleguen a las poblaciones rurales desfavorecidas. Ni los sistemas de extensión públicos ni los privados han conseguido llegar a las regiones montañosas apartadas del que fuera el Imperio Inca, donde unos agricultores faltos de recursos luchan contra el aislamiento físico, el acceso insuficiente a recursos y un clima tan extremo que provoca sequía, inundaciones, heladas y granizo en la misma temporada de cultivo. En este contexto, Practical Action ha recuperado la antigua tradición del *Kamayoq*, un asesor técnico en meteorología y cultivos. Practical Action ha creado centros de formación de Kamayoqs que ofrecen formación básica y continua y apoyo en forma de cursos de actualización, así como un programa de radio para reforzar las capacidades técnicas de esos consultores de base comunitaria. Los Kamayoqs se ganan la vida vendiendo insumos, como productos veterinarios, y prestando asesoramiento técnico que los productores pagan en metálico o en especie. Hasta la fecha, el centro ha formado a 140 Kamayoqs, quienes a su vez han atendido a tres mil familias agricultoras o ganaderas.

El programa eligió, entre distintos subsectores, el mercado de la leche porque ofrecía oportunidades de bajo riesgo y la posibilidad de obtener beneficios inmediatos. La demanda de leche era suficiente para absorber una mayor oferta y los ganaderos estaban ya familiarizados con la producción de leche. El reto estribaba en las elevadas tasas de morbilidad y mortalidad y los bajos niveles de productividad. Practical Action trabajó con los Kamayoqs y los ganaderos para encontrar formas adecuadas y asequibles de mejorar la producción, y preparó un paquete de productos y servicios personalizados que los Kamayoqs podían vender a los productores de leche. Esos servicios incluían planes de alimentación y administración de suplementos alimentarios, técnicas de ordeño, cuidado e higiene de las ubres y tratamientos antiparásitos. El impacto positivo en la comunidad ganadera se demuestra por los siguientes resultados referidos por los productores de leche:

- el 98% de los ganaderos administraron tratamientos antiparásitos; el 80% de los ganaderos declararon haber controlado los casos de mastitis; la producción media de leche aumentó de seis a nueve litros diarios.
- Las ventas mensuales de leche aumentaron un 39%.
- Los ingresos de los ganaderos que participaron en el programa aumentaron una media del 15%, según las estimaciones.

Los Kamayoqs trabajan también conjuntamente en la creación de redes y, entre otras actividades, tratan de recuperar y probar remedios tradicionales de origen vegetal para combatir enfermedades y plagas. Este modelo ilustra cómo, incluso en mercados rurales muy débiles, se pueden promover sistemas de mercado para servicios comerciales que apoyen a la cadena de valor principal. El proyecto está siendo financiado por CAFOD, Castilla la Mancha, INCAGRO, Clothworkers Foundation y la Embajada Japonesa.

Para más información, contáctese con Alison Griffith, Practical Action, en alison.griffith@practicalaction.org.uk o Daniel Rodriguez, Practical Action, danielr@itdg.org.pe, o visite <http://www.practicalaction.org>.

Fuente: Griffith and Rodriguez 2005.

[DES: End textbox.]

4.1.2. Implantación de normas de calidad: Trazabilidad, control de calidad, certificación social y otras normas de calidad

Cuando las PE en la agricultura y otros sectores intentan competir en los mercados mundiales, se ven obligadas a cumplir toda una serie de normas de calidad¹⁰. Las iniciativas de desarrollo que ayudan a las PE a competir en los mercados mundiales se enfrentan al reto de encontrar formas sostenibles de prestar servicios que ayuden a las PE a cumplir esas normas exigidas. Los expertos en desarrollo agrario han realizado progresos en la introducción de algunos sistemas para la trazabilidad de los productos en la cadena de valor, el registro de la aplicación de plaguicidas y fertilizantes, su clasificación y la certificación ecológica. Para conseguir un mayor alcance y sostenibilidad, algunos programas nuevos e innovadores tratan de comercializar y desarrollar mercados independientes para este tipo de servicios.

¿Qué enseñanzas han aprendido las iniciativas de desarrollo agrario con la introducción de sistemas capaces de mejorar la calidad y ayudar a las PE a cumplir las normas del mercado? Las iniciativas sistémicas de desarrollo agrario tratan de conseguir que los grandes compradores y las asociaciones de pequeños agricultores que compran las cosechas impongan una serie de normas en los contratos de compra. Por ejemplo, para cumplir las normas de trazabilidad agroquímica, los grandes compradores o las asociaciones obligan a los agricultores a utilizar un sistema específico de trazabilidad del producto a una tierra específica y para registrar las cantidades y las fechas de aplicación de sustancias agroquímicas. En algunos casos, los compradores contratan a personal para establecer estos sistemas en las explotaciones agrarias y para enseñar a los agricultores a aplicar las sustancias agroquímicas de acuerdo con un calendario estricto y registrar sus actividades. En otros casos, los compradores desplazan a personal sobre el terreno para aplicar las sustancias agroquímicas y mantener un registro. En ambos casos, este personal desplazado vigila también los productos utilizados para combatir enfermedades, plagas y otros problemas, y presta asesoramiento y servicios. Los agricultores no tienen que pagar nada a cambio. El comprador cubre su coste con el margen de beneficio de los productos. Ofrece esos servicios solo a los agricultores que se comprometen a venderles sus cosechas, generalmente a un precio prefijado. Los compradores tienen así una motivación para prestar unos buenos servicios y los agricultores una motivación para adherirse al sistema, porque ambos están interesados en atender la demanda de los consumidores¹¹.

Un reto fundamental que plantean estos sistemas es convencer a los agricultores para que mantengan sus contratos; otro, posiblemente relacionado con el anterior, es conseguir que los agricultores reciban incentivos suficientes para que quieran mantener sus contratos y piensen que sus contratos son justos. Algunas iniciativas basadas en las cadenas de valor han empezado a prestar atención a la contratación y a la manera de promover unos sistemas de contratación justos y duraderos¹².

[DES: Set as sidebar/textbox.]

Pregunta clave

Uno de los principales retos de estos sistemas es convencer a los agricultores para que cumplan sus contratos; otro, quizá relacionado, es garantizar que

¹⁰ Walker n.d.; Best, Ferris y Schiavone 2005.

¹¹ Best, Ferris y Schiavone 2005; Suleiman, Hall y Suresh 2005; Emerging Markets Group 2005c; Walker n.d.

¹² Rich n.d.

reciben los incentivos suficientes para cumplir sus contratos y que perciben éstos como justos. ¿Qué medidas son necesarias para fomentar la contratación segura?
[DES: End sidebar/textbox.]

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 30:

Certificación ecológica de explotaciones algodoneras a pequeña escala
Agrocel, Vericott Ltd., International Resources for Fairer Trade y Traidcraft en la India

Agrocel, empresa social que trabaja con las comunidades pobres del medio rural, ha desarrollado una fibra de algodón de marca, ecológica y de comercio justo en la región de Kutch, en la India (la zona assolada recientemente por un terremoto). Agrocel ofrece a los agricultores un conjunto completo de suministros, asesoramiento técnico y servicios de certificación para el cultivo de algodón ecológico. Además, la organización adquiere el algodón crudo y lo transforma en hilo y en tejido empleando técnicas ecológicas certificadas.

International Resources for Fairer Trade (IRFT), una ONG, colaboró con Agrocel para la implantación de los procesos de certificación aplicados a las pequeñas explotaciones agrarias y a las unidades transformadoras de Agrocel, con el apoyo de SKAL, Países Bajos. Vericott compra el hilo y el tejido de Agrocel y los vende a distintos fabricantes, además de producir su propia marca de ropa (Gossypium). Traidcraft gestionó el proyecto y facilitó los componentes de comercio justo y la comercialización, mientras que la financiación corrió a cargo de la Fundación Shell, Agrocel, Vericott y Traidcraft. La singularidad de esta cadena de valor es que el tejido de algodón adquirido de Agrocel puede trazarse hasta el origen: el agricultor cultivador del algodón. Entre 2001 y 2004, las ventas totales de tejidos de algodón ecológico de Agrocel ascendieron a casi un millón de dólares.

En la actualidad, aproximadamente 620 agricultores cultivan unas 1.000 hectáreas de algodón ecológico y han recibido la certificación de Skal International. Reciben una prima del 8% por cultivar este algodón ecológico de comercio justo. El índice de fidelidad de las pequeñas explotaciones proveedoras de Agrocel es del 90%. Según una evaluación de las percepciones de los agricultores, el 98% atribuye la mejora de sus ingresos al cultivo de algodón ecológico, el 90% piensa que el proyecto le ayuda a reducir sus deudas, el 98% cree que alivia su situación económica, el 58% percibe una disminución de la emigración y el 100% advierte mejoras en la salud. En la próxima fase, Agrocel espera diversificar los compradores para ampliar los beneficios a un mayor número de agricultores y apoyará la rotación de cultivos con la misma política.

Para más información, véase <http://www.agrocel-cotton.com>.

Fuentes: DMM 2004; Traidcraft 2005a, 2005b.

[DES: End textbox.]

¿Qué lecciones han extraído hasta ahora los expertos de la comercialización de estos servicios? La mayor parte de los organismos de desarrollo trabaja con compradores a gran escala que, a su vez, establecen sistemas de trazabilidad, por ejemplo, y cooperan con los agricultores contratados para mantener intacto el sistema. Ahora bien, una vez finalizado el proyecto, depende de estos compradores a gran escala el seguir las tendencias del mercado y actualizar su sistema. Además, puede ocurrir que incluso compradores de este tipo, competidores entre sí, que deseen introducir tal sistema no tengan la capacidad para hacerlo. Por consiguiente, la capacidad de acceso y la sostenibilidad son limitadas. Un enfoque más innovador consiste en desarrollar un

mercado de servicios de consultoría para un determinado tipo de servicios de certificación. Estos servicios se venden, a su vez, no a pequeñas explotaciones agrarias, sino a compradores a gran escala que los incorporan a su cadena de suministro de pequeñas explotaciones¹³. Aunque se encuentra aún en un estadio inicial, esta estrategia promete mayor capacidad de acceso y sostenibilidad, dado que los consultores siguen las tendencias del mercado y venden servicios de actualización a un elevado número de compradores a gran escala.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 31:

Fomento de mercados comerciales para los servicios de certificación social y ecológica
GTZ en Vietnam

En sus actividades en Vietnam dirigidas a conseguir la incorporación de PE a las cadenas de valor basadas en la figura del comprador, GTZ destaca dos ejemplos de compradores globales que están obligados a cumplir unas determinadas normas de certificación y que cooperan con proyectos de desarrollo para reforzar la capacidad de los consultores y de las instituciones vietnamitas para ayudar a las PE que les suministran a cumplir las normas de certificación.

El primer ejemplo es de los minoristas alemanes que integran la asociación de comercio exterior del sector minorista alemán (AVE). Estos minoristas, presionados por las ONG y las organizaciones de consumidores para que mejoren las condiciones de trabajo en las fábricas que les suministran, han establecido una serie de normas para la certificación social que deben cumplir los proveedores locales. Algunos de estos minoristas recurren a servicios propios para ayudar a los proveedores a cumplir las normas; otros cooperan con organismos de desarrollo para reforzar la capacidad de los consultores vietnamitas para realizar esta tarea a un menor coste para los compradores.

El segundo ejemplo es el de un importador alemán que está estableciendo una cadena de suministro de siluro ecológico. GTZ, a través de un mecanismo de asociación de entidades públicas y privadas, presta asistencia a los proveedores de servicios locales y a las instituciones para ayudar a los agricultores a aplicar y documentar prácticas de acuicultura ecológica.

En ambos casos, los compradores globales son los que impulsan la cadena de valor e imponen la necesidad de cumplir y documentar las normas a las PE proveedoras; con ellos colabora un organismo de desarrollo para crear sistemas de mercado local que ofrezcan a los pequeños proveedores servicios relacionados con la certificación.

Para más información, véase <http://www.sme-gtz.org.vn> o <http://www.sme.com.vn>. De forma alternativa véase <http://www.bdsknowledge.org> (buscar por “Finkel”).

Fuente: Finkel n.d.

[DES: End textbox.]

4.1.3. Herramientas de apoyo completas, específicas para cada cultivo

Una de las enseñanzas fundamentales que se extraen del desarrollo agrario en favor de los pobres es que existe demanda para un conjunto completo de productos y servicios de asistencia que ayude a los pequeños agricultores a llegar al mercado. Dado que las pequeñas explotaciones agrarias están aisladas geográficamente, tienen poco acceso a la educación y a la información y disponen de recursos limitados, a menudo se enfrentan a

¹³ Finkel n.d.

numerosos problemas para poner sus cosechas en el mercado. Por ejemplo, el regadío, por sí solo, no es suficiente para ayudar a los agricultores a introducirse en el mercado hortofrutícola. Posiblemente necesitarán también acceso a las semillas, a la formación en materias de cultivo, a la asistencia técnica en relación con el cumplimiento de las normas de calidad y trazabilidad y al establecimiento de relaciones comerciales. Las características de cada uno de estos insumos y productos de apoyo dependen de las demandas del mercado. Distintos mercados demandarán distintas variedades de cultivos (semillas), distintos tamaños y formas, distintas normas de trazabilidad, distintos calendarios y distintas relaciones comerciales. Por tanto, los proveedores del sector privado, muchos de ellos compradores, tienden a ofrecer estos servicios en un conjunto completo¹⁴. En contraste, las iniciativas características de desarrollo de PE han tendido a especializarse en una gama de servicios y productos de apoyo más limitada. La mayoría, incluso las orientadas al fomento de mercados de servicios, suelen centrarse en un número limitado de estos últimos y los consideran como mercados separados¹⁵. Algunas de las más recientes, sin embargo, están consiguiendo abrir el mercado a un conjunto más completo de servicios, dirigidos específicamente a ayudar a las PE de subsectores concretos a llegar a los mercados¹⁶.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 32:

Ofrecimiento de un conjunto completo de servicios
Mahindra and Mahindra en la India

Mahindra and Mahindra Ltd., el principal fabricante de tractores de la India, entró en el sector de la agricultura extensiva en 2000 al establecer una filial que creó centros de soluciones agrarias integrales conocidos como Mahindra Krishi Vihar (MKV) en Tamil Nadu. Estos centros ofrecen a los agricultores un amplio abanico de productos y servicios, que incluye los suministros, la maquinaria agrícola, los créditos (bancarios), el asesoramiento personalizado por parte de supervisores formados que se desplazan a la explotación y la compra de la cosecha (mediante contratos con unidades transformadoras). Mahindra and Mahindra ofreció esta actividad en franquicia y los franquiciados probaron distintos modelos, de los cuales dos demostraron especial éxito y adaptabilidad. Bhuvan Care Private Limited, por ejemplo, decidió centrarse tanto en el maíz como en el arroz, no sólo en este último, ya que el maíz requiere menos mano de obra y ofrece un mayor valor añadido. Un estudio de este sistema ha llegado a la conclusión de que: 1) es más beneficioso para las explotaciones agrarias grandes (de más de cuatro hectáreas) y medianas (de dos a cuatro hectáreas); 2) los servicios dan como resultado un significativo aumento de las cosechas y de los rendimientos para los agricultores, y 3) estos últimos atribuyen el aumento de las cosechas al abastecimiento regular de suministros de calidad, al asesoramiento y a la compra de la producción. En suma, al conjunto completo, coordinado de servicios. El reto para una actividad de este tipo sería hacerla llegar también a los agricultores más pobres.

Para más información, véase <http://www.odi.org.uk/agren/>.

Fuente: Sulaiman, Hall y Suresh 2005.

[DES: End textbox.]

¹⁴ Best, Ferris y Schiavone 2005; Chapman y Tripp 2003; Katz 2003; Emerging Markets Group 2005c.

¹⁵ Miehlabrad y McVay 2003.

¹⁶ Bista 2004b; IDE 2004; MEDA 2005d; Emerging Markets Group 2005c.

4.1.4. Una perspectiva de seguridad de los medios de vida

En su intento de conseguir que los mercados funcionen mejor para los pobres, las iniciativas relacionadas con M4P han ido incorporando una perspectiva vinculada a la seguridad de los medios de vida a sus tareas de desarrollo de la iniciativa empresarial y de la cadena de valor. Así, los especialistas en desarrollo agrario debaten la importancia de la especialización frente a la diversificación para la reducción de la pobreza. Los pobres tienden a desplegar toda una gama de actividades productivas para asegurarse la subsistencia y reducir los riesgos. Por ejemplo, se estima que del 80 al 90% de la población rural del sur de África depende de ingresos no agrarios procedentes de empresas y sueldos¹⁷. A menudo, para acceder a mercados de mayor valor, los agricultores han de dedicar una proporción significativa de tierras, invertir recursos financieros y dedicar más tiempo a la agricultura y a un solo cultivo. Esta especialización puede ser lucrativa, pero implica también riesgos y, por tanto, tiende a excluir a los pobres más adversos al riesgo. A causa de sus mayores índices de pobreza y de su función de cobertura de las necesidades básicas de la familia, las mujeres pobres suelen ser aún más reacias al riesgo y, por consiguiente, es aún más improbable que se beneficien de las iniciativas que requieren un grado de especialización considerable. Los especialistas en desarrollo agrario abordan este problema diseñando sistemas de servicios de apoyo innovadores, que tienen en cuenta los niveles de riesgo y las estrategias de diversificación de los pobres de los siguientes modos:

- Trabajando con compradores que proporcionan la mayor parte del efectivo necesario y una parte importante del trabajo técnico y que se comprometen a adquirir las cosechas.
- Ofreciendo una gama completa de servicios, de modo que los agricultores dispongan de todo lo que necesiten para emprender un proyecto nuevo con éxito.
- Abasteciendo a los agricultores con suministros —semillas, productos fitosanitarios, aparatos de riego— en unidades reducidas y asequibles, que permitan su aplicación según el nivel personal de riesgo.
- Ayudando a los agricultores a aumentar gradualmente su participación en el mercado, desde la garantía de un abastecimiento regular para mejorar la productividad de los cultivos básicos y del ganado hasta el acceso a una producción más comercial y arriesgada, basada en cultivos de mayor valor¹⁸.

Estas adaptaciones a prácticas agrarias que tienen en cuenta las estrategias de diversificación de los pobres pueden ser relevantes también para el fomento de mercados en otros sectores.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 33:

Una perspectiva de seguridad de los medios de vida en el desarrollo agrario basado en el mercado
IDE Vietnam

En su trabajo en remotas zonas rurales de Vietnam, International Development Enterprises (IDE), introdujo por primera vez una tecnología de fertilizantes comprimidos en el marco de una estrategia programática dirigida a abordar la inseguridad alimentaria a través de la intensificación del cultivo del arroz en distintos

¹⁷ Dorward y cols. 2002; Hellin, Griffith, Albu 2005; ADB n.d.

¹⁸ IDE 2004; Traidcraft 2005a, 2005b.

grupos étnicos. Se trataba del primero de una serie de pasos estratégicos encaminados a crear un entorno propicio para que los pequeños agricultores se dediquen a actividades agrarias más rentables, como la ganadería porcina y la horticultura de valor elevado, así como a otras fuentes de ingresos no agrarios.

La iniciativa sitúa la innovación asequible como estrategia central para la reducción de la pobreza. IDE promueve el uso de bolitas de urea fuertemente comprimidas que se hunden en el suelo, como se hace habitualmente con las plántulas de arroz, y que permiten significativas mejoras de productividad. Uno de los rasgos fundamentales del proyecto es que adopta una estrategia de mercado basada en tres frentes para el suministro de la tecnología a través de los minoristas locales a precios no subvencionados: 1) desarrollo del producto dirigido a la oferta de soluciones asequibles y sensibles adaptadas a los agricultores de las tierras altas; 2) promoción y marketing para difundir la innovación asequible entre los agricultores de las tierras altas; y 3) desarrollo de la cadena de suministro para ampliar la cobertura y la calidad del fertilizante y de los servicios a este tipo de agricultores.

A través de esta estrategia de marketing, IDE dio los siguientes pasos para el desarrollo del mercado para un fertilizante asequible para el arroz:

- Administró encuestas a los consumidores para adaptar una tecnología asequible y fácil de usar que se aplica mediante técnicas conocidas. una bolita de fertilizante introducida por IFDC, un centro internacional interesado en la fertilidad del suelo y el desarrollo agrario.
- Diseñó la tecnología adecuada para reducir aún más la inversión necesaria para la creación de una empresa productora del fertilizante. Las bolitas se elaboran con ingredientes locales, empleando una maquinaria sencilla. Mediante un diseño asequible, IDE consiguió reducir los costes de capital de la maquinaria desde casi 2.000 dólares hasta 450 dólares. Las pequeñas empresas fabricantes pudieron así alcanzar el estado de equilibrio antes de transcurridas cuatro campañas de recolección.
- Fomentó la competencia a lo largo de la cadena de suministro de las bolitas de fertilizante a fin de garantizar un producto asequible y de calidad para el usuario final.
- Formó a los agentes del mercado para que ofrecieran servicios de prueba gratuitos, a fin de que los agricultores pudieran experimentar en una pequeña parte del terreno durante una temporada para ver los resultados antes de realizar grandes inversiones.
- Investigó y desarrolló materiales de marketing y mensajes de comunicación dirigidos a audiencias específicas. Por ejemplo, los mensajes dirigidos a los hombres se centraban en los beneficios de la compra del fertilizante, mientras que los dirigidos a las mujeres se referían al modo de aplicar las bolitas que ellas usan.

En el año 2005, aproximadamente 4.500 agricultores de treinta y cuatro comunidades compraban regularmente las bolitas de fertilizante, suministradas por cincuenta y cinco PE fabricantes de las bolitas o de maquinaria para producirlas, y las comercializaban. Los agricultores de las llanuras costeras aumentaron sus rendimientos en un 20%, y los de las tierras altas en un 96%. Este trabajo contó con el apoyo del proyecto Adapting Nutrient Management Technologies (ANMAT), financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrario (FIDA) y ejecutado conjuntamente por IDE e IFDC, con la asistencia adicional de Misereor.

Para más información, véase <http://www.ideorg.org> o <http://www.idevn.org/> o <http://www.bdsknowledge.org> (buscar por IDE y Vietnam).

Fuente: Frias y Trang 2004.

[DES: End textbox.]

4.1.5. El reto de la información en zonas rurales

Las iniciativas de fomento de mercados intentan por todos los medios hacer llegar la información a las zonas rurales. Por «información», los expertos entienden un amplio abanico de elementos, que van desde los precios básicos de las cosechas hasta las más complejas normas del mercado, las tendencias de la demanda a largo plazo y los nombres de compradores específicos interesados en adquirir un determinado tipo de cosecha. La información se difunde además a través de medios diversos, como agentes de extensión, programas de radio de gran audiencia, Internet y mensajes de texto en los teléfonos móviles. La población desfavorecida del medio rural se enfrenta a numerosos problemas para acceder a la información, tales como las barreras lingüísticas y culturales, la desconfianza, el analfabetismo, que impide el uso de los medios escritos y de gran parte de los electrónicos, la falta de electricidad y de conexión a Internet, la ausencia de cobertura para el uso de teléfonos móviles y los bajos niveles de educación para comprender y aplicar la información de forma adecuada una vez recibida. Los retos en este amplio ámbito suelen abordarse por distintas vías, que cabe resumir en tres tendencias: 1) concesión de la primacía al intercambio de información, 2) uso de servicios de información integrales y 3) utilización de tecnología apropiada.

Las iniciativas del pasado consideraban a los agricultores como receptores pasivos de información e instrucciones. Los enfoques más recientes procuran su intervención en un diálogo participativo. La experiencia muestra que la transmisión de información es más efectiva cuando se compromete a los destinatarios en un diálogo, en lugar de considerarlos receptores pasivos de información. En tal caso, los participantes pueden solicitar mejor la información que precisan, y quienes la difunden pueden adecuar mejor sus mensajes a los niveles de conocimiento existentes. También pueden estimar mejor cómo se reciben y entienden esos mensajes¹⁹.

Los primeros servicios de información de alta tecnología se centraron en el ofrecimiento de fragmentos de información sobre el mercado, especialmente sobre los precios en los mercados locales. La práctica muestra, sin embargo, que cierta información se recibe mejor cuando forma parte de un conjunto de servicios más amplio o, al menos, con suficiente información contextual para permitir su uso y aplicación apropiados. Por ejemplo, es posible que los agricultores que tienen un contrato para vender a un precio fijado previamente lleguen a conocer la existencia de precios finales de mercado superiores para sus cosechas y decidan vender a un intermediario que ofrezca un precio más elevado, pensando que el comprador del contrato no les paga un precio justo. Sin embargo, la información sobre precios, por sí sola, no les invita a considerar el coste de los suministros y servicios que les ha prestado el comprador del contrato, ni a reflexionar sobre cómo producirán al año siguiente sin estos servicios. Por tanto, la información les habría beneficiado más de haber sido más completa²⁰.

Con la extensión de Internet y de la telefonía móvil, estas herramientas adquieren una importancia cada vez mayor para la difusión de la información en zonas rurales²¹, pero

¹⁹ Ramirez y Quarry 2004.

²⁰ Ibid.; Anderson 2004.

²¹ Miehlbradt y McVay 2004.

la preponderancia de la radio y del trabajo de extensión individual hacen que siga siendo apropiado emplear una amplia gama de tecnologías, en función de la población receptora y del carácter de la información. En unos pocos casos, se han emprendido iniciativas innovadoras para que los pobres accedan directamente a herramientas de información y comunicación de alta tecnología que les permitan el acceso a los suministros y mercados. Estas iniciativas merecen ser observadas e imitadas allí donde las circunstancias lo permitan. Sin embargo, cuando se dirigen a poblaciones pobres que viven fuera de las áreas de cobertura de Internet o de la telefonía móvil y que carecen de las habilidades o los medios para acceder a éstas, deben ceder la primacía a la radio y la interacción con agentes de extensión individuales como herramientas de difusión más comunes y apropiadas²². En todo caso, en esas iniciativas las soluciones de alta tecnología son cada vez más importantes para funciones "back-end" como las siguientes.²³

- Transferir información desde los centros de investigación, las organizaciones gubernamentales o los organismos comerciales a los profesionales.
- Proporcionar a los intermediarios datos sobre precios en los distintos mercados.
- Ayudar a los compradores a seguir el estado y la actividad de los agricultores contratados, a fin de identificar la demanda y el calendario de los suministros, servicios y compras, y reconocer y solucionar con prontitud los problemas en la producción²⁴.

Por tanto, las tecnologías de la información y de la comunicación podrían adquirir una relevancia cada vez mayor en el fomento de mercados de servicios agrarios, más que en la transmisión directa de información a los agricultores.

Buena parte de la población rural pobre padece los efectos de la guerra y de las catástrofes, así como otros obstáculos seculares para la seguridad de los medios de vida, como la discriminación de género, el VIH/SIDA o sencillamente la ubicación remota de los hogares. En el resto del capítulo se abordan estrategias de mercado innovadoras para encarar estos retos.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 34:

Enseñanzas extraídas de los servicios de información rurales
Programa de fomento de las pequeñas empresas Small Enterprise Media in Africa
(SEMA) de la OIT en Uganda

El programa de la OIT para el fomento de los programas de radio de pequeñas empresas en África, financiado por la Agencia Sueca de Cooperación al Desarrollo (Sida), ilustra varios principios de la prestación de servicios de información eficientes a la población pobre rural. Partiendo del lanzamiento con éxito de determinados programas de radio comerciales de pequeñas empresas en Kampala, el programa SEMA alentó la repetición de esta idea en emisoras de ciudades más pequeñas y zonas rurales de Uganda. Se consiguió un crecimiento de los programas radiofónicos en toda Uganda. A principios de 2005, había 34 programas radiofónicos regulares de pequeñas empresas, emitidos en 13 lenguas locales desde 27 emisoras. Las encuestas mostraron que el 75% de los ugandeses los sintonizan regularmente.

²² Anderson 2004; Bista 2004a, 2004b; IDE 2004a, 2004b; Emerging Markets Group 2005c.

²³ Ramirez y Quarry 2004, Boquiren 2004.

²⁴ MEDA 2005b.

- **Difusión de la tecnología:** Según encuestas independientes, entre el 80% y el 90% de los hogares ugandeses disponen de aparato de radio y existen más de 100 emisoras operativas en el país. Entre quienes tienen acceso a la radio, el 90% la escucha más de 30 minutos semanales. En tertulias organizadas con radioyentes elegidos al azar, los organizadores del proyecto constataron que la radio es percibida por muchos como una «escuela sin derechos de matrícula» en la que «todos son iguales y no se deja fuera a los campesinos». Además, la encuesta realizada a los radioyentes en el marco del proyecto indica que, en los tres estratos sociales inferiores, entre el 67% (en el estrato social más bajo) y el 75% (en el estrato medio) escuchan los programas de radio de pequeñas empresas. Y las mujeres gozan de igualdad de acceso a la radio en relación con los hombres.
- **Implicación de los participantes:** El modelo de radio promovido por el programa SEMA es interactivo. Periodistas de investigación entrevistan a las PE destinatarias para darles la oportunidad de expresar sus inquietudes. El diálogo en antena reúne a las PE, los expertos técnicos, los proveedores de los servicios y los responsables de la formulación de políticas para abordar y resolver públicamente los problemas. Y las PE a menudo escriben por correo convencional o electrónico, llaman o pasan por las emisoras para aclarar relatos, expresar sus inquietudes o pedir consejo. Los programas dan voz a grupos antes silenciados. Por ejemplo, un oyente cuenta: «Antes las mujeres nunca intervenían públicamente en asuntos de negocios, pero ahora a través de estos programas de pequeñas empresas se expresan sin tapujos».
- **Enfoque integral:** Aunque los programas radiofónicos no ofrecen asistencia empresarial específica y directa ni un desarrollo integral de la cadena de valor, tratan las cuestiones en profundidad y se centran en facilitar los resultados del desarrollo, no sólo en transmitir información. Con frecuencia retransmiten relatos en un formato típico constituido por un reportaje de investigación, un diálogo en antena y un reportaje de seguimiento o un debate varias semanas después. Ofrecen consejos prácticos sobre los tipos de actividad y los retos empresariales dominantes en la zona local de que se trate. Y, con frecuencia, están vinculados a iniciativas de creación de una cadena de valor o de sensibilización que suponen un elemento clave para sortear las barreras en situaciones complejas. Por ejemplo los productores de café se quejaron de que los compradores integrados en una iniciativa externa no pagaban en la fecha acordada y fijaban los precios prácticamente sin negociación. Tras la emisión de un programa sobre estos problemas, mejoró el comportamiento de los compradores y algunos de ellos intervinieron en un esfuerzo por superar la desconfianza de sus proveedores.

El 56% de los oyentes califican el programa de muy beneficioso y otro 40% de bastante beneficioso. Un tercio de los oyentes señala que su negocio ha crecido como resultado de la puesta en práctica de lo aprendido en antena.

Para más información, véase www.bdsknowledge.org (buscar por FIT-SEMA).

Fuente: OIT 2004

[DES: End of textbox.]

4.2. Reconstrucción del mercado en situaciones de conflicto y de catástrofe

En los últimos treinta años, el número y la duración de los conflictos en los países en desarrollo han aumentado de forma exponencial. Más de cincuenta países se han visto

afectados por conflictos de larga duración desde 1980 y quince de los veinte países más pobres del mundo han padecido conflictos civiles.²⁵ Si bien las catástrofes naturales afectan de forma regular tanto al mundo desarrollado como a los países en desarrollo, el problema de la ayuda a la reconstrucción tras una catástrofe ha vuelto a situarse en el centro del debate sobre desarrollo debido a la magnitud sin precedentes de la destrucción originada por el tsunami de diciembre de 2004 en Asia. El tsunami asoló alguna de las regiones más pobres de Indonesia, Sri Lanka y la India y ya ha dado lugar a un conflicto en el caso de Indonesia y Sri Lanka. Esta tragedia recordó al mundo los obstáculos con que se que enfrentan los pobres en una catástrofe y después de ella, sea una inundación, una hambruna, un terremoto u otro fenómeno natural. Los conflictos y las catástrofes tienen efectos muy perjudiciales sobre los mercados y las poblaciones afectadas.

¿Qué enseñanzas cabe extraer de los programas centrados en la reconstrucción de los mercados distorsionados? En este apartado se abordan algunos de los retos comunes y las enseñanzas obtenidas en la normalización de mercados distorsionados por conflictos o catástrofes y en la integración de la población pobre en los nuevos mercados emergentes. A continuación se exponen algunas conclusiones preliminares específicas aplicables a las situaciones existentes tras una catástrofe y otras válidas para las situaciones de posconflicto. Se presentan con la reserva de la limitada experiencia conseguida en los enfoques que tratan de llegar a las poblaciones más pobres y vulnerables a través del mercado. Los debates sobre esta cuestión exigen una investigación en acción para validar las nuevas estrategias²⁶.

[DES: Set as sidebar/textbox.]

Pregunta clave

¿Cómo evitar que la ayuda humanitaria elimine o distorsione mercados emergentes tras un conflicto o una catástrofe?

No hay duda de que la población afectada necesita ayuda humanitaria para sobrevivir en la fase inmediatamente posterior a un conflicto o una catástrofe. Sin embargo, los profesionales señalan que la ayuda humanitaria puede frenar la emergencia de nuevos mercados y sustituir los esfuerzos de la población pobre y de las pequeñas empresas por participar en las oportunidades económicas que representan esos nuevos mercados.

¿Cómo hacer coincidir los esfuerzos humanitarios y los de reconstrucción del mercado para ayudar a la población afectada a sobrevivir y a rehacer sus medios de vida?

[DES: End sidebar/textbox.]

La ayuda humanitaria es esencial para ayudar a la gente a sobrevivir a los conflictos y las catástrofes naturales. Los profesionales de la ayuda humanitaria están de acuerdo además en que la transición de esa fase a la representada por las actividades de desarrollo es vital para la reconstrucción y para conseguir un bienestar sostenido. Con todo, donantes y profesionales empiezan a darse cuenta ahora de que el proceso de reconstrucción de los mercados debe iniciarse lo antes posible tras una catástrofe o un conflicto, minimizando el daño que los bienes y servicios donados pueden causar a los mercados locales y ayudando a la población a recuperar rápidamente unos medios de vida independientes y sostenibles. En el caso de los conflictos prolongados, es posible que haya que tratar también de mantener los mercados en funcionamiento y que ayudar a la población pobre a seguir adelante con su trabajo, incluso durante el conflicto.

²⁵ Nourse 2004a.

²⁶ Nourse 2004b; McVay 2004; Mercy Corps 2005e.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 35:
Reactivación de los mercados agrarios tras una catástrofe natural
Fintrac y USAID en Honduras

Tras el paso del huracán Mitch por Honduras en 1998, la economía quedó arruinada. En el año 2001, USAID y Fintrac lanzaron el proyecto Centro de Desarrollo de Agronegocios (CDA) para reactivar los mercados agrarios devastados. El contexto se caracterizaba además por la desconfianza entre los agentes del mercado y entre los agricultores y los proyectos de desarrollo, así como por la consolidación de la figura de los compradores de comestibles, lo que exigía una mayor complejidad y nivel de formalización en la reactivación de los agricultores a pequeña escala.

La primera fase se centró en la obtención de resultados inmediatos y significativos. CDA ganó credibilidad al demostrar la utilidad de determinadas soluciones que funcionaban al primer intento en relación con los agricultores y las asociaciones. Prestó asistencia técnica directa, concedió algunas ayudas directas y negoció las ventas con los compradores. Entre tanto, fue capacitando a los agricultores de forma general para ayudarles a prepararse para los rápidos cambios en la demanda del mercado.

La segunda fase se centró en la sostenibilidad de la transferencia de la prestación de la asistencia técnica, de los suministros y de la tecnología al sector privado. CDA reforzó la capacidad de los agentes del mercado demostrando que las relaciones en las que todos ganan son más beneficiosas a largo plazo que las relaciones, a menudo de explotación, que caracterizaban anteriormente el mercado. En el mercado sustentada por CDA, dos grandes compradores disponen de personal de formación y de extensión que presta servicios con valor añadido a los pequeños productores, se comunica con ellos y refuerza su capacidad. Los antiguos «coyotes», o intermediarios explotadores, venden ahora con una comisión regular del 20 al 25% y enseñan las facturas a los agricultores para probar el precio final que reciben, en vez de ocultarles información a ellos y a los compradores. Este enfoque ha logrado reconstruir e incluso fortalecer los mercados en un entorno difícil afectado por una catástrofe.

Durante un período de tres años, el proyecto reactivó los mercados agrarios en beneficio de los agricultores a pequeña escala y fortaleció y amplió el sistema de mercado. Los ingresos de los agricultores aumentaron en más de un 100% durante el primer año y en el 200% durante el año siguiente.

Para más información, véase <http://www.microlinks.org>.

Fuente: Chalmers, Field y Downing 2005.

[DES: End textbox.]

4.2.1. Retos y enseñanzas extraídas en la reconstrucción de mercados distorsionados

Los mercados distorsionados a causa de catástrofes o guerras presentan a menudo características similares. Las empresas han sido destruidas o están cerradas, por lo que existe un desempleo generalizado y, al mismo tiempo, hay una falta de conocimientos técnicos debido a la muerte de muchos trabajadores en la edad más productiva. Las relaciones comerciales se han roto tanto en lo que respecta a los suministros como a los productos y servicios. Se interrumpe el flujo de capital y muchas personas pierden sus ahorros. Las infraestructuras son insuficientes como consecuencia de ataques o catástrofes o bien de la negligencia y la falta de inversión. La población es muy móvil, lo que origina una falta de confianza y de inversión en las relaciones comerciales a largo

plazo. Los mercados están distorsionados debido a las donaciones de ayuda humanitaria. La población suele enfrentarse a problemas idénticos en casos de conflicto y de catástrofe. Sufre la pérdida de bienes y de redes sociales, así como traumas psicológicos y, a menudo, tiene falta de confianza motivada por la pérdida del sólido apoyo de la familia y la comunidad²⁷. Por tanto, existen algunos problemas comunes que afectan a las comunidades en la reconstrucción de los mercados tras una catástrofe o durante un conflicto.

Profesionales y donantes coinciden en la necesidad de dar respuesta a las situaciones de conflicto o de catástrofe a varios niveles. Los programas de reconstrucción de los mercados son tan solo una parte de la respuesta necesaria. Los programas económicos deben tener en cuenta tanto las necesidades humanitarias inmediatas como la estrategia de desarrollo a largo plazo para las poblaciones afectadas. Para ello es necesario identificar los puntos débiles y las capacidades de la población de éstas. Resulta útil combinar enseñanzas extraídas de distintos campos (como el fomento de las pequeñas empresas, los SDE, la sostenibilidad de los medios de vida, la microfinanciación, la ayuda al desarrollo, la respuesta en situaciones de emergencia) en lugar de confiar en las estrategias propias de un solo campo. También es importante la coordinación con otros programas para dar respuesta al conjunto de necesidades económicas, sociales, psicológicas y materiales de la población afectada²⁸. Con todo, los profesionales consideran conveniente que los programas de fomento de mercados se diferencien institucionalmente y en su filosofía de la ayuda humanitaria, a fin de desarrollar la competencia profesional y promover las relaciones empresariales con las partes interesadas²⁹.

Pese a ciertas similitudes clave en las situaciones de distintos países, los debates entre profesionales de este campo han puesto el acento en la necesidad de adaptar los programas al contexto y la situación concretos. Es especialmente importante determinar si las poblaciones destinatarias están desplazadas o en proceso de retorno, o si son receptoras de población que, a su vez, esté desplazada o en proceso de retorno. También resulta esencial conocer su situación previa a la desestabilización y la probabilidad de que prosiga ésta para establecer objetivos realistas. ¿Cuál es el objetivo, reconstruir las anteriores estructuras de mercado, estabilizar los mercados en la situación actual o aprovechar las nuevas oportunidades para crear estructuras de mercado diferentes que funcionen mejor para los pobres y que puedan incluso evitar conflictos o reducir la vulnerabilidad en caso de una nueva catástrofe?³⁰

Incluso dentro de comunidades afectadas por la misma distorsión de los mercados, los profesionales consideran provechoso distinguir entre los grupos afectados. Puede ser apropiado distinguir tres categorías en función de las capacidades existentes:

- Grupos que tienen la capacidad de gestionar actividades dirigidas al desarrollo de forma inmediata.
- Grupos vulnerables debido a la situación, de modo que en condiciones normales serían capaces de gestionar actividades dirigidas al desarrollo pero que, debido a un conflicto o catástrofe han perdido sus bienes y, por tanto, necesitan de forma temporal más actividades de ayuda humanitaria que les asistan para relanzar sus empresas.

²⁷ Nourse 2004a.

²⁸ Nourse 2004b; McVay 2004; Mercy Corps 2005e.

²⁹ Nourse 2004b; McVay 2004.

³⁰ Ibid.

- Grupos extremadamente vulnerables, los más pobres, que no pueden gestionar actividades dirigidas al desarrollo y precisan actividades de tipo humanitario durante un período considerable.

Una vez hechas estas agrupaciones, los profesionales pueden desarrollar intervenciones adecuadas para cada tipo de población: actuaciones de carácter comercial para el primer grupo, tareas de asistencia subvencionada y de concesión de ayudas de capital que ceda el paso gradualmente a programas de fomento de mercados para el segundo grupo, y programas más intensivos de ayuda humanitaria/subvencionados para los extremadamente vulnerables³¹.

Las microempresas desempeñan un papel importante como fuente de ingresos para la población pobre durante los conflictos o catástrofes y después de éstos. A menudo, los subsectores agrario e industrial sólo ofrecen oportunidades limitadas de empleo en estas situaciones. La población de zonas afectadas por conflictos o catástrofes recurre a menudo a una actividad empresarial para mantenerse, ya que carece de tierras, animales u oportunidades de empleo. Pese a los problemas, existen oportunidades para empezar o desarrollar microempresas en entornos afectados por un conflicto o una catástrofe³². Los profesionales consideran que este tipo de situaciones son las más apropiadas para establecer un enfoque integrado del desarrollo empresarial. Los programas que promueven simultáneamente el acceso a habilidades, a la financiación y oportunidades de mercado tienen más probabilidades de conseguir que funcionen las empresas y los mercados que los que abordan únicamente una o dos de estas zonas³³.

Quizás la enseñanza más significativa que cabe extraer de las iniciativas de reconstrucción de mercados sea la importancia de actuar con rapidez tras una catástrofe o conflicto para diseñar y ejecutar programas que reactiven las empresas y alimenten los mercados³⁴. A diferencia de la mayor parte de los programas de fomento de mercados, que promueven cambios graduales y progresivos en éstos, los programas de respuesta a un conflicto o una catástrofe tienen más éxito cuando ofrecen asistencia rápida y significativa para reactivar las actividades económicas. Los resultados inmediatos y visibles pueden tener un efecto ejemplarizante, aumentar la seguridad, ganar la confianza de los agentes y sentar la base para un fomento sostenible de mercados. En consecuencia, expertos, donantes y profesionales consideran útiles las subvenciones para una rápida reactivación de las actividades económicas concedidas en los estadios iniciales de la reconstrucción de mercados tras una situación de conflicto o una catástrofe³⁵.

Sin embargo, la reactivación rápida de la actividad económica es solo el primer paso en la reconstrucción de los mercados. Los profesionales conciben esta última como un proceso dividido en varias fases. En los estadios iniciales, el principal objetivo es reactivar las actividades económicas y las empresas. Más adelante, los programas evolucionan hacia intervenciones de fomento de mercados más complejas, diseñadas para promover la sostenibilidad mediante la transferencia de conocimientos técnicos, la actualización de las empresas, el desarrollo de cadenas de valor y la creación de mercados de apoyo³⁶.

³¹ USAID 2005c.

³² Nourse 2004a.

³³ Nourse 2004b; McVay 2004.

³⁴ Mercy Corps 2005e.

³⁵ ARC 2005; Chalmers y cols. 2005; McVay 2004.

³⁶ Chalmers y cols. 2005; USAID 2005c.

Finalmente, en la reconstrucción de los mercados distorsionados reviste especial importancia la colaboración y coordinación con otros organismos de ayuda humanitaria y de desarrollo y con las administraciones locales. Dado el predominio de los bienes y servicios gratuitos suministrados por las organizaciones de ayuda humanitaria y de desarrollo, el potencial de distorsión, que no de reparación, de los mercados es significativo. Por fortuna, entre las prácticas de los organismos de ayuda humanitaria figura la formación de comités que coordinen los trabajos de ayuda; las organizaciones más dedicadas al desarrollo deben conseguir la colaboración de estos comités en las tareas de reconstrucción de los mercados.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 36:

Las fases de reconstrucción de las empresas en comunidades afectadas por el tsunami
Programa de recuperación de Mercy Corps Aceh en Indonesia

Con financiación de donaciones privadas y fondos de donantes, Mercy Corps está aplicando en Indonesia un programa de recuperación en varias fases destinado a restablecer rápidamente la actividad de las empresas y promover la reaparición gradual de mercados sostenibles mediante la aportación de capital. La fase 1 del proyecto consiste en la entrega de subvenciones en efectivo y de bienes a personas que tenían empresas en funcionamiento afectadas por el tsunami, a fin de que éstas puedan reanudar la actividad. Las subvenciones en efectivo se conciben como ayudas únicas de arranque. No obstante, Mercy Corps reconoció que las comunidades o asociaciones pueden tener necesidades adicionales para recuperar por completo sus medios de vida. La fase 2 del proyecto permite a las comunidades y asociaciones acceder a préstamos condicionados que se devuelven a un fondo renovable. La fase 3 del proyecto vinculará a las empresas y asociaciones con instituciones de microcrédito o bancos, según el caso. Finalmente, la fase 4 proporcionará garantías a las empresas que, de otro modo, podrían quedar excluidas del crédito comercial necesario. Este programa de recuperación en fases está diseñado para permitir tanto a las empresas grandes como a las pequeñas reanudar su actividad, recuperarse y crecer.

Para más información, véase <http://www.mercycorps.org> o póngase en contacto con Nigel Pont, Mercy Corps, en npont@id.mercycorps.org.

Fuente: Mercy Corps 2005f.

[DES: End textbox.]

4.2.2. Tras la catástrofe: Reposición de los activos y reanudación de la actividad de las empresas

Después de una catástrofe, muchas personas pasan a ser pobres debido principalmente a la pérdida de sus activos. Expertos y profesionales consideran la reposición de los activos perdidos como un primer paso esencial para que la población pueda recuperar sus medios de vida y para empezar a reconstruir los mercados. Los programas dirigidos a comunidades afectadas por el tsunami asiático están experimentando con la entrega tanto de subvenciones en efectivo como de bienes para reponer los activos perdidos necesarios para la reanudación de la actividad de las empresas³⁷.

Los profesionales señalan también que a menudo las campañas de ayuda humanitaria distribuyen productos que podrían producirse localmente. Con ello se dificulta la reanudación de la actividad de las industrias y los mercados locales. En su lugar, se

³⁷ ARC 2005; Mercy Corps 2005f.

aconseja la adquisición local, cuanto antes, de los productos y los servicios necesarios para la reconstrucción. Los organismos de desarrollo pueden desempeñar un papel importante ayudando a las empresas locales a reanudar su actividad y proporcionar a las PE contratos iniciales relacionados con la ayuda humanitaria y la reconstrucción³⁸.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 37:

Reposición de los activos y reanudación de la actividad de las empresas en comunidades afectadas por el tsunami
ARC en Tailandia

Muchos pescadores de bajura de la costa sudoeste de Tailandia perdieron sus barcas durante el tsunami de diciembre de 2004. En enero de 2005, el American Refugee Committee International (ARC) lanzó un proyecto con fondos de donaciones privadas para permitirles recuperar sus medios de vida mediante la reposición de las embarcaciones, su capacitación y el fortalecimiento de las asociaciones de pescadores locales. Tras la catástrofe, ARC identificó algunas asociaciones de este tipo que pudieran canalizar la ayuda humanitaria. Las asociaciones, a su vez, identificaron a los miembros que habían perdido sus embarcaciones y fijaron una prioridad para sus necesidades según los bienes personales perdidos y otros daños causados por el tsunami. Además buscaron artesanos locales que pudieran construir nuevas barcas con materiales locales. Junto a las asociaciones, ARC contrató a los artesanos para esta tarea. Los beneficiarios recibieron un modesto sueldo diario por trabajar junto con los artesanos, a fin de aumentar sus conocimientos para la reparación de las barcas en el futuro y conseguir una fuente de ingresos inmediata. Como resultado del proyecto, se fortaleció la industria naval local con un aumento inmediato de los pedidos y, a la vez, el retorno inmediato de las barcas a los pescadores les ayudó a éstos recuperar sus medios de vida. Una vez completado este aspecto del programa, ARC profundizará su relación con las asociaciones de pescadores para realizar otras actividades más centradas en el desarrollo.

Para más información, diríjase por correo electrónico a Tim Nourse, ARC, en Timnourse@aol.com.

Fuente: ARC 2005.

[DES: End textbox.]

4.2.3. Conflicto y posconflicto: Abordaje de las tensiones y falta de seguridad

Uno de los problemas que surgen en las situaciones de conflicto o posconflicto es el de las tensiones entre los grupos implicados. Los profesionales consideran esencial que los programas atenúen o, al menos, no agraven las tensiones. A este efecto, es útil dirigir los programas a zonas geográficas o a subsectores, en lugar de a poblaciones específicas, como también lo es la observación atenta de las percepciones de los distintos grupos sobre los programas y sus efectos³⁹. En situaciones con presencia de refugiados, los profesionales han comprobado que el desarrollo de estrategias mutuamente beneficiosas para las comunidades refugiadas y receptoras reduce las tensiones entre estos grupos⁴⁰.

La falta de seguridad también representa un reto especial en las situaciones de conflicto o posconflicto. Los profesionales constatan que en estas circunstancias resulta aún más

³⁸ ARC 2005.

³⁹ McVay 2004; Nourse 2004b.

⁴⁰ Nourse 2004a.

importante que en otros contextos estar atentos a cómo afectan los recursos del programa a los distintos grupos de población y, en particular, evitar que sean usurpados por los grupos poderosos. Para abordar este problema, es recomendable trabajar con organizaciones que conozcan y representen los intereses de cada grupo. Son estrategias concretas de mejora de la seguridad la invitación a los clientes para que formen grupos de vigilancia de las empresas y el estímulo para que participen en iniciativas de paz locales y para que colaboren con las administraciones locales o con las autoridades responsables del mantenimiento de la paz en la protección de esas empresas⁴¹. Algunas iniciativas recientes reconocen que muchos conflictos de larga duración subsisten y reaparecen durante décadas. Mientras las comunidades luchan por mantener sus medios de vida, estos programas no esperan a que «termine» el conflicto, sino que siguen trabajando para (re)construir el mercado, según a lo que se dediquen las poblaciones afectadas para sobrevivir.

Muchos programas de fomento de mercados han tenido que modificar sus prioridades debido a la aparición de conflictos recientes, al mismo tiempo que intentar mantener un enfoque sistemático basado en el mercado. Por ejemplo, el programa de Desarrollo del Sector Privado de GTZ, que había lanzado un programa de fomento de mercados de SDE en el Nepal urbano, ha tenido que seguir una doble estrategia ante la intensificación de los conflictos en los últimos años. En primer lugar, el programa pasó a centrarse en las zonas rurales afectadas por el conflicto y adoptó un enfoque basado en la cadena de valor para ayudar a los productores pobres a establecer relaciones comerciales. En segundo lugar, se alentó a la comunidad empresarial a implicarse para promover la paz. En este sentido, se apoyó la celebración de una conferencia nacional sobre el papel del sector privado en la consolidación de la paz, la reconciliación y el desarrollo, como fruto de la cual surgió una nueva iniciativa, la Iniciativa Empresarial Nacional para la Paz, que es una alianza de dieciséis asociaciones empresariales para animar a las grandes empresas a aumentar las relaciones con las PE e invertir en las zonas rurales⁴².

Pese a los problemas de los entornos afectados por conflictos o catástrofes, los profesionales han constatado la utilidad, en estas situaciones, de los enfoques basados en el fomento de mercados para ayudar a los pobres a recuperar sus medios de vida y, en ocasiones, incluso a mejorarlos.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 38:

Reconstrucción de los mercados en situaciones posconflicto
ARC, Making Cents, CARE, World Vision, CRS y Search for Common Ground en
Sierra Leona

Cuando los diez años de guerra civil hundieron el ya frágil sector formal de Sierra Leona, la población se centró aún más en las microempresas y las actividades del sector informal. Sin embargo, la migración forzosa, un sistema educativo de baja calidad, el predominio de una mentalidad centrada en la ayuda humanitaria y la falta de conocimientos empresariales básicos hacían que las microempresas fuesen poco rentables y los salarios bajos. ARC y Making Cents ha iniciado un programa, financiado por USAID, para ofrecer formación empresarial a comunidades afectadas por el conflicto, incluidos excombatientes, retornados y desplazados internos. El programa

⁴¹ McVay 2004; Nourse 2004b.

⁴² McVay 2004.

tiene como objetivo capacitar a formadores locales para que presten formación a las comunidades afectadas y estimular la demanda de formación entre las microempresas. Inicialmente, promoverá la formación básica mediante subvenciones mediante un sistema de vales. En la segunda fase, introducirá una formación más avanzada mediante un sistema basado en la recuperación de costes.

Los mercados de Sierra Leona también estaban fragmentados a causa del conflicto, particularmente en el sector agrario, donde se habían perdido los vínculos entre los agricultores, los proveedores de suministros y los compradores al por mayor. ARC, CARE, World Vision, CRS y Search for Common Ground han puesto en práctica un programa destinado a aumentar la producción y desarrollar o mejorar los vínculos entre los agentes de la cadena de valor y los niveles local, regional y nacional. El programa ofrece servicios financieros, soluciones tecnológicas e información a los agente principales de las cadenas de valor agrarias.

Para más información, dirijase por correo electrónico a Tim Nourse, ARC, Timnourse@aol.com.

Fuentes: ARC 2003; McVay 2004; USAID 2005c.

[DES: End textbox.]

4.3. La pobreza extrema: creación de empresas y fomento de mercados emergentes

Si muchos programas se dirigen a los pobres que están justo por debajo o por encima del umbral de la pobreza, unos pocos intentan llegar mucho más allá, a los más pobres, que viven muy por debajo del umbral de la pobreza. Otros muchos esperan lograrlo también a fin de alcanzar el Objetivo de Desarrollo del Milenio de reducir la pobreza extrema a la mitad para el año 2015. La pobreza extrema se caracteriza por unos ingresos muy reducidos y la falta de acceso a bienes y recursos tales como la educación básica, la asistencia sanitaria y el agua. Además, estas poblaciones son extremadamente vulnerables a las conmociones y a los cambios en los mercados. Muchos sufren también discriminación e injusticias a causa de su etnia, género o por motivos sociales⁴³. A menudo solo participan en los mercados de forma muy limitada o no participan en absoluto y sus actividades económicas están dirigidas a asegurar la subsistencia.

¿Pueden los programas de desarrollo ayudar a integrar en los mercados a la población que vive en la pobreza extrema de un modo que le beneficie? En caso afirmativo, ¿cómo? El presente apartado aborda estas preguntas, a partir de informes recientes y de los programas actuales. Tras recoger algunas conclusiones generales, aborda específicamente tres grupos de población en la pobreza extrema: las mujeres con renta muy baja, los hogares afectados por VIH/SIDA y las comunidades rurales remotas.

Existen dos estrategias comunes para integrar en los mercados a la población en situación de pobreza extrema: 1) centrarse en sectores, subsectores o empresas que puedan ofrecer empleo a los muy pobres, y 2) integrar a la población más pobre en los mercados ayudándole a crear microempresas o integrando las microempresas de esta población en cadenas de valor prometedoras.

Este apartado trata principalmente de la segunda estrategia. Muchas de las estrategias descritas en otras partes de este documento son relevantes para ayudar a las empresas a crear puestos de trabajo para los pobres.

4.3.1. Enseñanzas extraídas sobre el modo de llegar a las poblaciones en situación de pobreza extrema

⁴³ Jones 2004a; Viswanath 2004.

En los últimos años, varios programas han alcanzado un éxito limitado en la integración de la población más pobre en los mercados. También ha habido iniciativas encaminadas a compartir los retos y las enseñanzas extraídas del trabajo de los profesionales que intentan llegar a estas poblaciones⁴⁴. A continuación se exponen algunas de tales enseñanzas. Una vez más, con la reserva de que los debates sobre este tema finalizan con una llamada a la investigación en acción a fin de mejorar la experiencia sobre el modo de ayudar a los más pobres a acceder a los mercados y beneficiarse de ellos.

[DES: Set as sidebar/textbox.]

Pregunta clave

¿Es útil ofrecer vínculos con servicios empresariales subvencionados?

Los programas basados en el mercado y dirigidos a empresas propiedad de personas pobres constatan a menudo que los grupos a los que se encaminan disponen de acceso a servicios empresariales gratuitos o subvencionados. Algunos profesionales creen que estas personas también pueden sacar partido de tales servicios y, por tanto, les ponen en conexión con éstos. Otros consideran que promover los servicios subvencionados refuerza aún más la mentalidad “caritativa” y suprime las prestaciones de servicios del sector privado. ¿Cómo pueden responder los programas basados en el mercado a los basados en subvenciones? ¿Depende del grupo beneficiario y del contexto? En caso afirmativo, ¿cómo?

[DES: End sidebar/textbox.]

Las poblaciones en situación de pobreza extrema están desconectadas de los mercados por muchas razones interrelacionadas. Además se enfrentan a numerosos obstáculos para beneficiarse de la participación en el mercado. Por consiguiente, los programas dirigidos a ellas suelen operar en distintos niveles y abordan muchas áreas de un mismo problema de desconexión con los sistemas de mercado⁴⁵. Hay programas, por ejemplo, que abordan los obstáculos existentes en el plano de los hogares, las comunidades, las empresas de los grupos beneficiarios, las empresas que pueden relacionarse con éstos, las cadenas de valor, los mercados de apoyo y el entorno regulador⁴⁶.

A menudo, los más pobres producen sólo para subsistir o sobreviven con trabajos asalariados ocasionales. Ayudarles a gestionar microempresas e integrarles en el mercado requiere el establecimiento de vínculos con otros agentes del mercado y un conjunto de servicios de apoyo que les permitan operar en los mercados, a menudo por primera vez⁴⁷. Por lo general, para integrarles en el mercado es necesario un conjunto de servicios de apoyo mucho más completo que en el caso de grupos algo menos pobres que ya participan en aquél. Por ejemplo, es posible que un programa tenga que ofrecerles simultáneamente vínculos con proveedores, tecnología y compradores para sus productos. Los servicios de apoyo pueden incluir formación técnica, información sobre el mercado, asesoramiento empresarial, control de calidad, asesoramiento sobre la producción, desarrollo de nuevos productos, herramientas, etc. Generar estos vínculos y acceder a servicios de apoyo requiere a menudo la implicación de muchos actores del mercado. Hay programas que trabajan con proveedores de tecnología, proveedores de suministros, agricultores o productores importantes, asociaciones de agricultores o

⁴⁴ La red SEEP ha organizado una serie de debates sobre el modo de llegar, con un enfoque de fomento del mercado de SDE, a diferentes grupos: mujeres con renta baja, hogares afectados por VIH/SIDA y poblaciones afectadas por una catástrofe o un conflicto. Pueden consultarse resúmenes de estos debates en <http://www.seepnetwork.org>.

⁴⁵ Albu 2005; Boomsma n.d.; Jones 2004a; Magistro y cols. 2004; Morgan 2004.

⁴⁶ MEDA 2005a; Mercy Corps 2005c, 2005d; Morgan 2004; Rodríguez 2004.

⁴⁷ Haight 2004a; Morgan 2004; Viswanath 2004.

productores, intermediarios y grandes empresas⁴⁸. Los profesionales señalan además que el acceso a financiación es casi siempre necesario en estos casos⁴⁹. Muchos siguen enfoques basados en el concepto de cadena de valor porque éstos ponen el acento en el acceso al mercado, que es un elemento esencial para los más pobres, y permiten desarrollar un conjunto más completo de mercados de apoyo que otros enfoques⁵⁰.

A causa de su vulnerabilidad a los altibajos, las poblaciones en situación de pobreza extrema tienen aversión al riesgo. No pueden arriesgar los escasos bienes de que disponen y el propio trabajo para probar una nueva actividad empresarial –aunque se trate de un pequeño cambio respecto a la situación existente- sin tener aseguradas las ventas y los beneficios. Esta circunstancia tiene una serie de consecuencias para el diseño de los programas.

En primer lugar, el personal del programa necesita más capacidad técnica, ya que el grupo al que se dirige cuenta con menos. Debe tener un conocimiento más profundo de los canales de comercialización y de los mercados finales para los productos y servicios concretos de la población pobre a la que se dirigen. Debe tener asimismo un mayor conocimiento de los temas de producción referentes a la atención de la demanda, como son los relativos a control de calidad, normas de productos y especificaciones de los productos. Estos conocimientos deben traducirse en la elaboración de un plan claro que permita a los pobres llegar a los mercados incluso al primer intento⁵¹. Dado que se trata de planes muy difíciles de elaborar, puede empezarse trabajando con una población algo mejor situada a fin de afinar los modelos y sistemas empresariales antes de centrarse en la población en situación de pobreza extrema.

En segundo lugar, los programas tienen que reducir los costes de transacción y llevar los mercados hasta la población pobre. A menudo, esta última no puede permitirse inicialmente siquiera el coste de oportunidad de recorrer grandes distancias para acceder a los mercados finales o de apoyo. Por consiguiente, algunos programas desarrollan sistemas de mercado que llevan los productos y servicios de apoyo y el acceso a los mercados allí donde reside la población pobre. En ocasiones, tras experimentar los resultados positivos de las transacciones comerciales, los pobres están dispuestos a viajar para acceder a los mercados y a los servicios y productos de apoyo⁵².

En tercer lugar, los programas deben garantizar rendimientos elevados y rápidos. Quizás lo más importante al diseñar un programa sea garantizar que las nuevas actividades empresariales ofrezcan un rendimiento de la inversión elevado en un período de tiempo reducido. Por ejemplo, IDE India identifica o selecciona tecnologías de regadío que son asequibles y aseguran un rendimiento del 100% de la inversión en la primera campaña de recolección⁵³.

Los profesionales destacan que la población en situación de pobreza extrema no suele disponer de las capacidades básicas necesarias para atender a mercados en crecimiento e interactuar eficazmente con ellos⁵⁴. La formación técnica y los períodos de aprendizajes pueden solucionar esta carencia. La población pobre tiene además poca experiencia en la interacción con compradores más allá de los intermediarios locales, en la negociación

⁴⁸ Manaktala 2004.

⁴⁹ Haight 2004a; Mercy Corps 2005c; Morgan 2004.

⁵⁰ Boomsma 2004; MEDA 2003, 2005a; Magistro y cols. 2004; Morgan 2004; 2004; Viswanath 2004.

⁵¹ Morgan 2004.

⁵² Haight 2004a; MEDA 2005b.

⁵³ Manaktala 2004.

⁵⁴ Haight 2004a; Morgan 2004.

de los contratos y en el cumplimiento de éstos. El personal del programa, por tanto, ha de capacitar a grupos o conglomerados de microempresas de estas zonas para que puedan participar activamente en los mercados.⁵⁵

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 39:

Acceso a las capacidades básicas relacionadas con los mercados y a la financiación de las personas pobres con discapacidad
NUDIPU y APT Enterprise Development en Uganda

La National Union of Disabled People of Uganda (NUDIPU) y APT Enterprise Development, con financiación de DFID, lanzaron un proyecto para ayudar a las personas con discapacidad a acceder a un empleo integrado o a crear y desarrollar su propia pequeña empresa. El proyecto se desarrolló en el norte de Uganda, una región asolada en la que una insurgencia brutal ha arruinado aún más una economía ya débil. Mediante él se puso a personas con discapacidad en contacto con los servicios locales de formación de formadores en subsectores como la reparación y el montaje de productos electrónicos, la panadería, la confección o la carpintería. Las funciones principales del proyecto eran las siguientes:

- Fomentar la demanda de formación entre las personas con discapacidad, principalmente a través de reuniones públicas y programas de radio. Un elemento esencial de esta función fue convencer a los dirigentes de la NUDIPU del distrito y a las personas con discapacidad de que la formación empresarial es una inversión personal en el futuro y que el proyecto no subvencionaba directamente la formación.
- Estimular la oferta de formación empresarial mediante reuniones personales con empresas adecuadas. Un elemento importante de esta función fue sensibilizar a los formadores para que considerasen a los discapacitados como personas capaces de aprender capacidades técnicas y de contribuir positivamente a su empresa durante el período de formación.
- Conectar a las personas con discapacidad con los proveedores de formación. Para ello había que ayudar con frecuencia a negociar las condiciones de pago.
- Ayudar a quienes terminaban la formación a encontrar trabajo.
- Convencer a los proveedores de microcréditos para que concedieran este tipo de financiación a las personas con discapacidad. Este último componente tuvo menor éxito que los anteriores.

Resultados del programa: se mostraron interesadas en obtener formación 231 personas, se crearon 103 plazas de formación y completaron su formación 60 personas, de las cuales 22 encontraron empleo al final del proyecto y 16 crearon su propia empresa. Las modestas cifras no alcanzan a reflejar el éxito de haber llegado a un grupo de población empobrecida y, a menudo, aislada socialmente, ni tampoco las historias personales de éxito de las personas marginadas y con discapacidad que consiguieron integrarse en la economía y beneficiarse de ella. ATP Enterprises ha resumido una serie de enseñanzas extraídas del programa que podrían mejorar su capacidad de acceso y su repetibilidad.

Para más información, dirijase por correo electrónico a Mike Albu, APT, Enterprise Development en Mike.Albu@zen.co.uk.

Fuentes: Albu 2005.

[DES: End textbox.]

⁵⁵ Mercy Corps 2005c; Morgan 2004; Viswanath 2004.

Profesionales y expertos insisten en que el diseño de los programas debe tener en cuenta el contexto de la población pobre y los obstáculos económicos, sociales y culturales a su participación efectiva en los mercados. Entre estos obstáculos cabe mencionar el analfabetismo, las discapacidades, la discriminación de género o de clase, los estigmas sociales y las relaciones de poder en muchos niveles.⁵⁶ Algunos profesionales han comprobado que el éxito de los proyectos económicos aumenta cuando se abordan en los programas cuestiones sociales o cuando se conecta a los grupos beneficiarios con programas que así lo hacen. Un ejemplo típico es el de un programa que conecte a la población pobre con servicios de sensibilización respecto a la discriminación por razón de género, de capacitación, de alfabetización, de salud, de consultoría, de asesoría jurídica o de asistencia para salir de situaciones de abuso. Otra estrategia útil, especialmente para reducir los estigmas sociales y la discriminación, es movilizar el apoyo de la comunidad e implicar a sus dirigentes en el apoyo y defensa de los pobres.⁵⁷ Si no se abordan las cuestiones sociales y culturales junto a las económicas, puede resultar imposible integrar con éxito a la población más pobre.

Algunos profesionales constatan que es fundamental comprender el estadio de desarrollo empresarial de los hogares pobres para diseñar estrategias efectivas que le ayuden a integrarse en los mercados. Por ejemplo, un programa en la India consta de dos conjuntos de intervenciones separados. El primero está destinado a los hogares que se encuentran en el estadio de preservación de la seguridad de los medios de vida, en el que el mantenimiento de los bienes e ingresos es la prioridad principal del grupo beneficiario. Tras varios años de participación en el programa, algunos hogares pasan a un estadio de crecimiento empresarial, en el que aumenta su tolerancia al riesgo y su capacidad de actuar en los mercados⁵⁸.

Los profesionales también señalan que la población pobre necesita adquirir la capacidad de actualizarse constantemente para mantener las relaciones comerciales e interactuar eficazmente en los mercados a largo plazo. Si bien los programas pueden iniciarse con el ofrecimiento de servicios subvencionados, los que mejores resultados consiguen en cuanto a la sostenibilidad son los que apuestan por un acceso sostenible a la formación de las capacidades y a los servicios de desarrollo de productos⁵⁹.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 40:

Conexión de la población rural de zonas remotas con los mercados Conservation International en Botswana y Guatemala

En la extensa sabana que se extiende al noroeste del delta de Okavango en Botsuana, Conservation International (CI), con financiación privada, está ayudando a una aldea de bosquimanos bukakhwe a revitalizar su cultura y crear puestos de trabajo. La iniciativa también preserva el hábitat de elefantes y perros salvajes en peligro de extinción, así como de guepardos, grullas zarzo, leones, leopardos y otros animales amenazados. CI ayudó a los ochocientos habitantes de la aldea a formar una fundación, valorar su situación y elaborar un plan viable para el desarrollo sostenible de la comunidad. CI financió el establecimiento del Gudigwa Camp, que ofrece a los huéspedes la rara oportunidad de explorar el estilo de vida tradicional de los bukakhwe y pone de relieve la estrecha relación entre el patrimonio cultural de esta población y el entorno natural en

⁵⁶ Albu 2005; Haight 2004a; MEDA 2005a; Morgan 2004; Reinprecht 2004.

⁵⁷ Albu 2005; Jones 2004a; Morgan 2004.

⁵⁸ Viswanath 2004.

⁵⁹ MEDA 2005a; Morgan 2004.

el que habita. CI prestó ayuda a la fundación para asociarse con Wilderness Safaris, una agencia de viajes privada, con objeto de promocionar el campamento y gestionar la logística de los huéspedes. Para establecer el campamento, CI ayudó a la fundación a realinear las vallas para el ganado, que estaban distorsionando los patrones de migración de los animales e impedían a los bukakhwe dedicarse a sus actividades tradicionales en la sabana. El campamento, que emplea a cincuenta personas y aporta también ingresos a los artesanos y guías locales, promete ser una empresa sostenible.

En Guatemala, CI invirtió en un conglomerado de empresas de ecoturismo en Petén, el departamento más septentrional del país, situado en la segunda mayor selva tropical del hemisferio norte. Las empresas prestaban servicios tan variados como los de enseñanza de español, la organización de rutas turísticas para visitar las antiguas ruinas mayas, las estancias en casas y un programa de certificación para los restaurantes y hoteles locales. CI ayudó a estas entidades a establecer una operadora turística para comercializar esta singular experiencia de ecoturismo en esa remota región de Guatemala. Inicialmente, las agencias de viajes dominantes que atraían el turismo a gran escala a la región no estaban interesadas en promocionar las empresas de la comunidad, pero cuando comprobaron su éxito adquirieron participaciones en la operadora turística. CI ha abandonado este mercado, dejando atrás una cadena de valor sostenible.

Partiendo de estas y otras experiencias, CI se ha asociado con la George Washington University's School of Advanced International Studies para ofrecer un programa de formación en ecoturismo.

Para más información, véase <http://www.conservation.org> y <http://www.ecotour.org>.

Fuentes: Conservation International 2005a–c.

[DES: End textbox.]

4.3.2. Integración de las mujeres con renta baja en los mercados

Están bien documentados los retos que supone la tarea de llegar a las mujeres con renta baja a través de iniciativas de desarrollo económico. Entre esos retos deben mencionarse los derivados de la pluralidad de roles que desempeñan las mujeres en la unidad familiar y el bajo nivel de sus capacidades en relación con el mercado, su falta de movilidad y su vulnerabilidad a la subyugación y los abusos en el hogar y en el mercado, así como la discriminación por razón de género en el entorno económico y cultural y la legislación adversa, particularmente en lo que atañe al régimen de propiedad. Muchas mujeres con renta baja sufren una combinación de desventajas. Como resultado, las microempresas de las que son titulares suelen concentrarse en mercados saturados y de poco valor, con poco margen para la adición de valor, como el microcomercio, la preparación de alimentos, los salones de belleza y la confección⁶⁰.

A pesar de estos retos, algunos programas consiguen integrar a estas mujeres en los mercados en términos beneficiosos. ¿Qué enseñanzas cabe extraer de ellos en lo que respecta al modo de llegar a este sector de la población?

Los programas que tienen más éxito son los que establecen áreas de crecimiento a partir de capacidades tradicionales de las mujeres⁶¹. A menudo se trata de sectores caracterizados por una gran concentración de mujeres de renta baja. Por ejemplo, un programa de Ghana trató de ayudar a las mujeres a salir de unos mercados saturados que ofrecían ingresos limitados. Para ello, les ofreció oportunidades de aprendizajes en

⁶⁰ Haight 2004a; Jones 2004a; MEDA 2005a; Viswanath 2004.

⁶¹ Haight 2004a; MEDA 2005a.

sectores no tradicionales. Sin embargo, casi todas las jóvenes participantes acabaron por entrar en sectores tradicionales. A partir de ahí, el programa ayudó al sector del suministro de alimentos, una actividad tradicional de las mujeres, a asociarse con escuelas, cafeterías de hospitales y restaurantes. En este caso, las mujeres se mostraron dispuestas a pagar cuotas elevadas para recibir formación de calidad que les ayudase a obtener contratos institucionales lucrativos⁶².

Los programas que tienen en cuenta y que, en lo posible, cambian los obstáculos fundamentales en un entorno propicio son los que suelen tener un mayor impacto. Principalmente, existen a menudo obstáculos jurídicos para la propiedad de las tierras por las mujeres y para su transmisión por herencia. En las zonas afectadas por el VIH/SIDA, este obstáculo determina que muchas viudas relativamente jóvenes de las zonas rurales se queden sin medios de vida para sostener a su familia. El acceso a la propiedad de la tierra también tiene consecuencias para la capacidad de las mujeres para gestionar una empresa o conseguir créditos.⁶³ Por ejemplo, en un proyecto en Tayikistán se comprobó que las mujeres quedaban excluidas del régimen de privatización de la tierra, a pesar de que muchos hombres habían abandonado el campo para buscar trabajo en otra parte o habían muerto durante la guerra civil. Sin tierras que usar como garantía, las mujeres tenían problemas para obtener un crédito con el que empezar una microempresa. Otro elemento de preocupación importante, agravado en las zonas afectadas por VIH/SIDA, es el acoso sexual de las autoridades locales y de agentes poderosos del mercado. En este tipo de situaciones, los resultados de los programas pueden ser modestos si no apoyan también la reforma jurídica, la mejora de las prácticas empresariales o la adopción de estrategias de capacitación que ayuden a las mujeres a superar la discriminación por razón de género⁶⁴.

Algunos profesionales recomiendan incluir a los hombres en actividades relacionadas con el programa y no circunscribir éste a las mujeres, aun cuando tenga tal objetivo. La exclusión de los hombres puede aumentar las sospechas y los conflictos en los hogares y las comunidades. En su lugar, los programas obtienen mayor aceptación y ganan en eficacia si se centran en sectores y actividades dominados por las mujeres y aumentan la sensibilización respecto a las oportunidades económicas que ofrece la participación de éstas para las familias y la comunidad⁶⁵.

Al mismo tiempo, los resultados indican el fomento de las organizaciones y del liderazgo de las mujeres puede aumentar la eficacia de los programas. Las mujeres interactúan con más eficacia en los mercados cuando actúa a través de organizaciones⁶⁶. Muchos programas atestiguan los resultados positivos del desarrollo de redes empresariales femeninas y de la ayuda concedida a las mujeres para que actúen como intermediarias, comerciantes, prestadoras de servicios de apoyo y dirigentes de asociaciones⁶⁷. Por ejemplo, un programa de Bangladesh apoya a mujeres prestadoras de servicios de contabilidad, finanzas y auditoría a ofrecer estos servicios a mujeres empresarias. El programa promueve los contactos recíprocos a través de asociaciones sectoriales pertenecientes a ámbitos en los que hay una alta concentración de mujeres. Ha demostrado que éstas prefieren recibir servicios de otras mujeres, particularmente

⁶² Haight 2004a.

⁶³ Haight 2004a; Morgan 2004.

⁶⁴ Haight 2004a.

⁶⁵ MEDA 2005b; Morgan 2004.

⁶⁶ Jones 2004a; MEDA 2005b. Se trata también de una recomendación de un programa dirigido a personas con discapacidad.

⁶⁷ Por ejemplo, MEDA 2005a y KATALYST 2004b.

cuando se trata de empresas radicadas en el propio domicilio⁶⁸. Además, los profesionales han constatado que, para llegar a las mujeres, a menudo es importante contar con personal femenino entre los responsables de la ejecución de los programas.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 41:

Cómo llegar a las mujeres pobres titulares de microempresas radicadas en el propio domicilio

MEDA y ECDI en Pakistán

En Pakistán, Mennonite Economic Development Associates (MEDA) y el Entrepreneurship and Career Development Institute (ECDI) están aplicando un programa, financiado por USAID, para aumentar los ingresos de las microempresarias pobres del área rural en el subsector del bordado de prendas de ropa. Como es tradicional en su cultura, muchas de estas mujeres no salen de sus casas ni tienen relación con otros hombres que los miembros de su familia. El programa pone a estas bordadoras en contacto con mercados urbanos de consumo de las clases medias y altas a través de otras mujeres que operan como intermediarias. Estas últimas disponen de la movilidad necesaria para visitar a aquéllas en sus casas, comprar sus productos y desplazarse para venderlos a mayoristas y minoristas de las zonas urbanas. MEDA y ECDI están reforzando la capacidad de estas intermediarias para ofrecer suministros de calidad y un conjunto de servicios integrados, que incluyen información sobre el mercado, el diseño de productos y el control de calidad y que permiten a las bordadoras hacer productos atractivos para los consumidores modernos.

A los siete meses de funcionamiento, el programa estaba trabajando con 101 intermediarias que compraban a más de 1.000 bordadoras de zonas rurales. Quizás más impresionante aún sea el éxito del programa en llegar a mujeres pobres y aisladas de hogares muy conservadores. Por ejemplo, a medida que crece la contribución de las mujeres a los ingresos familiares y que las familias perciben estos beneficios, se refuerza el papel de aquéllas en diversos niveles. Cuando comenzó el programa, los hombres de las comunidades segregadas tradicionales mostraban ciertas reservas a que las mujeres de su familia participasen en reuniones o seminarios. En algunos casos en que estaban de acuerdo pero mantenían ciertas reservas, asistían a las reuniones con sus esposas y observaban su evolución. Gradualmente, a medida que se fueron sintiendo más tranquilos respecto a los facilitadores y a los objetivos claramente económicos del programa, aumentó la libertad de sus esposas. Los hombres decidieron así esperar fuera de la clase, o se limitaron a acompañar a sus esposas al lugar de reunión y a recogerlas luego. En mayo de 2005, ocho meses después de comenzado el proyecto, se organizó una exposición de artesanos locales en Karachi, la mayor ciudad de Pakistán. Mujeres que, menos de un año antes, apenas habían salido de sus aldeas en Balochistán, Sindh y Punjab participaron juntas en el acontecimiento, vendiendo sus bonitos productos a mujeres y hombres de clase media que les contemplaban con admiración. Y, en muchos casos, los hombres de las zonas rurales se quedaron en casa, orgullosos y confiados.

Para más información, véase <http://www.bdsknowledge.org> (buscar por MEDA y Pakistán) o diríjase por correo electrónico a Linda Jones, MEDA, en ljones@meda.org y Perveen Shaikh, ECDI, en ecdi_pak@yahoo.com.

Fuentes: MEDA 2005a, 2005b.

[DES: End textbox.]

⁶⁸ KATALYST 2004b.

4.3.3. Cómo llegar a los hogares afectados por VIH/SIDA

Los hogares afectados por VIH se caracterizan por la vulnerabilidad, la discontinuidad laboral y, con frecuencia, los estigmas sociales en mayor medida aún que otros grupos en situación de pobreza extrema. Dada la elevada tasa de infección por VIH/SIDA en África, donde se concentran los pobres, hacer frente al VIH/SIDA se ha convertido en una cuestión central en los planes de desarrollo. Prácticamente todas las iniciativas de desarrollo en África se llevan a cabo en zonas afectadas por la epidemia. No obstante, los profesionales siguen experimentando aún con diversas estrategias para abordar los problemas específicos de las unidades familiares afectadas y sus interacciones en los mercados. A continuación se exponen algunas de las enseñanzas extraídas, aunque los investigadores en este campo destacan la necesidad de una investigación en acción más continua⁶⁹.

Los profesionales consideran esencial abordar conjuntamente las cuestiones económicas y sociales al trabajar con comunidades afectadas por VIH/SIDA. Los vínculos con servicios de consultoría o con servicios de asistencia jurídica que ayuden en la redacción de testamentos no sólo son importantes en sí mismos, sino que también ayudan a los hogares ser más productivos económicamente.

Abordar los estigmas sociales que sufren las familias afectadas por el VIH/SIDA es un componente importante de estos programas. Posiblemente habrán de participar las comunidades, los socios comerciales potenciales o a las administraciones locales y los organismos gubernamentales. Por el contrario, los profesionales han constatado que no es útil individualizar los hogares afectados. Con ello puede aumentar, más que disminuir, su aislamiento y muchos se resisten además a participar por miedo a los estigmas sociales. Además, los profesionales destacan que las tasas de infección son tan elevadas en muchas zonas que un hogar que no esté afectado hoy puede muy bien estarlo mañana. Por tanto, los programas que se centran en zonas con una elevada tasa de infección y diseñan las intervenciones de modo que los hogares más pobres y vulnerables decidan participar por sí mismos son más eficaces para llegar a los hogares afectados sin aumentar los estigmas sociales.

Las principales empresas de las zonas con tasas elevadas de infección sufren los efectos de la elevada tasa de rotación del personal y del descenso de la productividad. Los profesionales señalan que algunas grandes empresas abordan diversas cuestiones relacionadas con el VIH/SIDA a fin de mejorar la productividad del personal. Aunque les resulta beneficioso prestar servicios de prevención del VIH/SIDA a las comunidades de su entorno y a los proveedores, esta estrategia aún no ha llegado a las PE.

Un obstáculo significativo para la integración en los mercados de los hogares afectados por VIH/SIDA es el de la discontinuidad laboral. He aquí algunas de las estrategias para superar este obstáculo:

- Implicar al hogar al completo en las actividades empresariales.
- Fomentar las actividades empresariales que permitan a los participantes estar cerca de casa.
- Promover tecnologías que ahorren mano de obra.
- Estimular la producción compartida para atender los pedidos entre varios hogares mediante asociaciones o grupos informales.

⁶⁹ Morgan 2004.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 42:

Cómo abordar los problemas sociales y económicos de los hogares afectados por VIH/SIDA

Tuokoe Binti Zetu y Kenya BDS en Kenia

En Kenia, la pesca es muy rentable y está considerada una ocupación masculina. La mayoría (75%) de los compradores de pescado son mujeres que luego operan como comerciantes. Estas comerciantes necesitan un suministro de pescado garantizado y constante para obtener una remuneración suficiente. Para comprar pescado a precios asequibles, se ven sometidas a los antojos de los pescadores, que piden favores sexuales. En una región con elevadas tasas de infección por VIH, las mujeres arriesgan así su vida para sacar adelante su negocio. A continuación, se exponen dos enfoques distintos para abordar esta crisis.

Tuokoe Binti Zetu, una ONG keniana, se centra en ayudar a las comerciantes de pescado a escapar de esta explotación. En este sentido, ayudó a las mujeres a formar un grupo para adquirir licencias de pesca, recibir formación de pescadores experimentados y adquirir barcos y aparejos. El grupo empleó a hombres huérfanos, infectados por VIH, para que pescaran para él y contrató a camioneros para transportar el pescado. Tuokoe Binti Zetu también ayudó a conseguir un lugar seguro para amarrar las barcas y educó a la comunidad para que aceptara los cambios culturales. Cuando surgieron conflictos entre el grupo y los pescadores masculinos, Tuokoe Binti Zetu actuó como mediadora en los acuerdos. Esta iniciativa de capacitación no sólo protegió la seguridad y salud de las mujeres, sino que aumentó sus beneficios, ya que accedieron a la parte más rentable de la cadena de valor, dominada por los hombres: la pesca. Se trata de una iniciativa de gran densidad de mano de obra, de pequeña escala hasta la fecha.

El programa de Kenya BDS aborda el problema a mayor escala a través de la movilización de los ahorros. La falta de una cultura del ahorro entre los pescadores ha sido reconocida como una de las causas principales que contribuye a la expansión del VIH/SIDA, ya que el sueldo diario se gasta a menudo en alcohol y prostitutas. A través del programa Kenya BDS de USAID, en asociación con el facilitador local Resource Mobilization Center (RMC), se combinan los servicios financieros y los empresariales. El programa ha contado con prestadores de servicio locales independientes que ofrecen formación sobre gestión financiera a los grupos de pescadores y les informa de la importancia de los ahorros. También se presta asistencia técnica directamente a instituciones financieras prestigiosas para que ofrezcan productos dirigidos específicamente a los pescadores. Uno de éstos es, por ejemplo, el préstamo para el día de mercado, que las mujeres omenan emplean para comprar al comienzo del día pescado que transformarán y venderán en el mercado al día siguiente. El préstamo les ayuda a movilizar capital rápidamente a fin de aumentar su poder de negociación con los pescadores, escapando así de los abusos sexuales y superando los problemas asociados a un sector en el que parece regir el principio de "sexo por pescado". Durante el primer año de ejecución, el programa trabajó en nueve playas con tres prestigiosas instituciones financieras (SAGA Thrift and Promotion Enterprise Limited, K-REP Bank y WEDCO) y más de 2.300 pescadores abrieron cuentas de ahorro individuales. Se ha movilizado un total de 19,6 millones de chelines kenianos en depósitos. Se ha formado a once consultores locales para que ofrezcan comercialmente servicios de movilización de ahorros.

Para más información, póngase en contacto con David Knopp, Emerging Markets Group, en david@kenyabds.com o visite <http://www.kenyabds.com> o <http://www.bdsknowledge.org>.

Fuentes: Emerging Markets Group 2004; Haight 2004.

[DES: End textbox.]

4.3.4. Enfoques de mercado para llegar a comunidades rurales remotas

La integración en los mercados de la población pobre de zonas rurales remotas plantea una serie de problemas específicos. Con frecuencia, el número de productores en cada subsector es pequeño y además éstos se encuentran alejados entre sí, lo que determina que la producción total de cada producto sea reducida. Así, resulta difícil atraer a grandes compradores para que comercien con comunidades rurales remotas. A menudo, las cosechas son demasiado reducidas para subsistir, cuanto más para comerciar. Suele haber pocos intermediarios que compren en las zonas rurales remotas, lo que conduce a menudo a la aparición de un monopolio en las aldeas con las que trabaja cada uno de ellos. Hay pocos proveedores de servicios y productos de apoyo, si hay alguno. El acceso físico se ve dificultado por la distancia y la falta de infraestructuras. Los niveles de enseñanza son bajos, de modo que la base de capacidades es tradicional, lo que puede ofrecer oportunidades pero también implica riesgos. Aun cuando el entorno regulador sea positivo, la aplicación de las leyes en las zonas remotas suele ser poco efectiva y la inatención de la administración central puede favorecer la corrupción generalizada de las autoridades locales⁷⁰. Algunas zonas rurales remotas albergan bosques en peligro u otros recursos naturales, lo que ofrece tanto oportunidades como limitaciones para las estrategias dirigidas a asegurar los medios de vida. Además, muchos de sus habitantes pertenecen a grupos étnicos históricamente discriminados, por lo que existen obstáculos sociales para su integración en el mercado. Finalmente, muchos profesionales, donantes y otros perciben las culturales rurales, comunidades y modos de vida indígenas como un recurso humano en peligro, un patrimonio, que hay que abordar con la sensibilización y la plena participación de las comunidades rurales, de modo que tengan oportunidades de preservar su cultura frente al mercado mundial⁷¹.

Hasta hace poco, el uso de enfoques comerciales de mercado en la asistencia a las comunidades rurales remotas era prácticamente desconocido. Sin embargo, algunos programas empiezan a avanzar en la integración en los mercados de los productores de estas zonas⁷².

Dada la dificultad de atraer a grandes compradores, los programas se centran en pequeños intermediarios y socios comerciales potenciales⁷³. Por ejemplo, un programa del Nepal rural occidental dirigido a recolectores y productores muy pobres de productos forestales no madereros trabaja con pequeños comerciantes de Nepal y la India que son un componente esencial de las cadenas de valor de los mercados nacionales y de exportación⁷⁴.

Aunque las comunidades rurales están muy dispersas, en algunas cadenas de valor los productores se desplazan a puntos de recogida para vender los productos y, a menudo, comprar suministros. Algunos programas tratan de reforzar a las empresas en estos puntos de recogida y trabajan para mejorar las relaciones de esas empresas con los productores rurales y los servicios integrados que les ofrecen. Los puntos de recogida pueden acabar por convertirse en lugares en los que población pobre de zonas rurales

⁷⁰ Boomsma 2004; Mercy Corps 2005a, 2005c.

⁷¹ Conservation International 2005a; véase <http://www.conservation.org> y <http://www.aidtoartisans.org>.

⁷² Conservation International 2005a, 2005b, 2005c; Idrovo and Boquiren 2004; Mercy Corps 2005a.

⁷³ Boomsma 2004; Idrovo y Boquiren 2004; Mercy Corps 2005a.

⁷⁴ BDS MaPS 2004a, 2004c.

remotas acceda a un conjunto completo de servicios que le ayude a acceder a los mercados⁷⁵.

Algunos programas ayudan a la población de zonas rurales remotas a formar empresas comunitarias que ofrezcan conjuntos completos de servicios de acceso a los mercados; por ejemplo, en materia de producción y comercialización de café, o de comercialización, gestión y remisión en el ámbito del ecoturismo. Se trata de iniciativas de gran intensidad de capital y mano de obra pero pueden representar soluciones sostenibles para la creación de empresas y mercados en zonas remotas⁷⁶.

El uso de los medios de comunicación para hacer llegar información, asesoramiento técnico y otros servicios a comunidades rurales remotas continua aumentando en África. En la actualidad, la radio es un mecanismo bien establecido para llegar a las comunidades pobres de zonas rurales remotas⁷⁷. El envío de SMS es el último medio de comunicación con el que están experimentando los programas para transmitir información de forma comercial a esas comunidades⁷⁸.

Algunas comunidades rurales experimentan una reducción de los beneficios de sus actividades tradicionales como resultado de cambios medioambientales y/o cambios en el mercado. Para ellas es fundamental diversificar las actividades. Los profesionales que trabajan con este objetivo han comprobado que los servicios de planificación empresarial son esenciales para que las nuevas actividades sean viables. También es importante ayudar a la población a establecer empresas que garanticen los suministros para las nuevas actividades económicas⁷⁹.

El establecimiento o reforzamiento de mercados de apoyo en zonas rurales remotas constituye un reto. Los profesionales señalan que los prestadores de servicios a las empresas existentes o potenciales (tanto dentro como fuera de las cadenas de valor) carecen a menudo de los conocimientos técnicos y la información necesarios para ser de utilidad a los productores rurales. Una estrategia para resolver el problema consiste en poner en contacto a esos prestadores de servicios locales con otros urbanos más cualificados y/o con fuentes de información nacionales o regionales⁸⁰.

Dado que la mayoría de la población rural se dedica también a la agricultura o la ganadería y es muy pobre, las conclusiones expuestas anteriormente también son aplicables en muchos casos. Su aplicación a zonas remotas lleva más tiempo, por lo que deben ajustarse acordemente los objetivos y expectativas. En estos mercados frágiles y entornos físicos y sociales complejos es necesario un enfoque sutil y gradual. El peligro, al igual que en cualquiera de las estrategias anteriores, estriba en renunciar a los mercados e intentar sustituirlos por subvenciones al desarrollo, lo que crea dependencia y aumenta potencialmente el aislamiento cuando finalizan aquéllas.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 43:

Ayuda a los pastores de zonas rurales remotas a diversificar sus actividades económicas
Mercy Corps y PACT en Mongolia

⁷⁵ ComMark Trust 2004; Idrovo y Boquiren 2004.

⁷⁶ Conservation International 2005a, 2005b, 2005c.

⁷⁷ Anderson and Kibenge 2005; Mercy Corps 2005c.

⁷⁸ Mercy Corps 2005c, 2005d.

⁷⁹ Mercy Corps 2005c.

⁸⁰ Mercy Corps 2005a, 2005d.

Financiados por USAID, Mercy Corps y PACT ayudan a grupos dedicados al pastoreo en la Mongolia rural a transformar sus medios de vida tradicionales en empresas comerciales, fortaleciendo al mismo tiempo otras pequeñas empresas existentes. Mongolia es el país con menor densidad de población del mundo. En la región de Gobi, donde se ejecuta el programa, la densidad demográfica se sitúa entre 0,2 y 0,6 personas por kilómetro cuadrado. El programa ayuda a los grupos dedicados al pastoreo y a otras actividades rurales a acceder a servicios de consultoría empresarial, formación y asistencia técnica. Proporciona avales para ayudar a los pequeños productores a obtener préstamos de los bancos. Pone a las empresas en contacto con socios comerciales potenciales. E incrementa el acceso a la información empresarial y sobre el mercado a través de los medios de comunicación: radio, televisión y SMS. Durante el primer quinquenio del programa, que finalizó en enero de 2004, se crearon 300 nuevas empresas mediante la formación impartida a 2.500 futuros empresarios y 250 grupos dedicados al pastoreo, con un total de 10.000 individuos. Los servicios de consultoría permitieron a las empresas aumentar su productividad y rentabilidad. La introducción de un programa de cría gestionado por los pastores tuvo como resultado un aumento del 100% en el suministro de animales de cría de élite. Las ferias y las exposiciones comerciales ayudaron a los pastores a vender sus productos y a establecer valiosos contactos. Durante el primer año de la segunda fase del programa, que finalizó en enero de 2005, 100 grupos dedicados al pastoreo y empresas rurales generaron 650.000 dólares estadounidenses en nuevas ventas.

El programa está aplicando con carácter experimental un enfoque multifásico de fomento de los mercados de servicios a empresas y sentando las bases para la prestación comercial ulterior de estos servicios. El personal del programa presta servicios básicos de planificación empresarial a los grupos dedicados al pastoreo sin coste alguno. Para estos grupos, la planificación se centra en la mejora y aumento de la producción o los servicios actuales y/o la diversificación a nuevas actividades más allá de la venta de lana cruda o cachemira. Mercy Corps espera que el personal permanezca en las zonas respectivas cuando finalice el programa y continúe ofreciendo servicios de consultoría empresarial a cambio de una remuneración. Para atender las necesidades de formación y de asistencia técnica más avanzadas, los grupos de pastores y otras empresas rurales están conectados con prestadores de servicios locales que operan en el marco de un régimen de reparto de costes. Para capacitar a estos prestadores de servicios, Mercy Corps ha recurrido a mentores, particulares y personal de universidades y centros de investigación reconocidos que les ofrezcan conocimientos técnicos adicionales y les ayuden en la formación y la prestación de asistencia técnica. A medida que las empresas rurales empiezan a pagar por los servicios de consultoría ofrecidos por este conjunto creciente de prestadores locales, la prestación de tales servicios empieza a funcionar de forma más comercial.

Market Watch, un servicio regional y nacional de control del precio de las materias primas, es una de las iniciativas con más éxito de programa. Al proporcionar a los pastores información actualizada sobre precios, les ha permitido vender sus productos al precio más alto posible. La información sobre precios y sobre las tendencias en éstos se facilita a través de mensajes de SMS, la radio, una revista mensual y la televisión, en el marco de un esfuerzo mayor de difusión de información empresarial que también ayuda a los receptores a aplicar la información correctamente. Aunque todavía no cubre los costes, el paso a formas de comunicación más populares y asequibles, con mejor acceso y oportunidades de obtener ingresos mediante la publicidad, está permitiendo a Market Watch evolucionar hacia una mayor viabilidad financiera.

Para más información, visite <http://www.mercycorps.org.mn> o dirijase por correo electrónico a Tracy Gerstle en tgerstle@mercycorpsdc.org.

Fuentes: Mercy Corps 2005c, 2005h.

[DES: End textbox.]

Los debates entre profesionales sobre las fórmulas para combatir la pobreza en las zonas rurales, equilibrar los mercados distorsionados y llegar a la población en situación de pobreza extrema han concluido con tres comentarios comunes:

1. Buena parte de la población más pobre y vulnerable se ve afectada por numerosos obstáculos. Por ejemplo, en Sierra Leona, mujeres rurales que eran pobres y sufrieron discriminación durante la guerra se ven ahora afectadas por la distorsión de los mercados y son potencialmente seropositivas tras sufrir violaciones durante el conflicto. Entender las circunstancias únicas de cada población es clave para ayudarle a encontrar vías sostenibles hacia la seguridad de los medios de vida.
2. Entre los numerosos obstáculos figuran barreras sociales, sanitarias, educacionales y de infraestructuras que deben abordarse para que la población más pobre y vulnerable esté en condiciones de participar en las actividades económicas.
3. Hay poca experiencia documentada sobre los intentos de conseguir que los mercados lleguen a esta población, pero sí muchas ideas creativas y un gran entusiasmo. Se requiere más investigación en acción.

5. Fomento de mercados al servicio de los pobres en el ámbito de la sanidad, el agua, el saneamiento y la educación

Reducir la pobreza significa ayudar a los pobres a acceder a infraestructuras físicas y sociales clave como la sanidad, el agua, los servicios de saneamiento y la educación. Estas infraestructuras suelen considerarse un bien público que debe ser suministrado por organismos públicos. Sin embargo, en los países en desarrollo, los avances de los programas públicos en la mejora del acceso, en particular de los pobres de zonas rurales, han sido extremadamente lentos y la calidad ofrecida por los organismos con financiación pública es a menudo cuestionable¹. Un dinámico sector privado ha ido apareciendo para llenar los muchos vacíos en atención sanitaria, agua, saneamiento, educación y otros servicios públicos tradicionales². Aunque la creencia general es que estos servicios sirven únicamente a las élites urbanas, existen indicios de la aparición de mercados dirigidos a la población pobre. En realidad, existen indicios de que incluso la población más pobre prefiere los servicios comerciales de que dispone a los públicos. Los servicios privados ofrecen a menudo más opciones, más dignidad, mejor calidad, más comodidad y mayor responsabilidad³. Por tanto, cada vez más indicios señalan las posibilidades reales de que los mercados ofrezcan algunos de los servicios «públicos» tradicionales a los pobres a mayor escala⁴.

[DES: Set as sidebar/textbox.]

Pregunta clave

¿Cómo debe llamarse a estos mercados?

La sanidad, el agua, el saneamiento, la educación, el regadío, la electricidad, las comunicaciones... Todos suelen denominarse servicios públicos y normalmente es necesario invertir en infraestructuras públicas para que estén disponibles. Cuando el sector privado toma el relevo, ¿cómo deben denominarse? La privatización connota una transferencia de responsabilidades, organismos y actividades, a menudo a grandes empresas de carácter cuasipúblico. Ahora bien, esta nota no caracteriza a los mercados en cuestión y no tiene sentido llamarlos «mercados privados de bienes públicos». ¿Qué tal mercados de «infraestructura física y social» o mercados de «bienes y servicios que reducen la pobreza»? Un vocabulario común fomentaría el diálogo y el aprendizaje interdisciplinar.

[DES: End sidebar/textbox.]

¿Cómo son estos mercados?, ¿y cómo pueden las iniciativas de desarrollo estimular una mayor capacidad de acceso y una mejor calidad? Desde una perspectiva de M4P, la sanidad, el agua, los servicios de saneamiento, la educación y otras infraestructuras físicas y sociales son mercados básicos que tienen como consumidores a la población pobre. A menudo las PE son minoristas que venden productos y servicios a los pobres. Puede tratarse de médicos jubilados, matronas, curanderos tradicionales, maestros que deciden crear una escuela privada, antiguos funcionarios de los servicios de sanidad y saneamiento o, simplemente, empresarios que creen que hay oportunidades y contratan al personal que requieren. Las enseñanzas que cabe extraer son muy similares a las resultantes de los programas diseñados para ayudar a los productores pobres a integrarse en los mercados y las cadenas de valor. Por ejemplo, la experiencia acumulada hasta el

¹ Frias and Mukherjee 2005; Tanburn 2005; Tooley and Dixon 2003.

² Solo 2003; Tanburn 2005; Tooley and Dixon 2003.

³ Tanburn 2005; Tooley and Dixon 2003.

⁴ CMS 2003; Frias and Mukherjee 2005; Solo 2003; Tanburn 2005; Tooley and Dixon 2003.

momento expresa la necesidad de basarse en los mercados existentes, empleando un enfoque sutil, pero proactivo, para mejorar el acceso y la calidad. Los profesionales de este campo también destacan la importancia de una política y un entorno regulador propicio que permitan funcionar a los mercados en lugar de sofocarlos con restricciones destinadas a proteger a los proveedores públicos⁵. Existen incluso nuevas estrategias para asegurar que las PE prestadoras disponen de servicios e infraestructuras de apoyo y, en ocasiones, para fomentar estos mercados. Las similitudes entre las enseñanzas extraídas de uno y otro enfoques indican que fomentar la comunicación y el intercambio de información entre el campo del desarrollo del sector privado y otras áreas relacionadas y el de las infraestructuras físicas y sociales contribuiría significativamente a que los mercados funcionasen mejor para los pobres, como productores y como consumidores.

Este capítulo se centra en cuatro mercados de servicios concretos tradicionalmente de titularidad pública: la sanidad, el agua, los servicios de saneamiento y la educación. Es una pequeña muestra de lo que está aprendiendo la comunidad que trabaja en iniciativas de desarrollo sobre estos mercados para los pobres y lo que pueden hacer los organismos de desarrollo para reforzarlos. Todos estos mercados ofrecen productos y servicios que pueden reducir significativamente la pobreza y en todos ellos las PE son los principales proveedores privados.

5.1. Características de los mercados de la sanidad, el agua, el saneamiento y la educación privados.

En el distrito de Hyderabad, en la India, las cifras oficiales indican que existe casi un millar de escuelas privadas, el 43% del total, y que asisten a ellas el 61% del total de alumnos. La investigación sobre un grupo seleccionado de estas escuelas dirigidas a la población pobre de las barriadas urbanas mostró que sus honorarios medios son de aproximadamente dos libras esterlinas mensuales. La proporción media entre alumnos y maestros es de 29: 1, frente a 50: 1, según un estudio, en las escuelas estatales. Los padres de los alumnos son principalmente jornaleros y el 30% de las madres son analfabetas. Se constató que, incluso para familias de baja renta, abrir una escuela es un negocio rentable, con beneficios aproximados del 25%⁶.

En Uganda, más del 60% de la población recurre a la sanidad privada, aunque existe un servicio de sanidad público y gratuito. Existe una gran variedad de proveedores privados de servicios de este tipo dirigidos a los pobres, algunos de ellos bien organizados. Por ejemplo, un estudio localizó ochocientas matronas en el sector privado en Uganda, muchas de las cuales son miembros de la Asociación de Matronas Privadas del país⁷.

En América Latina, los pequeños proveedores privados de agua suministran al 25% de la población. Un estudio realizado en Asunción y Ciudad del Este, en Paraguay, en 1998, comprobó que un tercio de las conexiones totales de agua, el utilizado por más de medio millón de personas, se había instalado en esas dos ciudades durante los veinte años anteriores al estudio. Las conexiones habían sido instaladas por 350 a 600 *aguateros* privados con un coste de aproximadamente 250 dólares estadounidenses por

⁵ CMS 2003; Solo 2003; Tooley y Dixon 2003.

⁶ Tooley and Dixon 2003.

⁷ CMS 2003.

hogar y ofrecían agua a un precio siempre inferior a las tarifas de la compañía pública de aguas⁸.

En resumen, la investigación señala las siguientes características positivas de los mercados de los servicios de sanidad, agua, saneamiento y educación privados⁹:

- **Incremento de la demanda:** Por ejemplo, la demanda de suministro de agua de proveedores privados está creciendo, aproximadamente, al 3% anual en las zonas urbanas de África.
- **Diversidad de proveedores:** Por ejemplo, en América Latina los pequeños proveedores de agua van desde las redes independientes alimentadas con pozos que abastecen hasta a catorce mil hogares hasta los suministradores móviles que abastecen a hogares individuales e instituciones.
- **Proveedores receptivos:** La mayoría de los proveedores privados se muestran receptivos a las demandas de los consumidores. Por ejemplo, muchos de los proveedores de agua de América Latina ofrecen conexiones rápidas y condiciones de pago flexibles.
- **Eficacia desde el punto de vista de los costes:** Los estudios indican que los proveedores privados son a menudo más eficaces, en función del coste, que los públicos.
- **Larga duración:** Por ejemplo, muchos proveedores privados de agua del estudio en Paraguay mencionado operan desde hace varias décadas y algunos desde hace al menos setenta años.
- **Competencia:** Por ejemplo, en el estudio de las escuelas de Hyderabad, normalmente los padres escogían la escuela para sus hijos después de comparar al menos tres opciones disponibles.
- **Asunción de responsabilidad:** Los proveedores privados son responsables ante los consumidores en mayor medida que los públicos. Por ejemplo, el estudio sobre las escuelas de Hyderabad comprobó que la asunción de responsabilidad de las escuelas ante los padres era uno de los factores principales en la decisión de éstos de confiarles a sus hijos.

Además, los estudios destacan los retos siguientes¹⁰:

- **Falta de información** Los consumidores, en especial las familias de renta baja, carecen a menudo de la información suficiente para elegir de forma informada sobre los productos y servicios disponibles y para elegir entre los proveedores privados y entre éstos y los públicos.
- **Calidad variable:** A menudo los proveedores privados ofrecen mejor calidad que los públicos. Con todo, la calidad en el sector privado es variable.
- **Un entorno regulador poco claro o adverso:** Por ejemplo, los proveedores de agua privados de América Latina operan en un limbo legal, ya que ni están reconocidos por la administración pública ni son explícitamente ilegales.
- **Alcance limitado:** Aunque estos mercados han surgido en algunas regiones y circunstancias, están ausentes en otras. Y la accesibilidad sigue siendo un problema para los más pobres y vulnerables.

⁸ Solo 2003.

⁹ CMS 2003; Frias y Mukherjee 2005; MEDA 2005c; Solo 2003; Tooley y Dixon 2003.

¹⁰ Ibid.

Estas características indican que los mercados privados tienen muchas ventajas para la población pobre, pero que los organismos de desarrollo podrían desempeñar un papel importante en el fomento de la información y la calidad, la ampliación del acceso y la mejora del entorno legal.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 44:

Cómo ayudar a las escuelas privadas a funcionar mejor para los pobres
CfBT en India

Tras un estudio sobre las escuelas privadas dirigidas a los pobres en las barriadas urbanas de Hyderabad, en la India, CfBT Research and Development puso en práctica varias estrategias para mejorar la capacidad de quince de esas escuelas. El programa impartió servicios de formación en la gestión y de formación del profesorado en colaboración con una empresa educativa privada. También ayudó a la mejora de la enseñanza del inglés mediante el suministro de materiales basados en audio casetes de bajo coste. Aunque estos servicios se ofrecieron gratuitamente, el objetivo del programa era identificar estrategias de bajo coste que pudieran ofrecerse a otras escuelas de forma comercial. Por último, el programa introdujo un sistema de vales para subvencionar el coste de la educación privada a los alumnos más pobres. Como resultado del estudio y del programa piloto, CfBT elaboró una serie de recomendaciones para mejorar las escuelas privadas para los pobres y hacer accesible la educación privada incluso a familias más pobres que las consideradas en este caso.

Para más información, véase <http://www.cfbt.com>.

Fuente: Tooley y Dixon 2003.

[DES: End textbox.]

5.2. Reforzamiento de los mercados de la sanidad, el agua, el saneamiento y la educación privados.

Dado que existen cada vez más indicios de que los mercados privados de la sanidad, el agua, el saneamiento y la educación pueden ayudar a los pobres, ¿qué pueden hacer los organismos de desarrollo para mejorar el acceso a estos servicios y la calidad de los mismos en sus esfuerzos por reducir la pobreza? Algunos estudios recientes contienen recomendaciones y los profesionales están experimentando con distintas estrategias. A continuación se citan algunas.

- **Dar vales a los consumidores pobres para que los usen en un proveedor privado de su elección.** Por ejemplo, dos programas —en Uganda y en Tanzania— están experimentando con la entrega de vales para obtener mosquiteras tratadas con insecticida para prevenir la malaria, especialmente en mujeres embarazadas y niños¹¹.
- **Promover asociaciones entre el sector público y el privado.** Varios programas recientes promueven asociaciones entre el sector público y el privado para la prestación de atención sanitaria. Por ejemplo, un programa en Uganda creó una red de distribución de anticonceptivos a través tanto de puntos de venta privados como de centros de salud públicos¹².
- **Desarrollar y probar productos sanitarios apropiados y asequibles.** Los pobres tienen problemas de salud diferentes de los de las clases altas o medias.

¹¹ CMS 2003; MEDA 2005c; Tooley y Dixon 2003.

¹² CMS 2003; MEDA 2005c.

La costosa atención sanitaria normal es demasiado cara y, a veces, poco relevante para los problemas de salud de los pobres. Los programas de desarrollo pueden realizar y financiar la investigación necesaria para desarrollar productos sanitarios adecuados para ellos. Por ejemplo, un programa en Uganda desarrolló un kit poco costoso para un parto limpio. Esta iniciativa puede combinarse con demostraciones o actividades sociales de comercialización para lanzar los productos en el mercado¹³.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 45:
Estímulo del mercado de aparatos sanitarios
IDE en Vietnam

En 2003 International Development Enterprises (IDE) lanzó un proyecto, financiado por DANIDA, para estimular la adquisición y uso de aparatos sanitarios en aldeas de dos provincias rurales de Vietnam. IDE desarrolló una gama de letrinas asequibles y atractivas para los potenciales clientes. Seguidamente creó (a través de la capacitación, el apoyo al desarrollo empresarial y la acreditación) una red local de albañiles para la construcción de las letrinas. A fin de entender mejor la naturaleza de la demanda de estos servicios, IDE y los albañiles investigaron la disposición de los clientes a pagar por ellos y las ventajas percibidas. IDE empleó los resultados de la evaluación y se sirvió de actividades de asistencia publicitaria profesional para crear y poner en práctica una compleja campaña de marketing para promocionar los beneficios de las letrinas y para modificar los comportamientos de compra y uso de los consumidores de zonas rurales. Por ejemplo, la investigación mostró que los beneficios en materia de status social y de comodidad en el caso de la letrina tenían mucho mayor poder de atracción sobre los clientes potenciales que los beneficios de prevención de enfermedades y, por consiguiente, el status social y la comodidad fueron las ventajas que más se destacaron en la campaña. A diferencia de los proyectos de saneamiento tradicionales, no se recurrió a subvenciones a los costes para estimular la demanda.

La población de la zona en la que se ejecutó el proyecto es bastante más pobre que la mayoría de los vietnamitas: la renta *per cápita* media anual es de sólo 126 dólares estadounidenses. Sin embargo, transcurrido un año desde el inicio del proyecto, la mitad de la población clasificada oficialmente como pobre había invertido en la instalación de las letrinas, lo que suponía una media de 55 dólares por hogar, el 15% de los ingresos anuales. Nadie solicitó los préstamos disponibles de los organismos estatales por los trámites que requerían y porque la cantidad mínima de 200 dólares era mucho mayor de la necesaria. La mayoría empleó los ahorros de las ganancias de la agricultura o pidió dinero a parientes de zonas urbanas.

Al cabo de un año, había aumentado en un 100% el acceso a estos servicios. El proyecto resalta la importancia de no subestimar nunca la disposición de la población a pagar, siempre que se ofrezcan productos y servicios de calidad y se comuniquen eficazmente.

Para más información, póngase en contacto con Jaime Frias, IDE, en jaime@idevn.org o visite <http://www.idevn.org> y <http://www.ideorg.org>. O póngase en contacto con Nilanjana Mukherjee, WSP-EAP, en wspeap@worldbank.org o visite <http://www.wsp.org>.

Fuente: Frias y Mukherjee 2005.

[DES: End textbox.]

¹³ CMS 2003; Frias and Mukherjee 2005.

- **Entender y estimular la demanda de los consumidores** Los profesionales señalan la importancia de la investigación de los consumidores para conocer su comportamiento, los motivos que impulsan la demanda y sus preferencias. Esto es especialmente importante en los servicios en los que la demanda inicial es baja, como ocurre con las pruebas del VIH/SIDA y con el asesoramiento sobre esta enfermedad, así como con el uso de aparatos sanitarios¹⁴. A partir de la información procedente de las investigaciones de mercado, los programas están desarrollando complejas e innovadoras estrategias de comunicación para mejorar el conocimiento y la demanda de estos servicios entre la población pobre. El teatro, los disfraces y las competiciones entre pueblos para crear canciones y eslóganes son algunos de los instrumentos más recientes. Cooperar con los líderes de la comunidad para sensibilizar a la población parece ser una estrategia eficaz para estimular la demanda. Los informes de varios programas señalan que la inversión inicial en investigaciones de mercado y la colaboración de especialistas en marketing fueron factores clave en el aumento de la demanda de ciertos servicios¹⁵.
- **Apoyar a los proveedores privados** Los profesionales están probando distintas estrategias para mejorar la calidad y la capacidad de acceso de los proveedores privados. Por ejemplo, algunos programas ofrecen a éstos, por sí mismos o por medio de terceros, formación técnica, formación en gestión y/o créditos¹⁶. Los programas de fomento de los mercados de atención sanitaria forman a los minoristas o distribuidores de aparatos sanitarios para que faciliten a los consumidores información sanitaria relacionada¹⁷. El establecimiento de asociaciones de proveedores privados puede promover el aprendizaje, aumentar la capacidad de defensa de los intereses propios y, en ciertos casos, ofrecer un apoyo de valor añadido a los miembros¹⁸. La implantación de sistemas de certificación o acreditación de los prestadores de servicios suministra a los consumidores información creíble para distinguir entre aquellos y, a los propios prestadores, un incentivo para mejorar la calidad¹⁹. Uno de los programas recomienda establecer una empresa de asesoramiento educativo que ofrezca a las escuelas privadas estrategias de mejora y acreditación que sean eficaces desde el punto de vista del coste²⁰.
- **Lograr un entorno propicio para los proveedores del sector privado** Aumentar el reconocimiento de los proveedores privados por parte de las administraciones públicas y de los programas de desarrollo puede ser un primer paso esencial para abordar las restricciones ambientales al fomento de los mercados privados en los campos de la sanidad, el agua, el saneamiento y la educación. Este punto de vista es compartido por numerosos proveedores privados entrevistados en los estudios²¹. Además, la creación de un entorno regulador más favorable puede reducir en gran medida los obstáculos a los que

¹⁴ Ibid.

¹⁵ CMS 2003; Frias y Mukherjee 2005.

¹⁶ Ibid.; Tooley y Dixon 2003.

¹⁷ CMS 2003; MEDA 2005c.

¹⁸ CMS 2003; Solo 2003.

¹⁹ CMS 2003; Frias y Mukherjee 2005.

²⁰ Tooley y Dixon 2003.

²¹ CMS 2003; Solo 2003; Tooley y Dixon 2003.

se enfrentan los pobres para acceder a los servicios privados en los campos de la sanidad, el agua, el saneamiento y la educación²².

Al igual que en otros campos en los que se aplica un enfoque M4P, el reforzamiento de la capacidad de los mercados privados de la sanidad, el agua, el saneamiento y la educación privados para servir a los pobres requiere una combinación de estrategias dirigidas a la mejora de los mercados principales que ofrecen servicios a los pobres, de los mercados de apoyo para los proveedores de servicios privados y del entorno para la prestación de servicios del sector privado.

[DES: Set as textbox.]

Ejemplo 46:
Capacitación de las matronas privadas
CMS en Uganda

En el marco de un proyecto más amplio financiado por USAID, Commercial Market Strategies (CMS) ayudó a la Uganda Private Midwives Association (UPMA) a aumentar el acceso de la población de renta baja a productos y servicios sanitarios clave. Muchas de las ochocientas matronas localizadas en el estudio forman parte de la asociación. Mediante un sistema de tarifas por servicio, estas matronas vigilan los partos y prestan servicios en materia de cuidados preparto y posparto, vacunación y puericultura, planificación familiar, tratamiento de las enfermedades de transmisión sexual, asesoramiento sobre VIH y educación sanitaria. CMS trabajó con la UPMA para aumentar el número de sus miembros y ofrecer a éstos servicios de valor añadido. Por ejemplo, le ayudó a crear y vender rótulos que usan los miembros para anunciar su pertenencia a la asociación, ya que ésta opera en los clientes como referencia de una atención de mejor calidad. CMS financió y prestó asistencia técnica al programa regional de apoyo y formación de la UPMA, en el que las propias asociadas actúan como voluntarias para asesorar a otras matronas sobre el modo de mejorar la calidad de sus servicios e instalaciones. CMS impartió formación básica a casi 350 matronas privadas y preparó un programa de microcréditos para ellas. Tras aplicar los cambios con la ayuda de CMS, la UPMA consiguió un aumento del 35% del número de miembros. La calidad del servicio mejoró en las matronas que obtuvieron créditos o recibieron formación de sus compañeras.

Para más información, véase <http://www.psp-one.com>.

Fuente: CMS 2003.

[DES: End textbox.]

²² Solo 2003; Tooley y Dixon 2003.

6. Conclusión: Un reto para todas las partes interesadas en conseguir que los mercados funcionen para los pobres

El año pasado, el seminario sobre SDE de Chiang Mai finalizó con la expresión de algunas reflexiones sobre los propios SDE y sobre los retos que deben afrontarse para seguir avanzando¹. El campo de los SDE pugnaba por encontrar su identidad, ya que parecía un área restringida y limitada, especialmente a los ojos de los no especialistas en desarrollo empresarial. Los expertos en SDE aún tenían dificultades para demostrar la relación entre este campo y la reducción de la pobreza. Sin embargo, el campo de los SDE había conseguido importantes progresos en el fortalecimiento de los sistemas locales de forma que éstos incluyeran y beneficiaran a las pequeñas empresas. También en otros ámbitos se había obtenido avances en el fortalecimiento de varios tipos de sistemas de mercado, unas veces de forma independiente y otras mediante el intercambio de experiencias entre distintos campos. Se presentaban dos retos en relación con este dilema:

1. *¿Cómo introducir más principios y prácticas de mercado en nuestro trabajo de desarrollo del sector privado y en otros campos?*
2. *¿Cómo acelerar el tipo adecuado de integración de la población pobre, particularmente la que está en la base de la pirámide de la pobreza, en las economías y los mercados?*

Al cabo de menos de un año, se han conseguido avances importantes en relación con estos retos. Expertos, donantes y profesionales hablan ahora menos de SDE y de otros campos específicos, aisladamente considerados. Y hablan más de cómo hacer llegar el mercado a quienes viven en situación de pobreza extrema y de cómo poner a prueba los principios del fomento de mercados en circunstancias difíciles como las que se dan en mercados distorsionados y en zonas rurales remotas. Expertos, donantes y profesionales de muchos campos, entre ellos los SDE, adoptan un enfoque encaminado a conseguir que los mercados funcionen para los pobres y reconocen que un planteamiento multidimensional, que incorpore si es necesario distintos campos, puede ser el más apropiado para alcanzar el objetivo que subyace al lema de M4P.

No obstante, existe el peligro de adoptar un nuevo lema sin aplicarlo. ¿Cómo podemos aprender de la experiencia, experimentar con nuevas estrategias, aprender de forma sistemática y aumentar nuestra capacidad como comunidad de desarrollo, todo ello con rigor? Este Documento de trabajo concluye con tres de los retos más urgentes para conseguir que los enfoques de mercado aquí descritos contribuyan a una reducción significativa de la pobreza.

6.1. ¿Quiénes somos y cuáles son nuestros principios?

A medida que avanza el enfoque de M4P, es importante que expertos, donantes y profesionales se beneficien tanto de la integración creciente de los distintos campos dentro de los programas de fomento de mercados como de la búsqueda de la excelencia y del aprendizaje que puede alentarse, en parte manteniendo la cohesión como comunidad de práctica. La tendencia a la aplicación de programas de fomento de mercados más amplios ha enriquecido muchos ámbitos del desarrollo centrados en los pobres, al promover la comunicación entre “compartimientos” tradicionales como los referentes a la agricultura, el desarrollo del sector privado, las infraestructuras, el fomento de mercados de SDE, el desarrollo de las pequeñas empresas e incluso la salud

¹ McKee 2005.

y la educación. Por otra parte, también ha debilitado la cohesión de cada campo en concreto al identificar buenas prácticas y avanzar en el establecimiento de principios comunes para el diseño y la ejecución de los programas. En todo caso, aún no ha llevado a la aparición de una comunidad de práctica nueva y cohesionada que pueda desempeñar ese papel.

La experiencia en el fomento de mercados de SDE es instructiva para abordar este reto. La popularidad de estos programas en los últimos cinco años ha permitido obtener muchos éxitos y extraer muchas enseñanzas útiles, pero también ha favorecido la operatividad de un número relativamente elevado de programas tradicionales basados en la idea de subvención, aunque se agrupan bajo la bandera de SDE. Estos últimos han creado confusión y han minado la misión y el apoyo de que goza este campo. Con la llegada de programas más amplios y de un nuevo lenguaje, podría repetirse tal evolución. Hay programas, ciertamente, que emplean enseñanzas del pasado y acogen nuevas ideas para conseguir que los sistemas de mercado funcionen mejor para los pobres y para estimular el aprendizaje sobre este enfoque. Pero hay también programas que afirman trabajar en el fomento de mercados para los pobres pero que ignoran las enseñanzas extraídas de programas previos centrados en el fomento de mercados de SDE, de cadenas de valor y de otros mercados.

El resultado de estas preocupantes tendencias ha sido la confusión sobre la esencia de nuestro campo de trabajo y sobre los principios de buena práctica que deben caracterizar todos los programas que tengan como objetivo fortalecer los mercados para los pobres. Expertos, donantes y profesionales se arriesgan a perder importantes enseñanzas extraídas y principios desarrollados para promover el cambio sistémico y que pueden aplicarse para integrar a los pobres en los mercados y para ampliar el alcance, la sostenibilidad, la eficacia en función del coste y, en definitiva, el efecto sobre los pobres. El reto consiste en redefinir rápidamente el trabajo en diversos campos, incorporando tanto las enseñanzas del pasado como las nuevas ideas, y difundir ampliamente la información así obtenida tanto en los ámbitos específicos como en la comunidad de desarrollo en general.

6.2. ¿Cómo podemos aumentar nuestra base de conocimientos y de capacidades?

En este momento, son varios los campos que han reconocido la importancia del fortalecimiento de los sistemas de mercado existentes para propiciar un desarrollo generalizado y sostenible. Por ejemplo, cuatro años después de la publicación oficial de los Principios Rectores en materia de SDE, el concepto y la terminología básicos del fomento de mercados de SDE se han difundido de forma notable en las comunidades de prácticas de desarrollo de pequeñas empresas y fuera de ellas. Con todo, muchos expertos, donantes y profesionales admiten que es necesario un enfoque más amplio para producir un mayor efecto en la reducción de la pobreza. El enfoque M4P y los esfuerzos para integrar a las PE en cadenas de valor ofrecen estrategias para combatir la pobreza de forma sostenida.

Por desgracia, muchas organizaciones comprometidas con el objetivo de hacer que los mercados funcionen mejor para los pobres aún no han sido capaces de trasladar a la práctica este compromiso debido a la falta de capacidades y de conocimientos técnicos dentro y fuera de ellas. Este nuevo enfoque se enfrenta con dos retos principales.

En primer lugar, la nueva área de práctica necesita un nombre para ayudar a las comunidades de práctica a intercambiar conocimientos y para comunicar sus principios y enfoques a las demás partes interesadas en el desarrollo. Nadie desea quedar

encasillado, pero sin un producto para vender identificado, nadie puede comprar. Expertos, donantes y profesionales de distintos campos han de comprometerse a compartir aquellas conclusiones de sus experiencias que puedan ser relevantes para M4P, en términos que sean comprensibles para los demás campos. Y los interesados en M4P pertenecientes a numerosos campos han de crear mecanismos más sistemáticos para compartir conocimientos y hacer que avance M4P hacia la exploración y definición progresivas de buenas prácticas.

En segundo lugar, algunos organismos han dedicado importantes esfuerzos a la formación de personal, el intercambio de experiencias y el fomento de los debates internos. En cambio, otros han sido menos sistemáticos y rigurosos en asegurarse de que el personal en todos los niveles entiende los principios y es capaz de poner en práctica programas de fomento de mercados para los pobres. Los diseñadores de los programas y los responsables de su ejecución necesitan una sólida base de capacidades en dos áreas:

1. **Evaluación de mercados y diseño de proyectos.** Muchos donantes y organismos de ejecución de proyectos están comprometidos con los principios del fomento de mercados al más alto nivel. Lo que varía es el grado en el que las organizaciones de desarrollo han transmitido la capacidad de entender y ejecutar estos programas a sus organismos, particularmente al personal que actúa sobre el terreno y a los socios en los países en desarrollo.
2. **Estrategias o actividades del programa específicas que las evaluaciones de mercados identifican como esenciales para el fomento de mercados para los pobres.** Las evaluaciones de mercados tienden cada vez más a menudo un final abierto y pueden dar lugar a una amplia gama de recomendaciones para el fomento de mercados básicos y de apoyo que incluyan y beneficien a los pobres y para hacer más propicios los entornos en los que trabajan las empresas. Los organismos que diseñan programas de M4P pueden o no disponer de la capacidad necesaria para poner en práctica las actividades recomendadas. Deben reflexionar de forma más cuidadosa y sistemática sobre cómo van a crear, contratar o desarrollar los conocimientos técnicos necesarios para aplicar estas nuevas iniciativas, más amplias y complejas.

Existe la capacidad de abordar estos retos, dado el bagaje de conocimientos técnicos de los diversos campos que confluyen en el objetivo de conseguir que los mercados funcionen mejor para los pobres y el enorme impulso surgido del Objetivo de Desarrollo del Milenio de reducir a la mitad la pobreza extrema para el año 2015.

6.3. ¿Cómo superar las resistencias al logro de que los mercados funcionen para los pobres?

El enfoque M4P aborda muchos de los argumentos contrarios al planteamiento del fomento de mercados de SDE. Estos argumentos vienen de varios frentes. En el frente de las políticas, algunos donantes, investigadores y profesionales consideran que el fomento de mercados de SDE es un enfoque demasiado limitado para obtener resultados significativos. El marco M4P aborda este problema mediante el desarrollo de cadenas de valor, el fomento de mercados de apoyo y la consecución de un entorno propicio. Otro motivo de oposición es que los servicios empresariales no se consideran relevantes para los pobres y se opina que los mercados comerciales no pueden llegar a la población más pobre y vulnerable. El marco M4P aborda este problema situando directamente a los pobres en el título y la finalidad del enfoque e identificando y promoviendo estrategias para llegar a ellos. Aunque siempre habrá debates sobre la

eticidad y sobre la capacidad de los mercados comerciales para llegar a los pobres, el enfoque M4P representa un nuevo y notable intento de unir el poder del crecimiento económico y las estrategias de reducción de la pobreza para combatir esta última de forma sostenible.

Otro motivo de resistencia, a menudo más poderoso, es la propia resistencia al cambio alimentada por el miedo de los profesionales del desarrollo a perder status profesional, reputación, financiación o incluso el puesto de trabajo. Para superar estos elementos es necesario desarrollar una comunidad de práctica sólida, anclada en la idea de conseguir que los mercados funcionen mejor para los pobres, que promueva la comunicación abierta, el intercambio de experiencias y el aprendizaje. En la medida en que nosotros, como profesionales del desarrollo, seamos capaces de ajustar reflexivamente nuestras perspectivas y enfoques aprendiendo de las enseñanzas del pasado y abriéndonos a nuevas ideas, conseguiremos un mayor efecto en la erradicación de la pobreza.

Apéndice: Sitios *web*, cursos de formación y recursos

A.1. Sitios *web*

Action for Enterprise

<http://www.actionforenterprise.org>

Proporciona una estrategia y herramientas para evaluar los mercados y diseñar programas que desarrollen cadenas de valor y fomenten mercados de apoyo.

"Hacer que los mercados funcionen mejor para los pobres", Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) y Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID por sus siglas en inglés)

http://www.dfid.gov.uk/news/files/trade_news/adb-workshop.asp

Documentos y presentaciones del seminario "Hacer que los mercados funcionen mejor para los pobres" de 2005 en Manila, copatrocinado por el BAsD y el DFID.

<http://www.markets4poor.org/index.php>

Contiene información sobre el proyecto de asistencia técnica regional del DFID/BAsD en Vietnam, Laos y Camboya, así como noticias y acontecimientos, trabajos de investigación, publicaciones y enlaces.

BDS Knowledge

<http://www.bdsknowledge.org>

Sitio de intercambio de información entre organismos sobre el trabajo financiado por donantes para hacer que los mercados funcionen mejor para los pobres, con especial referencia al desarrollo de pequeñas empresas. Incluye enlaces a centenares de documentos de más de setenta países. Se actualiza constantemente y dispone de una sección de "novedades" para quienes la consultan frecuentemente.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung— Sektorvorhaben WiRAM

<http://www.wiram.de>

Programa temático conjunto del BMZ y GTZ sobre reforma económica y fomento de mercados. El sitio incluye contenidos sobre conceptos generales, estrategias orientadas a distintos sectores, DEL y SE, y una lista de enlaces. Algunos documentos están en inglés, pero la mayor parte del contenido está en alemán.

Business Environment

<http://www.businessenvironment.org>

Sitio de intercambio de información entre organismos sobre el trabajo financiado por donantes para conseguir un crecimiento que favorezca a los pobres mediante una reforma del entorno empresarial.

Center for International Private Enterprise (CIPE)

<http://www.cipe.org/index.htm>

CIPE es una filial de la Cámara de Comercio de Estados Unidos que trabaja para desarrollar la democracia y la economía de mercado en todo el mundo. Su estrategia se centra en la lucha contra la corrupción y el fomento de la adopción de medidas razonables de gobernanza corporativa.

Development Gateway

<http://www.developmentgateway.org>

Sitio interactivo que reúne a personas, recursos e información sobre el desarrollo y la reducción de la pobreza. Ofrece un servicio de información electrónica sobre licitaciones de contratación pública (dgMarket), comunidades de información y recursos en línea sobre los temas principales de desarrollo (Topics Page), proveedores de servicios de información local (Country Gateways) y un directorio en línea sobre las actividades de desarrollo de organizaciones en todo el mundo (AiDA)

Directorio de organizaciones de desarrollo

<http://www.devidir.org/>

Una completa fuente de información para profesionales del desarrollo, investigadores, empleados de organismos donantes y responsables de la formulación de políticas de políticas comprometidos con la buena gobernanza, el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza. El sitio contiene una lista clasificada por países de 43.500 organizaciones de desarrollo, así como direcciones *web* de los mejores recursos disponibles sobre desarrollo.

Enterweb: The Knowledge Portal for Small Business

<http://www.enterweb.org/>

Portal de información que lleva a fuentes de información sobre iniciativa empresarial, pequeñas empresas, finanzas, comercio internacional y economía de los países desarrollados y en desarrollo.

Global Value Chain Initiative

<http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains/>

Sitio que recoge el esfuerzo de varios años para probar y desarrollar los rasgos esenciales de la GVC con el objetivo de contribuir a una mayor precisión analítica, fomentar el debate intelectual y aumentar la relevancia de las políticas. Con el apoyo de la Rockefeller Foundation, es una visión, desde el punto de vista de la industria, de la globalización económica que destaca las conexiones entre los actores económicos y entre las distintas regiones.

GRET: Groupe de recherche et d'échanges technologiques (Grupo de investigación e intercambio tecnológico)

<http://www.gret.org>

Asociación internacional que se ocupa de la relación entre investigación y desarrollo. El sitio enlaza con recursos en línea, publicaciones y documentos. La búsqueda de documentos se realiza en francés, pero los documentos resultantes son una combinación de francés e inglés.

GTZ, Advanced Social and Sustainable Economic and Technical Services for Asia (Assets for Asia)

<http://www2.gtz.de/assets-asia/>

Assets for Asia es una de las redes de GTZ e incluye más de cuarenta proyectos y programas que GTZ ha ejecutado en Asia. Se centra en la cooperación técnica en el campo de la reforma económica y el desarrollo de sistemas de mercado.

GTZ, Knowledge Systems in Rural Areas

<http://www2.gtz.de/agriservice/>

Este proyecto sectorial de GTZ comenzó en 1991. Inicia, recopila, analiza y procesa experiencias y conceptos de África, Asia y América Latina sobre asuntos clave del trabajo de desarrollo en zonas rurales, a fin de hacer un uso mejor y más eficiente de los conocimientos técnicos y organizativos.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Departamento de Desarrollo sostenible (DDS)

http://www.iadb.org/sds/index_e.htm

El DDS se ocupa de la creación y difusión de conocimientos e información y del diseño de programas piloto en áreas innovadoras que pueden integrarse en los programas de crédito de los bancos. También promueve acontecimientos especiales, tales como seminarios, conferencias y cursos, y edita informes técnicos, informes sobre buenas prácticas e informes sobre estrategia y política, así como libros y otros informes especiales.

Organización Internacional del Trabajo (OIT), programa SEED

<http://www.ilo.org/seed>

SEED es un programa InFocus de la OIT que busca liberar el potencial para crear más y mejores trabajos en el sector de las pequeñas empresas. SEED se basa en los treinta años de experiencia de la OIT en el apoyo al desarrollo de las pequeñas empresas. Su objetivo es aumentar el conocimiento de cómo el desarrollo de este sector económico puede servir mejor a los objetivos de empleo mediante el asesoramiento en las políticas, la asistencia técnica y la promoción internacional.

The Microfinance Gateway

<http://www.microfinancegateway.com/>

Completo recurso en línea para el sector de la microfinanciación. Incluye trabajos de investigación y publicaciones, centros de recursos especializados, perfiles de organizaciones y consultores y las últimas novedades y oportunidades de trabajo en microfinanciación.

Overseas Development Institute (ODI), Agricultural Research and Extension Network (AgREN)

<http://www.odi.org.uk/agren/>

AgREN pone en contacto a los responsables de la formulación de políticas, los profesionales y los investigadores del sector agrario de los países en desarrollo. Facilita a los miembros información actualizada y ofrece la oportunidad de dialogar con otros con intereses profesionales similares.

Proyecto Regoverning Markets

<http://www.regoverningmarkets.org/>

Proyecto de investigación en colaboración que analiza la concentración creciente en los sectores de transformación y venta al por menor de los sistemas nacionales agroalimentarios y reflexiona sobre el impacto sobre los medios de vida y las comunidades rurales en Europa Central y Oriental, América Central y América del Sur, África Oriental y Meridional, y el sur, este y sureste de Asia.

SEEP Network, guía de servicios y recursos de desarrollo

<http://www.seepnetwork.org/bdsguide>

Guía en línea del grupo de trabajo de SDE de SEEP Network. Ahora es interactiva y tiene nuevos contenidos y nuevo formato y dirección.

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC por sus siglas en inglés), desarrollo de la pequeña empresa (DPE)

<http://www.intercooperation.ch/sed>

Gestionada por Intercooperation, incluye noticias, reportajes informes, herramientas y enlaces dirigidas a la comunidad de suiza de DPE.

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC por sus siglas en inglés), comunidad de práctica sobre las cadenas de valor en el desarrollo rural.

<http://www.sdc-valuechains.ch/>

Acoge un debate facilitado, abierto a todos, sobre el modo de desarrollar cadenas de valor en zonas rurales.

Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas

<http://www.un.org/millenniumgoals/>

Explica los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas y facilita actualizaciones sobre ellos.

United States Agency for International Development–Microenterprise

<http://www.microLINKS.org>

Fuente de información, aplicaciones y herramientas basada en la puesta en común de conocimiento y diseñada para potenciar la repercusión de los programas y actividades de USAID en este ámbito. El sitio da acceso a información sobre buenas prácticas, enfoques de las misiones de USAID, socios y profesionales y a una biblioteca de documentos, informes y herramientas.

Mujeres que trabajan en el sector informal: Globalizing and Organizing (WIEGO)

<http://www.wiego.org/index.htm>

Red global de políticas de investigación cuyo objetivo es mejorar la situación de los trabajadores pobres del sector informal, especialmente las mujeres, mediante la mejora de las estadísticas, la investigación, los programas y las políticas y mediante la organización y representación de los trabajadores del sector informal.

Grupo del Banco Mundial, Departamento de Desarrollo Agrícola y Rural (DAR)

<http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/11ByDocName/AboutUs>

El DAR (ARD por sus siglas en inglés) trabaja para reducir la pobreza mediante el desarrollo económico sostenible prestando servicios analíticos y asesoramiento a las regiones en las que opera sobre un amplio abanico de temas de desarrollo agrícola y rural.

World Resources Institute

<http://www.nextbillion.net/confresources>

Contiene recursos de la conferencia del WRI de 2004: "Eradicating Poverty through Profits Making Business Work for the Poor." ("Erradicar la pobreza mediante los beneficios: hacer que las empresas funcionen para los pobres").

A.2. Sitios *web* de seguimiento y evaluación

A continuación se recogen numerosas referencias, en especial para los interesados en las innovaciones sobre métodos cualitativos y participativos y en la evaluación de los cambios sociales:

Enterprise Development Impact Assessment Information Service (EDIAIS)

<http://www.enterprise-impact.org.uk>

Creado por el DFID y gestionado por Wise (Women in Sustainable Enterprise) Development, facilita información diversa sobre cómo evaluar el impacto de los programas de desarrollo de empresas. Incluye distintos informes, estudios de caso, herramientas, una sección de preguntas y una completa lista de enlaces.

Gestión de los resultados sociales

<http://www.ids.ac.uk/impact/>

Este sitio de Imp-Act y sus asociados analiza el grado en el que una organización puede identificar y lograr sus objetivos sociales.

Evaluación de resultados

http://web.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html

Este sitio del Canadian International Development Research Centre (IDCR), está dedicado al seguimiento y la evaluación de la influencia de un programa a partir del papel que desempeñan sus socios (las personas, los grupos y las organizaciones).

Seguimiento y evaluación del impacto

http://www.cde.unibe.ch/Tools/IM_Ts.asp

Este sitio del Centre for Development and Environment (CDE) para la SDC y GTZ contiene una serie de directrices y herramientas para evaluar los proyectos de desarrollo rural que podrían adaptarse a otros tipos de intervenciones de desarrollo.

A.3. Cursos de formación

Action for Enterprise (AFE)

AFE ofrece una serie de seminarios de cinco días de duración que presentan las últimas metodologías y los aspectos prácticos del diseño de programas de subsectores y cadenas de valor que incorporan estrategias para obtener resultados sostenibles. Los participantes aprenden el modo de diseñar programas que den lugar a soluciones comercialmente viables para las limitaciones a que se enfrentan las ME y las PYME, como las que atañen al acceso al mercado, el suministro de insumos, el desarrollo de tecnología y productos, la formación para la gestión, la reforma de políticas y el acceso a la financiación. Se utilizan ejemplos procedentes de programas de desarrollo de empresas y de profesionales de todo el mundo. La formación se dirige a quienes desean mejorar sus capacidades de facilitación y diseñar programas acordes con las últimas ideas sobre los principios de la cadena de valor y el fomento de mercados. Para más información, véase <http://www.actionforenterprise.org/training.htm>.

AFE Value Chain Program Design: Promoting Commercially Viable Solutions for MSMEs

Del 12 al 16 de septiembre de 2005 (Chiang Mai, Tailandia)

Del 5 al 9 de diciembre de 2005 (Washington, D.C., EE.UU.).

Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)

CIAT es una organización sin ánimo de lucro con sede en Cali, Colombia, dedicada a la investigación desde planteamientos sociales y medioambientales progresistas, con el objetivo de reducir el hambre y la pobreza y preservar los recursos naturales en los países en desarrollo.

CATIE es una institución internacional con sede en Turrialba, Costa Rica, cuyo objetivo es contribuir a la reducción de la pobreza rural en la América tropical mediante el fomento de una agricultura y gestión de los recursos naturales competitivas y sostenibles, a través de la educación superior, la investigación y la cooperación técnica.

CATIE y CIAT otorgan conjuntamente un diploma en Desarrollo de Empresas Rurales. El programa de estudios consta de cuatro cursos de formación internacionales, dos de los cuales se ofrecerán en 2005. Para más información, véase <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/ingles/>.

Diploma de Desarrollo de Empresas Rurales de CIAT/CATIE, módulo 3: Inserción de las empresas rurales en los mercados internacionales: Un planteamiento basado en la cadena de valor

Del 22 de agosto al 2 de septiembre (Turrialba, Costa Rica)

Diploma de Desarrollo de Empresas Rurales de CIAT/CATIE, módulo 4: Servicios de desarrollo empresarial para fomentar la competitividad de las empresas rurales

Del 10 al 19 de octubre (Turrialba, Costa Rica)

Comisión de Organismos Donantes para el Fomento de la Pequeña Empresa

LA comisión promueve el desarrollo empresarial, en concreto de pequeñas empresas en países en desarrollo. Ofrece un foro en el que los organismos adscritos pueden intercambiar información sobre sus programas y las enseñanzas extraídas de éstos. Para más información, véase <http://www.sedonors.org/events/event.asp?eventid=4>.

Conferencia sobre la reforma del entorno empresarial: From Assessing Problems to Measuring Results (participación solo por invitación)

Del 29 de noviembre al 1 de diciembre de 2005 (El Cairo, Egipto)

Conservation International (CI) y George Washington University

Para responder a la necesidad apremiante de capacitación y formación sobre ecoturismo, CI se ha asociado con la George Washington University, universidad puntera en la educación sobre ecoturismo y turismo sostenible, para desarrollar el Ecotourism Learning Program. El programa incluye seis cursos troncales, uno de libre elección y un curso de orientación para las instituciones de formación locales. Está diseñado para extensionistas comunitarios, economistas y otros especialistas en desarrollo, gestores de parques y zonas protegidas, funcionarios públicos, educadores y gestores de iniciativas y directores de organizaciones no gubernamentales y asociaciones privadas. Para más información, véase <http://www.conservation.org> y <http://www.ecotour.org>.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

El BID es un banco de desarrollo regional cuyo objetivo es acelerar el desarrollo económico y social de los [países miembros](#) en desarrollo de la región. En septiembre cada año, más de 1.000 profesionales del desarrollo de toda América Latina y el Caribe

se reúnen en el Foro Interamericano de Microempresas para debatir las buenas prácticas más recientes en el campo del fomento del sector de la microempresa. En 2005, el Foro ofrecerá información a los profesionales mediante sesiones técnicas sobre los temas de microfinanciación, desarrollo de empresas, entorno empresarial e iniciativa empresarial social. Para más información, véase <http://www.iadb.org/foromic/>.

BID Ampliar las fronteras de la microempresa: El compromiso de llegar a todos
Del 5 al 7 de octubre de 2005 (Santa Cruz de la Sierra, Bolivia)

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Centro Internacional de Formación

El Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín, Italia, trabaja para mejorar la capacidad de los gobiernos, las asociaciones de empleadores, los sindicatos y otros actores sociales y económicos para desempeñar un papel eficaz en el desarrollo económico y social de sus países y regiones.

Del fomento de mercados de SDE a lograr que los mercados funcionen en provecho de los pobres: ¿hasta dónde deberíamos llegar?

Del 19 al 23 de septiembre de 2005 (Turín, Italia)

<http://learning.itcilo.org/entdev/bdsseminar/>

Creating an Enabling Environment for SED

Del 17 al 28 de octubre de 2005 (Turín, Italia)

<http://learning.itcilo.org/entdev/ee/>

Managing Business Development Services for Increased Impact

Del 5 al 17 de diciembre de 2005 (Egipto)

http://intranet.itcilo.it/Calendar/Courses.nsf/CourseListNew?OpenForm&Region=Inter-regional&Area=Enterprise*Development

Diploma en servicios de desarrollo de la pequeña empresa orientados al mercado (MOSBDS)

Un curso a través de internet de cuatro meses de duración que se ofrece bianualmente en julio y febrero.

<http://learning.itcilo.org/bds/>

Making Cents International

Making Cents International es una empresa consultora con sede en Washington, D.C., que se dedica a la creación de empleo y la mejora de las oportunidades y los medios de vida mediante la formación y la prestación de servicios para los empresarios, en Estados Unidos y en todo el mundo. Para más información, véase

<http://www.makingcents.com>.

BDS Guiding Principles: Tools and Best Practices

Seminarios de un día y cursos de cinco días ofrecidos por el personal de la organización de desarrollo MSME, previa solicitud.

SEEP Network

SEEP Network es una organización de más de cincuenta organizaciones privadas y voluntarias norteamericanas que presta apoyo a las microempresas y pequeñas empresas y a las instituciones de microfinanciación de los países en desarrollo. Su misión es hacer avanzar la práctica del desarrollo de microempresas y pequeñas

empresas entre sus miembros, los socios internacionales y otros profesionales. Para más información, véase www.seepnetwork.org.

SEEP Network 20th Anniversary Annual General Meeting
Octubre de 2005

Southern New Hampshire University (SNHU) School of Community Economic Development (SCED)

La SCED de la SNHU es el primer programa académico de Estados Unidos acreditado para conceder títulos superiores en desarrollo económico comunitario. Todos los años, la escuela patrocina el Microenterprise and Development Institute (MDI-NH), programa de formación de tres semanas diseñado tanto para los profesionales de la microempresa como para los no iniciados. Los participantes aprenden de algunos de los profesionales más destacados en el campo de la microfinanciación y los SDE y entran en contacto con compañeros de todo el mundo. En 2005, el instituto ofrecerá un programa completo de SDE que incluirá cuatro cursos.

La SNHU/SCED, junto con la North Turfloop Graduate School of Leadership de Polokwane, Sudáfrica, copatrocinará el Certificado de Microempresas y Desarrollo. Los cursos del estudio tienen una duración de una a tres semanas, requieren un buen dominio del inglés y están pensados para profesionales que ya trabajan en el campo del desarrollo de microempresas y la microfinanciación.

SNHU/SCED Microenterprise and Development Institute

Del 13 de junio al 1 de julio de 2005 (Manchester, New Hampshire, EE.UU.)

<http://www.snhu.edu/MDI/>

Segundo Certificado Annual de Microempresas y Desarrollo de SNHU/SCED y University of the NorthTurfloop Graduate School of Leadership

Del 23 de enero al 10 de febrero de 2006 (Sudáfrica)

<http://mdi-sa.org/>

The Springfield Centre for Business in Development

The Springfield Centre es una organización independiente de consultoría, formación e investigación con sede en Durham, Reino Unido, que se especializa en el desarrollo del sector privado en economías de renta baja y media. Los programas de formación actuales, entre ellos "Making Markets Work for Business and Income Growth," parten del supuesto de que el fomento de mercados es un reto fundamental para promover el desarrollo eficaz e incluyente del sector privado y reforzar la idea de que MMW4P debe convertirse en un objetivo central de los organismos de desarrollo y los gobiernos. Para más información, véase <http://www.springfieldcentre.com>.

World Resources Institute

World Resources Institute es una organización de investigación y políticas medioambientales, independiente y sin ánimo de lucro, con sede en Washington, D.C., que crea soluciones para proteger el planeta y mejorar la vida de las personas. En 2004, la conferencia del WRI 2004: "Eradicating Poverty through Profits Making Business Work for the Poor," atrajo a San Francisco a más de un millar de personas de sesenta países. En 2005, WRI organizará una conferencia sobre el mismo tema en Alemania. Para más información, véase <http://www.nextbillion.net/confresources>.

A.4. Documentos básicos sobre M4P

Aunque ciertos elementos del planteamiento M4P en la práctica son bien conocidos, la articulación del objetivo y el planteamiento son relativamente nuevos. Algunos de los documentos básicos, todos ellos disponibles en <http://www.bdsknowledge.org>, son:

- Lindahl, Claes. 2003. Making Business Work for the Poor. Estocolmo, Suecia: Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA).
- . 2005. Wealth of the poor: Eliminating poverty through market and private sector development.
- Ferrand, David, Alan Gibson y Hugh Scott. 2004. Making Business Work for the Poor. An objective and an approach for governments and development agencies. ComMark Trust, Woodmead, Sudáfrica
- Hellin, Jon, Alison Griffith, y Mike Albu. 2005. Mapping the market: A Framework for Rural Enterprise Development Policy and Practice. Practical Action, Rugby, Reino Unido.
- DFID (Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido) 2005. Making market systems work better for the poor (M4P): An introduction to the concept. Informe para debate redactado para el seminario conjunto del BASD/DFID sobre Hacer que los mercados funcionen para os pobres, 15-16 de febrero, Manila, Filipinas (disponible en http://www.dfid.gov.uk/news/files/trade_news/adb-workshop.asp)

A.5. Comunidades de práctica (M4P, cadena de valor y fomento de mercados de apoyo)

Los siguientes sitios *web* contienen documentos sobre M4P y su relación con la cadena de valor y el fomento de mercados de apoyo y/o es posible que continúen incorporando documentos y actividades relacionados:

http://www.dfid.gov.uk/news/files/trade_news/adb-workshop.asp

Contribuciones a la conferencia sobre M4P organizada por el DFID y el BASD en febrero de 2005.

www.markets4poor.org/

Sitio *web* del proyecto Hacer que los mercados funcionen mejor para los pobres, que ofrece redes de investigación sobre M4P, diálogo sobre políticas y capacitación en Camboya, Laos y Vietnam.

www.bdsknowledge.org

Conjunto de documentos y comunicaciones relacionadas con el objetivo de hacer que las cadenas de valor y los mercados de servicios funcionen para los pobres.

Por otra parte, el desarrollo de la cadena de valor es más antiguo en teoría y práctica. Otros documentos de gran influencia ya han sido comentados en Documentos de trabajo anteriores (sobre SDE). Algunos de los sitios *web* y las comunidades de práctica más relevantes se detallan en los siguientes enlaces, que también contienen información sobre fomento de mercados de apoyo, más conocido como fomento de mercados de SDE.

www.actionforenterprise.org

Contiene herramientas y técnicas para el desarrollo de la cadena de valor mediante soluciones comercialmente viables.

<http://www.sdc-valuechains.ch/>

De gran interés para el desarrollo rural: una comunidad de práctica centrada en el desarrollo de la cadena de valor en zonas rurales.

<http://www.microlinks.org>

El sitio MicroLinks de USAID da acceso a una comunidad de práctica relacionada con la conexión de microempresas a cadenas de valor productivas.

Dos sitios han seguido la evolución del fomento de mercados de SDE a lo largo de su historia y continuarán muy probablemente reflejando los cambios que se produzcan en este campo durante los próximos años:

<http://www.bdsknowledge.org>

Conjunto de documentos y comunicaciones relacionadas con el objetivo de hacer que las cadenas de valor y los mercados de servicios funcionen para los pobres.

<http://www.seepnetwork.org/bdsguide>

SEEP Network, guía de servicios y recursos de desarrollo En 2004-2005, esta comunidad de práctica albergó un debate global sobre cómo llegar a los más pobres y vulnerables y sobre la conveniencia de un cambio de terminología en el campo de los SDE.

No existen iniciativas generales basadas en una comunidad de práctica para incorporar a las PE en la prestación de servicios de salud pública y reducción de la pobreza. El sitio *web* de BDSknowledge (<http://www.bdsknowledge.org>) contiene documentos de programas en que las PE ofrecen servicios básicos a los pobres y continuará recogiendo los documentos y actividades de esta área.

Bibliografía

- BAsD (Banco Asiático de Desarrollo). 2004a. Commercialization and poverty reduction. ADB briefing no. 10. Documento de resumen preparado para la reunión de MARD ISG y basado en la presentación a cargo de Francesco Goletti, de Agrifood Consulting Co. Hanoi, Vietnam: BAsD.
- . 2004b. Making market systems work better for poor communes. ADB briefing no. 04. Documento preparado para la conferencia nacional del MPI sobre desarrollo socioeconómico de municipios pobres. Hanoi, Vietnam: BAsD.
- . 2005a. Participatory markets and livelihood assessment in Da Nang City. ADB discussion paper no. 08. Hanoi, Vietnam: BAsD.
- . 2005b. Facilitating market integration of the upland poor into bamboo value chains. Hanoi, Vietnam: BAsD.
- . N.d. Functioning of markets and the livelihoods of the poor. ADB briefing no. 08. Informe basado en la presentación a cargo de Andrew Dorwand y Nigel Poole en el Seminario de Introducción a MMW4P (Conseguir que los mercados funcionen para los pobres), 20 de noviembre de 2003, Hanoi.
- BAsD (Banco Asiático de Desarrollo) y MPSDF (Mekong Private Sector Development Facility). 2005. Linking farmers to markets through contract farming. *Markets and Development Bulletin* (Mar.). Hanoi, Vietnam: Central Institute for Economic Management.
- Ahmed, Mansur. 2005. Making markets work for the poor: Bottlenecks removal initiatives in Nigeria. Lagos, Nigeria: Nigeria Economic Summit Group.
- Albu, Mike. 2005. Economic empowerment of disabled people: Lessons from northern Uganda about developing the market for enterprise-based training services. Informe preparado para APT Enterprise Development, Gloucestershire, Reino Unido.
- Albu, Mike, y Allison Griffith. 2005. Mapping the market: A framework for rural enterprise development policy and practice. Rugby, Reino Unido: Practical Action (anteriormente, ITDG).
- Anderson, Gavin, y Owen Kibenge. 2004. FM radio in small enterprise development. Presentación realizada por OIT FIT-SEMA en el 5º seminario anual sobre SDE, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- . 2005. Making development newsworthy: Getting development into the Ugandan mass media. Informe preparado para el proyecto FIT-Small Enterprise Media in Africa de la OIT, financiado por SIDA.
- ARC (American Refugee Committee). 2003. Developing sustainable business training markets in Sierra Leone (DevTrain). Solicitud de subvención remitida a USAID. Minneapolis, MN: ARC.
- . 2005. Correspondencia por correo electrónico remitida por Timothy Nourse, 31 de marzo.
- Arcadis bmb. 2005. Correspondencia por correo electrónico remitida por Marije Boomsma, 16 de marzo.

- Assemblée Permanente des Chambres de Metiers. 2004. Journées sur les services d'appui aux petites entreprises, le développement de l'artisanat africain et l'économie solidaire. Acta de la conferencia patrocinada por el Ministère des Affaires Etrangères, Francia, SDC, 2–4 noviembre, Ougadougou, Burkina Faso.
- ATA (Aid to Artisans). 2005. Guatamala craft sector export initiative. Informe semestral (julio a diciembre). Hartford, CT: ATA.
- ATA (Aid to Artisans) y AGEXPRONT. 2004. Promoting craft exports in Guatamala using BDS market development.
- Banco Solidario S.A. 2004. ACCION poverty outreach findings and analysis. Bolivia: Banco Solidario S.A.
- BDS-MaPS (Business Development Services—Marketing and Agricultural Services Project). 2004a. Annual progress report (Jan.–Sept.). Informe remitido a USAID. Bahkundole, Lalitpur, Nepal: BDS-MaPS.
- . 2004b. Detailed implementation plan (Oct. 2004–Sept. 2005). Informe remitido a USAID. Bahkundole, Lalitpur, Nepal: BDS-MaPS.
- . 2004c. Annual implementation plan (Oct. 2004–Sept. 2005). Informe remitido a USAID. Bahkundole, Lalitpur, Nepal: BDS-MaPS.
- . 2004d. Support for marketing and production of herbs and spices in Nepal with a focus on strengthening private sector service providers. Descripción de proyecto preparada por un consorcio de cinco organizaciones. Bahkundole, Lalitpur, Nepal: BDS-MaPS.
- . 2005. Correspondencia por correo electrónico remitida por Julio C. Herbas Gutiérrez, 31 de marzo.
- . N.d. Performance monitoring plan. Bahkundole, Lalitpur, Nepal: BDS-MaPS.
- Bear, Marshall. 2005. Making retail markets work for the poor: Why and how Triple Trust Organization decided to intervene in the Spaza market. Washington, DC: SEEP.
- Beck, Thorsten, y Asli Demirgüç-Kunt. 2004. SMEs, growth, and poverty. *Viewpoint*, no. 268 (feb.). Washington, DC: Banco Mundial.
- Best, Rupert, Shaun Ferris, y Antonio Schiavone. 2005. Building linkages and enhancing trust between small-scale rural producers, buyers in growing markets and suppliers of critical inputs (draft). Informe presetado en Beyond Agriculture: Making Markets Work for the Poor conference, 28 de febrero – 1 de marzo, Londres, Reino Unido.
- Biénabe, Estelle, y Denis Sautier. 2005. The role of small scale producers' organizations to address market access (draft). Informe presetado en Beyond Agriculture: Making Markets Work for the Poor conference, 28 de febrero – 1 de marzo, Londres, Reino Unido.
- Binh, Le Duy. 2005. The legal environment for BDS in Vietnam: A case study on the impacts generated in advocating for a more enabling environment for BDS in Vietnam. Vietnam: Proyecto de fomento de las PYME de GTZ.
- Bisseger, Peter. 2004. Promoting enterprise access to credit (PEAC): How to develop the market for credit-related business services. Presentación realizada por

- Swisscontact en el 5º seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- Bista, Radhe Shyam. 2004a. Unleashing creative forces for rural poverty reduction through micro-irrigation and market integration. Lalitpur, Nepal: International Development Enterprises (IDE).
- . 2004b. Mainstreaming PRISM model in IDE Nepal projects: Advancement from conceptualization to action. Presentación preparada para el seminario internacional PRISM de IDE, del 7 al 11 de septiembre, Koh Samui, Tailandia.
- Boomsma, Marije. 2004. Sub-sector assessments MPDLC target districts: Micro-project development through local communities. Documento interno preparado por Arcadis bmb, Luang Prabang, República Democrática Popular Lao, para la Comisión Europea, Bruselas, Bélgica.
- . 2005. Correspondencia por correo electrónico, 27 de marzo.
- . N.d. BDS in rural Laos: A call for a different approach. Luang Prabang, República Democrática Popular Lao.
- Boquiren, Marian. 2004. Subsector analysis of the information technology industry in Cebu. Makati City, Filipinas: The Small and Medium Enterprise Development for Sustainable Employment Program (SMEDSEP). Boquiren, Marian, Ivan Idrovo, y Helen Valdez. 2005. Subsector analysis of the tourism industry in Negros Occidental. Makati City, Filipinas: The Small and Medium Enterprise Development for Sustainable Employment Program (SMEDSEP).
- Boros, Ruxandra. 2004. Developing the Afghan MSE business training market. Informe de la misión consultiva de la OIT, 17 de febrero a 22 de marzo, Kabul, Afganistán.
- Bradnum, Paul. 2005. Researching the “spaza” market. Presentación preparada por Triple Trust Organization para Springfield Centre training Making Service Markets Work for Enterprise Competitiveness, enero, Johannesburgo, Sudáfrica.
- Canela, Edward. 2001. Business development services for small and medium enterprises and cooperatives in Indonesia: Some key guidelines and needs. Informe remitido por Nathan Assoc. Inc. y Checci and Co. Consulting Inc. a USAID, Yakarta, Indonesia.
- CARE. 2004. The experience of Marketlink project Zimbabwe. Informe preparado para un seminario sobre participación en la formulación de políticas, 22 de marzo, Zimbabwe.
- Center for International Private Enterprise. 2004a. Supply of and demand for business development services in Afghanistan: Executive summary. Informe preparado en el marco del proyecto Partnership for Private Sector Development (PPSD) del PNUD y el Ministerio de Comercio, Afganistán.
- . 2004b. Supply of and demand for business development services in Afghanistan. Informe preparado en el marco del proyecto Partnership for Private Sector Development (PPSD) del PNUD y el Ministerio de Comercio, Afganistán.
- Chalmers, Geoffrey, Michael Field, y Jeanne Downing. 2005. Jump-starting agribusiness markets: How Centro de Desarrollo de Agronegocios and USAID/Honduras helped small producers contribute to the rebirth of a sector. Washington, DC: USAID.

- Chapman, Robert, y Robert Tripp. 2003. Changing incentives for agricultural extension: A review of privatised extension in practice. Informe n° 132 (julio) de Agriculture Research and Extension Network (AgRE). Londres, Reino Unido: Overseas Development Institute.
- Chhorn, Hom. 2004a. Commercial distribution of comedies on management skills for small enterprises: Pilot experiences in rural Cambodia. Encuesta a cargo del equipo de FIT Camboya.
- . 2004b. Raising awareness of rural enterprises in Cambodia through comedy. Presentación realizada por FIT Camboya en el 5° seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- Chotiwutti, Innadda. 2004. Public-private partnership and SME promotion network: Thailand's experiences in BDS market development. Presentación realizada por el Departamento de Promoción Industrial de Tailandia en el 5° seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- Christy, Ralph, y Jeffrey Fine. 2004. Overview of business management assistance and linkage strategies: East Africa experiences. Informe preparado por Market Matters Inc. para Rockefeller Foundation, Nueva York, NY.
- CMS (Commercial Market Strategies). 2003. Country profile: Uganda. Proyecto financiado por USAID y ejecutado por un consorcio de organizaciones. Washington, DC: CMS.
- ComMark Trust. 2004. Annual Report: Making commodities and service markets work for the poor in Southern Africa. Woodmead, Sudáfrica: ComMark Trust.
- . 2005. Newsletter. Woodmead, Sudáfrica: ComMark Trust.
- . N.d. Monitoring and evaluation framework for ComMark's investment in the Eastern Cape wool sub-sector. Woodmead, Sudáfrica: ComMark Trust.
- Commission for Africa. 2005. Our common interest. Informe de la Commission for Africa, Londres, Reino Unido.
- Conservation International. 2005a. Mensaje de correo electrónico de Kaddu Sebunya, 5 de marzo.
- . 2005b. Mensaje de correo electrónico de Susan Kennedy, 10 de junio.
- . 2005c. Building capacity in ecotourism: The Conservation International and George Washington University ecotourism learning program. Washington, DC: CI y GWU.
- . 2005d. Mensaje de correo electrónico de Edward Millard, 8 de junio.
- DAI (Development Alternatives Inc.). 2005. Correspondencia por correo electrónico remitida por Lara Goldmark, 15 de marzo.
- DAI (Development Alternatives Inc.) y AMAP (Accelerated Microenterprise Advancement Project). 2003. Existing analytical market assessment tools (draft). Washington, DC: DAI.
- Dans, Per. 2004. Making markets work for the poor: SIDA experiences of BDS. Presentación realizada en el 5° seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.

- Darroll, Chris, y cols. 2004. Counting the cost of red tape for business in South Africa. Johannesburgo, Sudáfrica: Small Business Project (SBP).
- de Wildt, Marieke de Ruijter. 2004. Linking business development services to financial services: The case of Financiera Solución in Peru. Documento financiado por la Organización Internacional del Trabajo.
- Debroy, Bibek, y Amir Ullah Khan, eds. 2004. *Integrating the Rural Poor into Markets*. India: Academic Foundation in New Delhi, India Development Foundation, e IDE/India.
- Derks, Eric. 2004. AFE-Mali case study: Progression of facilitation activities to promote business services in Mali's shea subsector. Arlington, VA: Action for Enterprise (AFE).
- DFID (UK Department for International Development). 2005a. Making market systems work better for the poor (M4P): An introduction to the concept. Informe para debate preparado para el seminario conjunto de ABD/DFID sobre el tema Conseguir que los mercados funcionen para los pobres, 15 y 16 de febrero, Manila, Filipinas.
- . 2005b. Promoting pro-poor opportunities through commodity and service markets. Presentación preparada para el seminario conjunto de ABD/DFID sobre el tema Conseguir que los mercados funcionen para los pobres, 15 y 16 de febrero, Manila, Filipinas.
- Direction générale de la Coopération internationale et du Développement (Ministère des Affaires étrangères) (DGCID-MAE). 2004a. L'actualité des services aux entreprises: Présentation de la revue au 31 décembre 2004. París, Francia: DGCID.
- . 2004b. Rendre les filières plus efficaces: L'expérience de Kenya BDS. L'actualité des services aux entreprises, no. 8 (oct.). París, Francia: DGCID.
- DMM (Dalal Mott MacDonald). 2004. Agri impact assessment study for organic cotton farmers of Kutch & Surendranagar. Evaluación preparada por DMM para Agrocel, Gujarat, India.
- Dorward, Andrew, y Jonathan Kydd. 2005. Making agricultural market systems work for the poor: Promoting effective, efficient and accessible coordination and exchange. Londres: Imperial College.
- Dorward, Andrew, Nigel Poole, Jamie Morrison, Jonathan Kydd, y Ian Urey. 2002. Critical linkages: Livelihoods, markets and institutions. Informe presentado en el seminario sobre *Supporting Institutions, Evolving Livelihoods*, 29 y 30 de mayo, Bradford University Centre for International Development, West Yorkshire, Reino Unido.
- Eiligmann, Alfons. 2005. Making business development services markets work for the poor. Informe preparado para GTZ, Eschborn.
- Emerging Markets Group. 2004a. USAID-funded Kenya BDS monthly newsletter (Aug). Nairobi, Kenya: Emerging Markets Group.
- . 2004b. USAID-funded Kenya BDS monthly newsletter (Sept.). Nairobi, Kenya: Emerging Markets Group.
- . 2004c. USAID-funded Kenya BDS monthly newsletter (Oct.). Nairobi, Kenya: Emerging Markets Group.

- . 2004d. USAID-funded Kenya BDS monthly newsletter (Dec.). Nairobi, Kenya: Emerging Markets Group.
- . 2004e. USAID-funded Kenya BDS year 3 quarterly report, no. 1 (Dec.). Nairobi, Kenya: Emerging Markets Group.
- . 2004f. USAID-funded Kenya BDS program briefing. Nairobi, Kenya: Emerging Markets Group.
- . 2005a. Correspondencia por correo electrónico remitida por Burger Muller, 31 de marzo.
- . 2005b. USAID-funded Kenya BDS monthly newsletter (Feb.). Nairobi, Kenya: Emerging Markets Group.
- . 2005c. USAID-funded Kenya BDS year 3 quarterly report, no. 2 (Mar.). Nairobi, Kenya: Emerging Markets Group.
- . 2005d. USAID-funded Kenya BDS monthly newsletter (Apr.). Nairobi, Kenya: Emerging Markets Group.
- Engelmann, Ralph, y Richard Isiaho. 2004. An inventory of BDS market assessment methods for programs targeting microenterprises (final draft). Informe preparado para el programa SEEP de formación de profesionales del desarrollo en la evaluación de mercados de SDE.
- EXIM-PRO. N.d. Introduction. Ha Noi, Vietnam: EXIM-PRO.
- Ferrand, David, Alan Gibson, y Hugh Scott. 2004. Making markets work for the poor: An objective and an approach for governments and development agencies. Woodmead, Sudáfrica: ComMark Trust.
- Finkel, Thomas. N.d. Service provision through buyer driven value chain development initiatives. Hanoi, Vietnam: GTZ.
- Frenz, Alexander. 2004. Supply chain development and BDS. Presentación realizada en el seminario sobre *Investment Climate and Small and Medium Enterprise Development in Western China*, del 16 al 18 de junio, Urumqi, Xinjiang, China.
- Frias, Jaime, y Bui Ai Trang. 2004. Creating systematic changes in weak markets to deliver responsive solutions for indigenous rice growers in Vietnam. Informe preparado para la Conferencia del Ministerio de Planificación e Inversión de Vietnam sobre Desarrollo Socioeconómico de Municipios Pobres, noviembre, Vietnam.
- Frias, Jaime, y Nilanjana Mukherjee. 2005. Harnessing market power for rural sanitation. *Water and Sanitation Program (WSP) Field Note* (Feb.), Yakarta, Indonesia.
- FUNDES International. 2005a. Experiencia en Asociatividad. FUNDES International.
- . 2005b. Correspondencia por correo electrónico remitida por Francisco Villalta, 4 de abril.
- GDS (Global Development Solutions, LLC). 2004. Value Chain Analysis of Selected Stategic Sectors in Kenya. Preparado por GDS, Reston, VA, para el Banco Mundial, Washington, DC.
- GFA Mgmt y GTZ. 2005. Sustainability strategy for BS-Net Bangladesh. Dhaka, Bangladesh: BS-Net.

- Griffith, Alison. 2005. Mapping the market in the herbal products sector. Kenya: A Practical Action case study. Rugby, Reino Unido: Practical Action.
- Griffith, Alison, y Daniel Rodríguez. 2005. The new Kamayoq: Developing farmer to farmer extension services in Peru. Rugby, Reino Unido, y Perú Practical Action (anteriormente, ITDG).
- GTZ. 2004a. Enterprise information project in Sri Lanka: Progress report no. 6 (Jan.– Dec. 2003). Informe preparado para el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ). Colombo, Sri Lanka: GTZ.
- . 2004b. Knowledge management in value chains. Knowledge Systems in Rural Areas, Newsletter of the Sector Project, no. 11 (Mar.). Eschborn, Alemania: GTZ.
- . 2005a. BS-NET Business plan. Dhaka, Bangladesh: PROGRESS (anteriormente, GTZ/BDS).
- . 2005b. Correspondencia por correo electrónico remitida por Shawn Cunningham, 31 de marzo.
- . 2005c. Sustainability strategy for BS-NET Bangladesh. Dhaka, Bangladesh: GTZ.
- . 2005d. Promoting private small and medium-sized enterprises (SMEs) following expiry of the multi-fibre agreement, Bangladesh. Dhaka, Bangladesh: GTZ.
- . 2005e. PROGRESS: Promotion of private sector SMEs in the post-MFA era. Dhaka, Bangladesh: GTZ.
- . 2005f. PROGRESS: Promotion of private sector SMEs in the post-MFA era (PowerPoint presentation). Dhaka, Bangladesh: GTZ.
- . 2005g. Value-chain cum BDS market assessment of the silk sector in Bangladesh. Dhaka, Bangladesh: GTZ.
- . 2005h. BS-NET Annex 2: Cost of Services Sold. Dhaka, Bangladesh: PROGRESS (anteriormente, GTZ/BDS).
- . 2005i. BS-NET Annex -1: Activity-Wise Income. Dhaka, Bangladesh: PROGRESS (anteriormente, GTZ/BDS).
- . N.d. Service provision through buyer driven value chain initiatives. Hanoi, Vietnam: GTZ.
- Haight, Alison. 2004a. Reaching low-income women with enterprise development services: Challenges and opportunities. Resumen de un debate a través de medios electrónicos del Grupo de Trabajo sobre SDE de la Red SEEP, del 12 de julio al 19 de agosto, Washington, DC.
- . 2004b. All paths lead to learning: Common mistakes in development services market assessment and what we learned from them (final draft). Informe preparado para el programa SEEP de formación de profesionales del desarrollo en la evaluación de mercados de SDE.
- Hellin, Jon, Alison Griffith, y Mike Albu. 2005. Mapping the market: Market-literacy for agricultural research and policy to tackle rural poverty in Africa. Presentación preparada para la conferencia *Beyond Agriculture: Making Markets Work for the Poor*, del 28 de febrero al 1 de marzo, Londres, Reino Unido.

- Hitchins, Rob. 2004. Making business service markets work for the poor in rural areas. Presentación a cargo del Springfield Centre en el 5° seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- IDE (International Development Enterprises). 2004a. Developing BDS markets for small commercial horticulturists in rural areas of Nepal. Informe definitivo (octubre de 2001 a septiembre de 2004) remitido a USAID. Lakewood, CO: IDE.
- . 2004b. Porker sub-sector appraisal report. Vietnam: IDE.
- Idrovo, Ivan, y Marian Boquiren. 2004. Bridging the gaps in the kaong subsector: A case study in building win-win relationships, Value chain cum BDS market development. Informe preparado por Strategic Development Cooperation-Asia (SDC Asia), Filipinas.
- IESC. 2005. Jordan United States Business Partnership (JUSBP) USAID-funded eFlash newsletter.
- IFC MPDF (Mekong Private Sector Development Facility). 2004. Constraints to the competitiveness of Cambodia's private sector. *Business Issue Bulletin*, no. 3. Phnom Penh, Camboya: MPDF.
- IFC MPDF (Mekong Private Sector Development Facility and Business Information Center) y la BIZIC/VCCI (Vietnam Chamber of Commerce and Industry). 2004. Business development services: Key to the growth and functioning of enterprises. *Business Issues Bulletin 7*, no. 4. Vietnam: IFC MPDF y BIZIC/VCCI.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2003. Global outreach study. Informe encargado por el programa OIT/SIYB, Ginebra, Suiza.
- . 2004. MSE radio programme listener survey. Encuesta realizada por OIT FIT-SEMA (Small Enterprise Media in Africa), septiembre, Uganda.
- . 2005a. Assessment of the market for MSME business management training in China: Results of the demand analysis.
- . 2005b. Guidelines for the analysis of the IYB market research data (Vol. 1: Demand side analysis). Informe preparado para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), China.
- Jackson, G. J. 2005. Organic cotton farming in Kutch, Gujarat, India. Informe preparado para Agrocel, Gujarat, India.
- Jones, Linda. 2004a. Reaching low-income women with enterprise development services: Challenges and opportunities. Documento para el análisis de la Red SEEP, Washington, DC.
- . 2004b. BDS and low-income women: SEEP listserv synthesis. Presentación realizada en el 5° seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- Jones, Linda, y Perveen Shaikh. 2004. The role of the facilitator: Taking a systems perspective (final draft). Nota técnica preparada para el programa SEEP de formación de profesionales del desarrollo en la evaluación de mercados de SDE.
- Kairumba, Michael. 2004. Researching export markets with agro products. Presentación realizada por Business Services Market Development (BSMD) en el 5° seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.

- Kapila, Sunita, y Donald Mead, eds. 2002. Building businesses with small producers: Successful business development services in Africa, Asia, and Latin America. Warwickshire, Reino Unido: ITDG Publishing.
- Katalyst. 2004a. A market brief of quality management systems, Service market: Assessing supply and demand (draft). Bangladesh: Katalyst.
- . 2004b. Feature detail. Contenido extraído de <http://www.katalyst.bd.com>. Bangladesh: Katalyst.
- . 2005. Correspondencia por correo electrónico remitada por Parvez Asheque y Manish Pandey, 29 de junio.
- Katz, Elisabeth. 2002. Innovative approaches to financing extension for agriculture and natural resources management: Conceptual considerations and analysis of experience. Lindau, Suiza: Swiss Center for Agricultural Extension (LBL).
- Koenig Enterprise Development Centre (KEDEC). 2005. Business development services practitioners (BDS) short course, Gweru, Zimbabwe.
- . N.d. Organizational profile. Zimbabwe: KEDEC.
- Khan, Amir Ullah, y Mohammed Saqib. N.d. SPS regulations and developing country exports. India: SPS Measures.
- Kula, Olaf. 2005. Small firm competitiveness in the era of globalization: Understanding the changing context and emerging challenges. Presentación a cargo de ACDI/VOCA en la serie de seminarios matinales sobre *Linking Small Firms to Competitive Strategies*, patrocinada por USAID, 23 de junio, Washington, DC.
- Kumar, Ashok, y Sanjay Sinha. 2004. Information to action—Tips for using market information in piloting BDS market development interventions (final draft). Informe preparado para el programa SEEP de formación de profesionales del desarrollo en la evaluación de mercados de SDE.
- Laker-Ojok, Rita. 2004. Case study: Struggling to facilitate win/win relationships in Uganda's agro-input distribution center. Kampala: AT Uganda Ltd.
- Lavelle, June, y Janusz Sytek. 2005. Successful practices of SME consultant development programs (Vol. 1: The main report). Informe producido por FIRMA 2000 Ltd para el Grupo del Banco Mundial. Varsovia, Polonia: FIRMA 2002.
- Lindahl, Claes. 2003. Making markets work for the poor, Estocolmo, Suecia: Agencia Sueca de Desarrollo y Cooperación Internacional (SIDA)
- . 2005. Wealth of the poor: Eliminating poverty through market and private sector development. *SIDA Studies*, no 14. Estocolmo, Suecia: Agencia Sueca de Desarrollo y Cooperación Internacional (SIDA)
- Lotus Intellect. 2004. Report on subsector analysis non timber forest products (NTFP) (herbs and spices) mid-western and far-western Nepal. Preparado para BDS-MaPS, Bahkundole, Lalitpur, Nepal.
- Lundy, Mark, Carlos Ostertag, y Rubert Best. 2002. Value adding, agroenterprise and poverty reduction: A territorial approach for rural business development. Informe presentado en la conferencia sobre Globalización de la investigación agrícola, del 25 al 27 de febrero, Turrialba, Costa Rica.

- Lusby, Frank. 2004. Terms used in enterprise development: Rethinking "BDS". Documento para el análisis de la Red SEEP, Washington, DC.
- Lusby, Frank, y Henry Panlibuton. 2004a. Promotion of commercially viable solutions to subsector and business constraints. Informe remitido por Action for Enterprise, Arlington, VA, a la Oficina de Desarrollo de la Microempresa de USAID, Washington, DC.
- . 2004b. Value chain analysis. Presentación de Action for Enterprise en el seminario previo a la junta general anual de la Red SEEP (25 y 26 de octubre), Washington, DC.
- Magistro, John, Michael Roberts, Steve Haggblade, Fritz Kramer, Paul Polak, Elizabeth Weight, y Robert Yoder. 2004. A model for pro-poor wealth creation through small-plot irrigation and integrated service provision. Informe a cargo de IDE International para su presentación en el seminario regional y mesa redonda sobre políticas de IWMI *Pro-Poor Intervention Strategies in Irrigated Agriculture in Asia*, del 25 al 27 de agosto, Colombo, Sri Lanka.
- Manaktala, Shivani. 2004. International Development Enterprises (India). Presentación realizada en el 5° seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- . 2005. IDE (India)'s market creation approach to development. *Small Enterprise Development* 16, no. 2:36–43.
- MART. 2005. Correspondencia por correo electrónico remitida por Sanjay Kumar Gupta, 31 de marzo.
- Marter, A. 2005. Market information needs of rural producers (draft). Informe presentado en Beyond Agriculture: Making Markets Work for the Poor conference, 28 de febrero – 1 de marzo, Londres, Reino Unido.
- Maxwell Stamp PLC. 2004. Development of a business development services programme for MSMEs: Proposed private sector competitiveness project II. Informe definitivo preparado para el Gobierno de Uganda. Londres, Reino Unido y Washington, DC: Maxwell Stamp.
- McKee, Kate. 2005. Light bulbs, icebergs and pyramids—Reflections on the Chiang Mai BDS seminar. *Small Enterprise Development* 16, no. 2:61–68.
- McVay, Mary. 2004. BDS in conflict environments—neglected potential? Resumen del debate en línea de la Red SEEP, 6 de septiembre al 6 de octubre, Washington, DC.
- . 2005. Enterprise development: Defining the field. Resumen del debate en línea de la Red SEEP, 25 de abril al 2 de mayo, Washington, DC.
- McVay, Mary, y Steve Ranekleiv. 2005. Production and marketing linkages. Informe preparado para el departamento de vínculos de marketing y producción de Mennonite Economic Development Associates (MEDA), Ontario, Canadá.
- MDG (Market Development Group). 2005a. Memorandum of understanding between CARE-Bangladesh, GTZ-PROGRESS, KATALYST, and the South Asia Enterprise Development Facility (SEDF) regarding cooperation in supporting the MDG in Bangladesh. Bangladesh: MDG.
- . 2005b. Operation of the MDG (draft terms of reference). Bangladesh: MDG.

- MEDA (Mennonite Economic Development Associates). 2003. Pro-poor agricultural development in northern Tajikistan. Documento de conceptos. Tayikistán: MEDA.
- . 2005a. From behind the veil: Access to markets for homebound women embroiders in Pakistan. Informe semestral preparado por MEDA, Ontario, Canadá, para USAID, Washington, DC.
- . 2005b. Mensaje de correo electrónico de Linda Jones, 26 de febrero.
- . 2005c. Mensaje de correo electrónico de Jerry Quigley, 30 de marzo.
- . 2005d. Mensaje de correo electrónico de Stephen Rannekleiv, 15 de marzo.
- Melin, Albena. 2005. Making markets work for the poor: SIDA's Policy. Presentación preparada para el seminario conjunto de ABD/DFID sobre el tema Conseguir que los mercados funcionen para los pobres, 15 y 16 de febrero, Manila, Filipinas.
- Mercy Corps. 2004. Cluster access to business services (CABS) program in rural Azerbaijan: Semi-annual report no. 4 (Jan.–June). Informe remitido a USAID, Azerbaiyán.
- . 2005a. Cluster access to business services (CABS) program in rural Azerbaijan: Semiannual report no. 5 (July–Dec. 2004). Informe remitido a USAID, Azerbaiyán.
- . 2005b. Aceh recovery program: Materials, cash grants and loans matrix. Aceh, Indonesia: Mercy Corps.
- . 2005c. Annual report on activities (2004). Informe remitido al Gobierno de Mongolia. Ulaanbaatar, Mongolia: Mercy Corps.
- . 2005d. Correspondencia por correo electrónico remitida por Tracy Gerstle, 11 de abril.
- . 2005e. Correspondencia por correo electrónico remitida por Keith Polo, 31 de marzo.
- . 2005f. HQ cash grants package. Documento interno preparado para Aceh, Indonesia recovery program. Portland, OR: Mercy Corps.
- . 2005g. Restarting chicken (broiler) production in Meulaboh, Aceh. Portland, OR: Mercy Corps.
- . N.d. Gobi regional economic growth initiative: Phase two (Jan. 2004–Dec. 2008). Ulaanbaatar, Mongolia: Mercy Corps.
- Miehlbradt, Alexandra. 2005. Making market assessment more useful—ten lessons from experience. *Small Enterprise Development* 16, no. 02:24:00-35.
- Miehlbradt, Alexandra, Peter Bissegger, Manish Pandey, y Ram Neupane. 2003. Katalyst accounting, finance and taxation business services: Summary of market analysis, strategy and interventions for market development. Bangladesh: Katalyst.
- Mielbradt, Alexandra, y Mary McVay. 2003a. Documento básico sobre SDE. Preparado para el cuarto seminario anual sobre SDE, Turín, Italia, septiembre. Ginebra, Suiza: OIT.
- . 2003b. Actualización de SDE. Preparado para el cuarto seminario anual sobre SDE, Turín, Italia, septiembre. Ginebra, Suiza: OIT.

- . 2004. Actualización de SDE. Preparado para el quinto seminario anual sobre SDE, Chiang Mai, Tailandia, septiembre. Ginebra, Suiza: OIT.
- Morgan, Mary. 2004. HIV/AIDS and BDS virtual information gathering session (19–30 Apr). Informe preparado para la red SEEP, Washington, DC.
- MPDPIP (Madhya Pradesh District Poverty Initiatives Project). 2004. Strategic support for livelihood development: Marketing and research team (MART) in MPDPIP.
- Musinga, Muli, y Nipul Dodhia. 2004. Embedded services and supply chain efficiencies—Facilitating backwards linkages from a lead firm. Presentación a cargo del Emerging Markets Group en el 5° seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- Muzira, Tapera. 2004. Promoting BDS and reaching rural SMEs through mass media: Experiences in radio, internet and newspapers (Zambia and Zimbabwe). Presentación realizada por OIT SDE Zambia en el 5° seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- Nadvi, Khalid, y Stephanie Barrientos. 2004. Industrial clusters and poverty reduction: Towards a methodology for poverty and social impact assessment of cluster development initiatives. Viena: ONUDI.
- Neubert, Susanne. 2004. Impact analysis of development cooperation is feasible. Bonn, Alemania: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Nguyen, Dinh Cung. 2004. Improving the legal environment for BDS market development: From research recommendations to policy reform. Presentación a cargo del Vietnam Central Institute for Economic Management en el 5° seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- Nourse, Tim. 2004a. BDS in conflict environments—neglected potential? Documento para el análisis de la Red SEEP, Washington, DC.
- . 2004b. BDS in conflict environments: Synthesis of the on-line discussion. Presentación a cargo del American Refugee Committee en la junta general anual de la Red SEEP, del 25 al 29 de octubre, Washington, DC.
- Nussbaum, Melissa, y Alexandra Miehlbradt. 2003. Assessing BDS demand and supply in weak or limited markets. The SEEP practitioner learning program in BDS market assessment, discussion synthesis no. 2. Washington, DC: SEEP.
- . 2004. How to use market assessment information to design and implement a BDS market development program (draft). The SEEP practitioner learning program in BDS market assessment, discussion synthesis no. 3. Washington, DC: SEEP.
- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos). 2004. Accelerated pro-poor growth through support for private sector development: An analytical framework. París, Francia: OECD Publications.
- Ostertag, Carlos. 2004. The territorial approach to rural business development, module 2: Identifying and assessing market opportunities for small-scale rural producers. Manual desarrollado por el proyecto de desarrollo agrario rural del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia.
- Panggabean, Adrian. 2005. Using market mechanisms to expand access to basic services in Asia Pacific: Public-private partnerships for poverty reduction (draft).

- Informe preparado para el seminario conjunto de ABD/DFID sobre el tema Conseguir que los mercados funcionen para los pobres, 15 y 16 de febrero, Manila, Filipinas.
- Panlibuton, Henry, y Maggie Meyer. 2004. Value chain assessment: Indonesia cocoa. Accelerated microenterprise advancement project (AMAP) microREPORT #2 (June). Preparado por Action for Enterprise y ACDI/VOCA para USAID, Washington, DC.
- Pierre Paris Consulting y JEXCO. 2004. Étude du marché des services d'appui et des services financiers aux TPE/PME: Synthèse comparative sur 3 pays: Burkina Faso, Bénin, Ghana. Francia: Pierre Paris y JEXCO.
- Popat, N. 2005. Uganda economic development and current status: Issues and opportunities. Kampala, Uganda: Unilever Uganda Ltd.
- Practical Action (anteriormente, ITDG). 2005. Correspondencia por correo electrónico remitida por Alison Griffith, 5 de mayo.
- Prahalad, C. K. 2004. Special address on eradicating poverty through profits (draft transcript). India.
- . 2005. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Purcell, Tim. N.d. Linking the poor with rice value chains. ADB briefing no. 01. Preparado por Agrifood Consulting Co. para el proyecto *Making markets work better for the poor* del Banco Asiático de Desarrollo. Hanoi, Vietnam: BAsD.
- Qiyun, Yi. 2004. CPDF and BDS services. Presentación realizada en el seminario sobre *Investment Climate and Small and Medium Enterprise Development in Western China*, del 16 al 18 de junio, Urumqi, Xinjiang, China.
- Ramirez, Ricardo, y Wendy Quarry. 2004. Communication for development: A medium for innovation in natural resource management. Ottawa: IDRC y Roma: FAO.
- Rana, Prashant, y Deepak Adhikary. 2005. Developing agricultural markets through business services. Presentación preparada para el seminario conjunto de ABD/DFID sobre el tema Conseguir que los mercados funcionen para los pobres, 15 y 16 de febrero, Manila, Filipinas.
- Rana, Prashant, y Sadruddin Imran. 2004. Building on what exists: Working with embedded services. Presentación realizada por Katalyst en el 5º seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- Rasheed, Sulaiman V., Andy Hall, y N. Suresh. 2005. Effectiveness of private sector extension in India and lessons for the new extension policy agenda. Network paper no. 141 (Jan.). Agricultural Research and Extension Network.
- Regoverning Markets Project. Documento consultado en <http://www.regoverningmarkets.org>.
- Reinprecht, Karin. 2004. Taking into account cultural and social contexts and systems. Presentación realizada en el 5º seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.

- Reinprecht, Karin. 2005. Taking culture into account in BDS interventions. *Small Enterprise Development* 16, no. 02:55:00-60.
- Rich, Karl. N.d. Issues of contracts: Applications to value chains in Vietnam. ADB briefing no. 06. Preparado por Agrifood Consulting Co. para el proyecto *Making markets work better for the poor* del Banco Asiático de Desarrollo. Hanoi, Vietnam: BAsD.
- Rodríguez, Iván. 2004. Experiences in promoting supply chains: Connecting rural growers with urban local markets. Presentación realizada por Agropyme en el 5º seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- Roggekamp, Peter. 2004. Early lessons from sub-sector research of Katalyst, Bangladesh. Presentación realizada en el 5º seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- SBP (Small Business Project). 2003. Gaining momentum: The state of regulatory best practice in Africa. Estudio realizado por SBP, Saxonworld, Sudáfrica, para DFID, Londres, Reino Unido.
- SC (Swisscontact). 2005. Correspondencia por correo electrónico remitida por Peter Bissegger, 10 de mayo.
- SDC (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación). 2001. Analysis of Swisscontact's experience in the promotion of women entrepreneurs in micro-, small-, and medium-sized enterprises. *Small Enterprise Development (SED) issue paper 6* (Mar). Berna, Suiza: Departamento Federal de Asuntos Exteriores de Suiza.
- . 2004. Synthesis of the first VCRD debate cycle: How to analyze value chains in rural areas (Nov.–Dec.). Berna, Suiza: Departamento Federal de Asuntos Exteriores de Suiza.
- . 2005a. Synthesis of the second VCRD debate cycle: How to identify intervention and leverage points (Feb.). Berna, Suiza: Departamento Federal de Asuntos Exteriores de Suiza.
- . 2005b. News flash 2 (Mar). Berna, Suiza: Departamento Federal de Asuntos Exteriores de Suiza.
- . 2005c. Synthesis of the third VCRD debate cycle: Donor interventions in value chain development (Apr.). Berna, Suiza: Departamento Federal de Asuntos Exteriores de Suiza.
- Sebstad, Jennefer, y Don Snodgrass. 2004. Assessing the impact of the Kenya BDS and the horticultural development center projects in the tree fruit subsector of Kenya: Baseline research design. Accelerated microenterprise development project (AMAP) microREPORT no. 9 (Sept.). Preparado por Action for Enterprise para USAID, Washington, DC.
- Red de SEEP. 2005a. Correspondencia por correo electrónico remitida por Jimmy Harris, 24 de marzo.
- . 2005b. Correspondencia por correo electrónico remitida por Lillian Villeda, 5 de julio.

- . 2005c. Learning Agenda: Strategic alliances for financial services and market linkages in rural areas. Presentación de PowerPoint preparada por los participantes en el programa de formación de profesionales del desarrollo, 4 de julio.
- Sethna, Armin. 2004a. Win-win relationships via embedded services: The case of materials suppliers and MSEs in South Africa's construction sector. Preparado por el programa World Education Ntinga LINK, Johannesburgo, Sudáfrica.
- . 2004b. Unearthing embedded services in South Africa's construction sector: Some experiences. Presentación realizada por World Education en el 5° seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- . 2005. Embedded services—the case of materials suppliers and MSEs in South Africa's construction sector. *Small Enterprise Development* 16, no. 02:44:00-54.
- Shaikh, Perveen. 2004. Making market research useful to program design. Presentación realizada por Entrepreneurship and Career Development Institute (Pakistán) en el 5° seminario anual sobre SDE, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- SMEDSEP (Small and Medium Enterprise Development for Sustainable Employment Program). 2005. Correspondencia por correo electrónico remitida por Rita Pilarca, 4 de marzo.
- Solo, Tova Maria. 2003. Independent water entrepreneurs in Latin America: The other private sector in water services. Washington, DC: Departamento de Finanzas, Sector Privado e Infraestructura del Banco Mundial, Región de América Latina, y Departamento de Energía y Agua.
- Späth, Bridgitte. 2004. Current state of the art in impact assessment with a special view on small enterprise development. Berna, Suiza: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.
- Springfield Centre. 2005. Correspondencia por correo electrónico remitida por Rob Hitchins, 4 de marzo.
- Stack, Kathleen. 2004. Microfinance and business development: Services for the very poor or where there are no markets. Presentación realizada en la cumbre sobre el microcrédito de Oriente Medio y África (12 de octubre), Amman, Jordania.
- Tanburn, Jim. 2005. Editorial. *Small Enterprise Development* 16, no. 2:2-3.
- . 2005. Correspondencia por correo electrónico y comunicación telefónica, de enero a junio.
- Tooley, James, y Pauline Dixon. 2003. Private schools for the poor: A case study from India. Reading, Reino Unido: Centre for British Teachers.
- Trah, Gabriele. 2004. Programme description of the German-South African programme on BDS and LED. Pretoria, Sudáfrica: Programa BDS/LED de GTZ.
- Trah, Gabriele, y Shawn Cunningham. 2004. The market assessments of GTZ's BDS/LED programme in South Africa: Approaches, lessons and the future. Presentación realizada en el 5° seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- Traidcraft. 2005a. Correspondencia por correo electrónico remitida por Maveen Pereira, 1 de abril.

- . 2005b. Correspondencia por correo electrónico remitida por Maveen Pereira, 7 de abril.
- TTO (Triple Trust Organization). 2005. Annual Report 2004–2005. Ciudad del Cabo, Sudáfrica: TTO.
- Udyogini. 2004a. About Udyoginia. Sección del informe anual. Nueva Delhi, India: Udyogini.
- . 2004b. Theory and practice: Grassroots project highlights (2003–4). Sección del informe anual. Nueva Delhi, India: Udyogini.
- Ulrich, F. W. Ernst. 2004. Hidden sources of growth? Looking at microenterprise through the competitiveness lens: A review of evidence. Preparado por DAI AMAP para el microinforme n° 7 de USAID (enero). Washington, DC: USAID.
- PNUD. 2004. Unleashing entrepreneurship. Informe de la Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo al Secretario General de las Naciones Unidas. Nueva York: PNUD.
- PNUD y Ministerio de Comercio de Afganistán. N.d. Partnership for Private Sector Development (PPSD) training needs assessment: Analysis of the supply of and demand for business development services in Afghanistan. Afganistán: PPSD.
- USAID. 2005a. Request for application no. M/OAA/EGAT/EMD-05-858: Financial integration, economic leveraging, broad-based dissemination and support program (FIELD-support program). Washington, DC: USAID.
- . 2005b. microLINKS connection no. 10 (Apr.). Washington, DC: USAID.
- . 2005c. microLINKS speakers corner no. 4: Microenterprise in post-conflict environments. Transcripción de la conferencia electrónica albergada por American Refugee Committee and Making Cents, 16 a 18 de febrero.
- van der Kamp, Rick. 2004. Micro, small and medium-sized enterprises (SME) and business development services (BDS) in Nicaragua. Nicaragua: Nitlapán-UCA.
- Viswanath, Vanita. 2004. Sustainable livelihoods and enterprise development for disadvantaged women: Udyogini's perspective and experience in capacity building. Informe preparado para el seminario de políticas sobre seguridad humana y medios de vida sostenibles del Centro de Naciones Unidas para el Desarrollo Regional y Development Alternatives, noviembre, India.
- Walker, David J. N.d. Enabling rural producers to understand and better satisfy the product, process and delivery standards required by buyers (draft). Informe presentado en Beyond Agriculture: Making Markets Work for the Poor conference, 28 de febrero – 1 de marzo, Londres, Reino Unido.
- Webster, Leila. 2004. Business development services of IFC's project development facilities. Presentación realizada por el Departamento de PYME del Grupo del Banco Mundial en el 5º seminario anual sobre SDE de la OIT, del 27 de septiembre al 1 de octubre, Chiang Mai, Tailandia.
- Weijers, Paul. 2005. PROGRESS operational partners support mechanisms. Dhaka, Bangladesh: GTZ.
- Weinmann, Christoph David. 2005. BDS supplier research for IYB in Beijing. Presentación realizada en el seminario MOLSS-OIT, 1 y 2 de abril, Pekín, China.

- Wesselink, Bert. 1995. Guidelines for evaluating FIT activities including evaluation forms. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- White, Simon, y Juan Chacaltana. 2002. Enabling small enterprise development through a better business environment: Donor experiences in supporting reforms in the business environment (technical document). Comisión de Organismos Donantes para el Fomento de la Pequeña Empresa.
- World Education. 2004. Unearthing embedded services in South Africa's construction sector: Some experiences. Presentación realizada por el programa Ntinga LINK de World Education para la Red de SEEP, Washington, DC.
- . 2005. Ntinga LINK: Building business linkages in South Africa's construction sector. Actualización de actividades del programa, enero, Johannesburgo, Sudáfrica.
- Zille, Paul. 2005. Making commodity and service markets work for the poor. Presentación preparada por ComMark Trust para el seminario conjunto de ABD/DFID sobre el tema Conseguir que los mercados funcionen para los pobres, 15 y 16 de febrero, Manila, Filipinas.