

# GUIA DE BOLSILLO

## Integrando a Productores Muy Pobres a Cadenas de Valor

WASTANI WA BEI ZA MAZAO

	WIPAKO	SOKO TAREHE		
		KNY	SM	IRG
MAHINDI	1	15		
NDANSA	1	10	10	
KARANGA	1	8	9	6
KUNDE	1	6	6	6



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**fhi360**  
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES



# Introducción

Esta Guía de Bolsillo complementa la Guía de Campo para Integrar a Productores Muy Pobres a Cadenas de Valor. Su objetivo es proporcionar al practicante de campo un resumen que sirva como guía de referencia rápida acerca de las consideraciones y estrategias que se deben tomar en cuenta al momento de trabajar con productores muy pobres. El objetivo de esta guía es lograr que los productores muy pobres alcancen una mayor vinculación con el mercado a través de actividades de desarrollo empresarial y fomento a los mercados.

Esta Guía de Bolsillo se aplica en aquellos escenarios en los que se hayan seleccionado los sectores estratégicos en los cuales los practicantes estarán trabajando; se haya realizado el análisis de cadenas de valor correspondiente y se hayan identificado las barreras que a nivel de producción se consideren críticas para fortalecer la cadena de valor y/o beneficiar a las familias más pobres.

Esta Guía de Campo NO implica que trabajar a nivel de productor o de formación de grupos de productores represente la única solución existente para superar las barreras que enfrentan los productores muy pobres al momento de participar en el mercado. Esta Guía de Campo reconoce que existen ocasiones en las cuales se puede alcanzar un mayor impacto en la reducción de la pobreza a través de intervenciones a otros niveles del mercado. Asimismo, la Guía de Campo reconoce que intervenciones a nivel de productor no siempre implican la conformación de grupos productivos.

Agosto 2012

# Agradecimientos

Esta publicación fue preparada por Dan Norell y Margie Brand para World Vision a través del Programa LWA de Asistencia al Campo gerentado por FHI 360. Mayor información acerca del Programa LWA de Asistencia al Campo se encuentra disponible en <http://www.microlinks.org/field-support>.

Contribuciones a esta publicación fueron realizadas por practicantes que asistieron a un taller de trabajo realizado en Bangladesh; practicantes de varios países Africanos que participaron en un taller en Etiopía y practicantes de un taller en Tanzania.

Los revisores de esta publicación fueron Anicca Jansen de USAID, Chris Rowlands de World Vision Australia, Jennefer Sebstad de USAID, Lane Pollack de USAID, Les Dlabay de Wake Forest University, Mar ta Perez de World Vision, Dr. Atikuzzaman de World Vision Bangladesh, Paul Bundick de FHI 360, Ruth Campbell de ACDI/VOCA y Suzanne Ammari de World Vision. Asistencia adicional fue provista por Katie Biese, Kyle Cisco, Samantha Hinkle y Polly Thatch.

Este estudio fue realizado gracias al generoso aporte del pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID). El contenido de esta Guía es responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente refleja las opiniones de FHI 360, USAID o el Gobierno de los Estados Unidos.

# Encontrando tu camino

**Escoge la pregunta que quieras hacer en la siguiente lista:**

## I. Vinculando a productores con compradores y proveedores

- A. ¿Cómo puedo facilitar enlaces efectivos entre compradores y proveedores? .....3
- B. ¿Cómo puedo facilitar asistencia integrada de compradores y proveedores?.....6
- C. ¿Cómo puedo manejar la falta de confianza entre los productores muy pobres y sus compradores y proveedores?.....10
- D. ¿Cómo puedo corregir un flujo de información inadecuado entre productores muy pobres y sus compradores y proveedores?.....12
- E. ¿Cómo puedo facilitar efectivamente las asociaciones con el sector privado? .....17

## II. Vinculando a productores entre sí

- A. ¿Cómo puedo facilitar la creación de vínculos efectivos entre productores? .....24
- B. ¿Cómo puedo manejar la falta de confianza entre productores muy pobres?.....27
- C. ¿Cómo puedo manejar la falta de confianza entre los productores muy pobres y sus compradores y proveedores? .....28
- D. ¿Cómo puedo corregir un flujo de información inadecuado entre productores muy pobres y sus compradores y proveedores?.....31
- E. ¿Cómo puedo tratar la falta de confianza de los productores muy pobres?.....33
- F. ¿Cómo puedo abordar la exclusión de la mujer? .....34

# I. Vinculando a productores con compradores y proveedores

## A. Enlaces efectivos con compradores y proveedores

### ENFRENTANDO LA REALIDAD

► No se sienten cómodos negociando contratos o ni siquiera estableciendo precios u órdenes de compra de tal manera que los proveedores de insumos asumen que no vale la pena hacer mayores esfuerzos para promover ventas individuales

► Producen en escala tan pequeña que los compradores piensan que no vale la pena hacer ningún esfuerzo para comprar de ellos

► No se sienten cómodos interactuando con negocios más grandes o formales o con gente más educada ya que no entienden la cultura y las normas del negocio

► Compran insumos en pequeñas cantidades y con poca frecuencia de manera que los proveedores de insumos sienten que no vale la pena hacer esfuerzos para venderles individualmente

► Necesitan tener acceso a proveedores locales, técnicos extensionistas y compradores que estén dispuestos a desplazarse a las comunidades cercanas ya que ellos tienen la limitación constante de no poder viajar muy lejos

► Son frecuentemente influenciados por normas y reglas informales como ser el cuestionamiento de si es aceptable o no ser percibido por los demás como persona exitosa o rica lo cual puede limitar su capacidad para interactuar con otros negocios o su habilidad para beneficiarse de oportunidades de negocio ventajosas

### EL NIVEL DE ÉXITO MÁS ELEVADO

El nivel de éxito más elevado se logra cuando los vínculos con los compradores y proveedores: facilitan el desarrollo de relaciones de ganancia mutua y de largo plazo en lugar de enfocarse en una mayor venta individual

- ✓ facilitan el acceso continuo a información relevante como ser aquella referida a los estándares y especificaciones de calidad requeridos y la forma de alcanzarlos, o el conocimiento de cómo hacer un uso más eficiente de los insumos productivos, o qué tipo de equipo usar para mejorar el producto de tal forma que se adecúe a la demanda de los clientes
- ✓ facilitan transacciones de servicios integrados beneficiosas como ser vínculos con negocios que pre-pagan los cultivos antes de que sean cosechados para aliviar la necesidad inicial de efectivo que caracteriza normalmente a los productores muy pobres
- ✓ apoyan a todos para lograr mayores ganancias, un ingreso más estable y consistente (por ejemplo, asegurando que los productores puedan ganarse la vida con el pago que reciben de los compradores por sus productos al mismo tiempo que los compradores generen suficientes ganancias para mantener sus operaciones en el mercado)
- ✓ apoyan los procesos que fomentan la confianza a través de pequeñas acciones que demuestren a ambas partes que es posible la confianza mutua

### DIFICULTADES POTENCIALES

Hay que tener cuidado en que los vínculos con compradores y proveedores no signifiquen que los productores:

- ✓ necesiten aceptar pagos diferidos (que el pago se realice posteriormente y que no tengan dinero en la actualidad cuando más lo necesitan)
- ✓ requieran trabajar en grupos con estructuras más formales que excedan la capacidad de interacción de los productores
- ✓ necesiten cumplir con niveles superiores de variedad, calidad y requerimientos de seguridad que aquellos que los productores puedan proporcionar
- ✓ deban proveer ciertas cantidades de producto continuamente que ponga a los productores muy pobres en conflicto con sus obligaciones familiares o de otra índole

- ✓ comiencen a especializarse tanto que se limiten a atender sólo a una porción muy pequeña del mercado (como ser la producción de vegetales procesados para un mercado muy especializado)
- ✓ acuerden precios que estén por debajo de los precios de mercado, lo cual generaría ventas extraordinarias (ventas que se realizan fuera del contrato establecido con los compradores)
- ✓ entren a mercados más riesgosos a los que normalmente atienden (como ser mercados de exportación)
- ✓ necesiten cumplir con nuevos estándares (estándares para productos orgánicos, estándares de calidad y rastreabilidad, estándares de comercio justo) que sean inalcanzables en el corto o mediano plazo
- ✓ necesiten encontrar una entidad financiera (como ser un banco) para conseguir facilidades crediticias para las cuales todavía no tengan condiciones de pago



### VÍNCULOS INEFICIENTES

- ▶ son transacciones que se realizan por una única vez
- ▶ carecen de comunicación clara y transparente
- ▶ carecen de inversiones por ambas partes
- ▶ benefician principalmente a una sola de las partes

### VÍNCULOS EFICIENTES

- ▶ son de largo plazo y cuentan con transacciones recurrentes
- ▶ mantienen una comunicación abierta
- ▶ realizan inversiones por ambos lados
- ▶ son mutuamente beneficiosos

## EVALUANDO LOS VÍNCULOS CON COMPRADORES Y PROVEEDORES

Usa las siguientes preguntas para evaluar si los vínculos con compradores y proveedores son adecuados y ofrecen alternativas de mejora:

- ? ¿Qué tipo de vínculos serían beneficiosos y factibles para los productores muy pobres?
- ? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estos vínculos?
- ? ¿Qué limitaciones enfrentan los productores muy pobres al momento de establecer relaciones con compradores y proveedores?
- ? ¿Cuáles son los riesgos que los productores muy pobres enfrentarían y estarían dispuestos a enfrentar?
- ? ¿Qué estándares de calidad son necesarios y podrían los productores muy pobres alcanzarlos?
- ? ¿Qué servicios integrados podrían estar disponibles por parte de compradores y proveedores que podrían ayudar a los productores muy pobres a incorporar mejoras?
- ? ¿Qué normas y costumbres informales existen que podrían afectar la capacidad de los productores muy pobres para establecer una relación de negocios o qué beneficios podrían traerles estas relaciones?

## B. Servicios integrados de compradores y proveedores

- ▶ Se conocen como 'servicios integrados' a aquellos servicios de apoyo provistos por compradores y proveedores a cambio de los productos provenientes de productores muy pobres.
- ▶ Los compradores proveen un servicio que resulta necesario para los productores con la expectativa de que a cambio éstos puedan vender productos de mayor calidad. Los productores que hacen mejor uso de los equipos, obtienen mayor calidad, o invierten tiempo y dinero en nuevas técnicas de producción, tienen mayores probabilidades de ser más eficientes. De esta manera los compradores podrían realizar sus órdenes e incluso pagar por adelantado o por lo menos estarían dispuestos a pagar un precio mayor.
- ▶ Los proveedores suministran un servicio que resulta necesario para los productores con la expectativa de que éstos compren sus insumos lo cual puede resultar en un incremento en las ventas.

- ▶ Los productores adoptan la nueva tecnología o práctica del negocio, o realizan una nueva inversión, sintiéndose seguros de que tendrán un mercado donde puedan vender sus productos mejorados a un precio justo.
- ▶ Sin embargo estos servicios no son enteramente gratis: los compradores y proveedores cubrirán sus costos pagando un precio ligeramente menor por los productos o cobrando un precio ligeramente mayor por los insumos.
- ▶ Si todo se realiza como es debido, los servicios integrados representar una situación beneficiosa para todos y útil tanto para productores como para compradores.

## IDENTIFICANDO LOS SERVICIOS INTEGRADOS

### Servicios Financieros

- ✓ **Proveedores:** Venden a los productores insumos al crédito que pueden ser pagados con posterioridad (como ser, pagando por semillas después de la cosecha).
- ✓ **Compradores:** Realizan pagos a los productores por adelantado y antes de lo normal para poder ayudarlos en su flujo de caja (por ejemplo, pagando cuando la orden se realiza en lugar de pagar cuando los productos sean entregados e incluso antes de que los productos sean producidos o manufacturados, permitiendo de esta manera que los productores dispongan de más dinero para comprar suministros de mayor calidad).



### Entrenamiento y asistencia técnica para la construcción de capacidades

- ✓ **Proveedores:** Proveen construcción de capacidades en el uso adecuado de los insumos (por ejemplo, en cómo sembrar semillas que puedan maximizar el proceso de germinación o cómo aplicar fertilizantes de forma más eficiente). También pueden proveer entrenamiento sobre nuevas técnicas de producción.
- ✓ **Compradores:** Proveen capacitación y transfieren conocimiento acerca de la forma más adecuada de usar equipos, mejorar los procesos productivos o llevar a cabo actividades post-cosecha (los productores pueden recibir entrenamiento de parte de los compradores en técnicas agrícolas o de clasificación que puedan aumentar la calidad del producto). Asimismo, pueden proveer entrenamiento en nuevas técnicas de producción o procesamiento.

### Asistencia técnica para certificación / cumplimiento

- ✓ **Proveedores y Compradores:** Apoyan la certificación y el cumplimiento a través de asistencia para que los productores puedan cumplir con ciertos requisitos a través de procesos de cambios y mejoras (por ejemplo, asistiendo a los productores a calificar para una certificación de comercio justo). Asimismo, pueden proveer entrenamiento en administración y control de calidad.

### Acceso a mercados

- ✓ **Proveedores:** Permiten que el acceso a insumos sea más sencillo ya sea llevándoselos a los productores o haciendo que la disponibilidad de semillas quede más cerca de los lugares de producción. De igual forma pueden apoyar el acceso a medios de transporte considerando que el no tener transporte disponible por falta de dinero, información, efectivo o no ser dueños de un vehículo o no contar con una relación comercial con transportistas puede crear riesgos para el productor.
- ✓ **Compradores:** Apoyan el acceso a mercados recogiendo los productos de ubicaciones más cercanas a los lugares de producción o suministrando el transporte para la distribución de los productos (si los intermediarios pagan a los productores una vez que se realiza la venta, el costo de transporte puede representar una gran dificultad para el

productor). De igual forma, los compradores pueden proveer asistencia con la promoción de los productos o apoyar el acceso a información de mercados.

### Oferta / Demanda Garantizada

- ✓ **Proveedores:** Garantizan la oferta constante de insumos de alta calidad y en las cantidades necesarias.
- ✓ **Compradores:** Garantizan la demanda a través de órdenes anticipadas (los productores pueden estar seguros de que los compradores demandarán su producto si ellos producen la cantidad acordada y cumpliendo con las normas de calidad o de cualquier otro tipo establecidas por los compradores).

### Acceso a equipos y mantenimiento

- ✓ **Proveedores y Compradores:** Proveen acceso a equipo, empaque, entrenamiento y mantenimiento de equipos para mejorar los procesos productivos o para iniciar nuevas actividades post-cosecha a través de la provisión directa, acceso o préstamo de equipos (los compradores pueden compartir los costos del equipo de procesamiento que permita un producto de mayor calidad y que pueda ser vendido a un precio mayor).

### EVALUANDO OPORTUNIDADES DE SERVICIOS INTEGRADOS

Utiliza las siguientes preguntas para evaluar las oportunidades de servicios integrados por parte de compradores y proveedores:

- ? ¿Qué **relaciones existen actualmente** entre proveedores y compradores con los productores más pobres?
- ? ¿Qué **apoyo o servicios** podrían ser beneficiosos para los productores muy pobres por parte de sus proveedores o compradores?
- ? ¿Están ya los proveedores y compradores **ofreciendo estos servicios**? Si no lo están, ¿por qué no? ¿Qué incentivo se podría utilizar para animarlos a ofrecerlos?
- ? ¿Existen **costumbres y normas informales** que influyen en su comportamiento?

## C. Confianza entre productores muy pobres y sus compradores y proveedores

### ENFRENTANDO LA REALIDAD

#### Compradores

- ▶ Podrían observar la falta de recursos y conocimiento de los productores y desconfiar de su capacidad para proveer cierta cantidad y calidad de productos.
- ▶ Podrían desconfiar de los productores muy pobres en base a experiencias previas a partir de las cuales los productores hubieran incumplido convenios y desviado sus ventas a otros compradores.
- ▶ Necesitan que se les asegure que los productores van a honrar los acuerdos establecidos con el comprador aún si los precios de mercado suben y que no van a desviar sus ventas a otros compradores para beneficiarse de precios más altos. Los productores muy pobres son percibidos como más proclives a dejar de lado los acuerdos establecidos si se les ofrece un precio mayor ya que sus necesidades de efectivo suelen ser mayores.
- ▶ Pueden desconfiar de los productores si han experimentado falta de honestidad en el pasado (por ejemplo, en el proceso de pesado y clasificación de productos).

#### Productores muy pobres

- ▶ Pueden desconfiar de los compradores y proveedores siendo que no tienen poder para negociar precios y condiciones beneficiosas para ellos además de existir la posibilidad de que otros tomen ventaja de ellos.
- ▶ Pueden desconfiar de los compradores al haber experimentado en ocasiones anteriores retraso en los pagos.
- ▶ Necesitan que se les asegure, en la medida de lo posible, que el comprador no va a



comprar productos más baratos de otros productores si es que los precios caen en el corto plazo, sino que por el contrario, el comprador va a honrar las relaciones de servicio y calidad establecidas con los productores.

- ▶ Frecuentemente están endeudados con los compradores que les han prestado dinero o les han dado adelantos por sus productos antes de que éstos sean cosechados (muchas veces a precios muy bajos antes de la cosecha, explotando de esta manera su urgente necesidad por efectivo) o durante el período de escasez entre la plantación y la cosecha.
- ▶ Podrían desconfiar de los compradores si hubieran experimentado falta de honestidad en el pasado (por ejemplo, en el proceso de pesado de los productos).
- ▶ Podrían tener falta de conocimiento acerca de estándares y normas de calidad.

## FOMENTANDO LA CONFIANZA

---

- ✓ **Diálogo continuo:** Foros, cumbres, consultas y talleres con todos los interesados pueden contribuir al desarrollo paulatino de confianza, entendimiento y colaboración. Esto se puede lograr facilitando discusiones entre productores y otros actores del mercado acerca de aquellos asuntos de importancia para cada uno de ellos.
- ✓ **Actividades de bajo riesgo y ganancias tempranas:** Fomentar actividades de bajo riesgo que brinden resultados rápidos como mecanismo para demostrar que todos pueden adecuarse a los compromisos establecidos. Expandir paulatinamente la profundidad y el alcance de estos procesos en la medida en que los interesados estén más abiertos a trabajar de forma colaborativa y con mayores niveles de confianza. Reconocer que los productores muy pobres necesitan generar ganancias tempranas para poder mantenerse involucrados y confiar en última instancia en que todos vayan a poder beneficiarse.
- ✓ **Constante apertura hacia los demás:** Una constante apertura tiende a fomentar la confianza en todos los involucrados.
- ✓ **Visitas mutuas:** A veces no es suficiente solo dialogar sino mostrar la posición y situación de cada socio de manera que ambas partes puedan entender las necesidades, desafíos y objetivos del otro, fomentando de esta forma la confianza (por ejemplo, acopiadores y

procesadores de productos pueden abrir sus instalaciones a visitas de productores para mostrar el efecto que la mala calidad de productos puede tener en el producto final; de igual manera, las firmas pueden visitar a los productores para entender las limitaciones que éstos enfrentan en el proceso de producción de productos de alta calidad).

- ✓ **Contratos:** Acuerdos formales y escritos que estipulen todos los detalles de una relación de negocios pueden reducir los malos entendidos y fomentar la seguridad.
- ✓ **Equilibrio de poderes:** Si hay empleados de gobierno o de ONGs a los que los productores muy pobres puedan acudir si sienten que los compradores o proveedores han abusado de su confianza, entonces podrán sentirse más confiados al realizar sus transacciones (por ejemplo, implementando un sistema de medida de peso y cantidad transparente con el cual tanto productores como compradores se sientan cómodos).
- ✓ **Reconocer que toma tiempo:** Fomentar verdaderamente la confianza y las relaciones duraderas de negocios son procesos que pueden demorar años.
- ✓ **Incentivos de precio, plazo de pagos y otras ayudas para los productores:** Pueden ser usadas para fomentar la confianza y la lealtad de los productores. Es posible que la lealtad de los productores aumente en la medida en que perciban que los compradores les pagan precios justos y a tiempo.
- ✓ **Préstamos a productores:** Proveer préstamos y entrenamiento a los agricultores ayuda a formalizar las condiciones contractuales. Los productores utilizan los préstamos del comprador para comprar insumos y el entrenamiento resulta útil antes de que se inicie el proceso productivo. De esta manera, cuando sea tiempo de vender, los agricultores estarán obligados a vender a ese comprador ya que recibieron préstamos de él.

## D. Aprendizaje y flujos de información a/de compradores y proveedores

### ENFRENTANDO LA REALIDAD

---

- ▶ El aprendizaje y la adquisición de conocimientos nuevos normalmente ocurre a través de relaciones de trabajo.
- ▶ Los productores deberían ser animados a buscar nueva información de mercados como una forma de aprendizaje continuo.

✓ **Garantizar el acceso a explicaciones e interpretación de la información:**

La información recolectada por o para los productores muy pobres normalmente necesita de alguna interpretación y explicación acerca de su importancia y de cómo ser usada (por ejemplo, si los productores muy pobres se enteran que una variedad de tomates es preferida respecto a la que ellos normalmente producen, esta información puede carecer de sentido si no es acompañada de orientación sobre cómo conseguir semillas de mejor calidad).



✓ **Asegurar que la información sea presentada de forma visual:** La información presentada de forma visual puede ser necesaria para que los productores la entiendan (como ser, ilustrando visualmente las diferencias existentes entre algunas variedades de mangos).

✓ **Apoyar el acceso a otras opciones de venta:** Los productores muy pobres deberían beneficiarse al tener acceso a información respecto a otras opciones de venta para sus productos así como de formas alternativas para contactar a nuevos compradores.

✓ **Apoyar un sistema de información continua y actualizada:** El objetivo no es tener un solo intercambio de información sino más bien lograr un flujo de información continuo y de largo alcance que permita que los productores sepan siempre dónde acudir para obtener la información necesaria que les permita ser competitivos en términos de calidad, precio, etc.

✓ **Facilitar el acceso a tecnología de comunicación apropiada:** En aquellos lugares donde sea factible, un teléfono celular puede resultar muy útil para que los productores muy pobres se comuniquen con otros negocios, especialmente cuando éstos queden lejos. Los productores pueden prestarse algún teléfono o

recolectar recursos entre ellos para comprar uno para poder llamar a los compradores o enviarles un mensaje de texto para averiguar precios de mercado, enviar información sobre la cantidad y calidad de sus productos y, en general, negociar nuevos contratos sin necesidad de salir de sus comunidades. Esto permitiría que los costos de transacción sean mucho menores (por ejemplo, al no cosechar el producto a no ser que exista un convenio previamente establecido o no tener que utilizar transporte para desplazarse al mercado y posiblemente tener que retornar a sus comunidades con el producto sin ser vendido), que puedan tener acceso inmediato a un número mayor de potenciales compradores ubicados en lugares donde los productores normalmente no estarían en condiciones de viajar así como tener acceso a información de mercados, información técnica e información de proveedores de servicios desde sus propias comunidades.

✓ **Apoyo al acceso de información cercana a los productores:** La distancia es una cuestión crítica para aquellos grupos de productores que están geográfica y socialmente aislados así como para las mujeres que tienen demasiadas ocupaciones y limitada capacidad para desplazarse de un lugar a otro. En estas circunstancias, los productores necesitan apoyo para encontrar proveedores locales, técnicos extensionistas y compradores que estén dispuestos a desplazarse a sus comunidades.

TIPOS DE INFORMACIÓN NECESARIA

La información que los productores necesitan varía de acuerdo al sector y está sujeta a negociaciones entre compradores y proveedores. El tipo de información necesaria incluye:

**Información de Compradores**

- ✓ **Precio:** Esta información está generalmente ligada a las condiciones actuales del mercado. En los contratos, el precio generalmente se define con anticipación.
- ✓ **Formas de pago:** Los pagos retrasados pueden resultar especialmente dificultosos para los productores muy pobres.
- ✓ **Cantidad:** Se relaciona con las cantidades mínimas y máximas de producto.

- ✓ **Calidad:** Se relaciona con atributos tales como tamaño, forma, color, humedad, empaque, etc. Los productores muy pobres frecuentemente venden cantidades significativamente menores o a un precio significativamente menor ya que no llegan a cumplir con los estándares de calidad. Puede tomar varios años para que los productores alcancen los niveles de calidad necesarios para cumplir con las especificaciones de los compradores más grandes.
- ✓ **Uso del producto:** ¿Cómo se van a utilizar los productos una vez que sean vendidos? ¿Serán procesados? ¿Serán re-empacados? Este tipo de información puede ayudar a identificar nuevos mercados y nuevos compradores.
- ✓ **Plazos:** ¿Se trata de una sola venta grande o más bien de pequeñas ventas realizadas constantemente?
- ✓ **Servicios integrados:** ¿Estarán presentes firmas proveedoras de insumos, servicios de extensión agrícola, crédito, etc.?
- ✓ **Transporte:** ¿Quién es el responsable de esta actividad?
- ✓ **Incumplimiento de las cláusulas:** ¿Cómo manejar asuntos tales como el incumplimiento en las condiciones establecidas por el comprador (tales como cantidad y calidad); el no utilizar los insumos provistos por los compradores para producir los productos encargados y más bien revender estos insumos en el mercado; realizar ventas fuera del contrato acordado; faltas cometidas sin mala intención o de forma inesperada por cualquiera de las partes (por ejemplo, fracaso en la cosecha debido a falta de lluvia).
- ✓ **Penalidades por incumplimiento del contrato:** ¿Qué tipo de penalidades existen o quién las decide al incumplirse las cláusulas de cualquiera de las partes? (por ejemplo, todos los pollos mueren y los productores no pueden surtir la cantidad de carne de pollo acordada).

### Información de Proveedores

- ✓ **Precio:** Los productores pueden encontrar un incentivo para comprar al por mayor si los proveedores están dispuestos a ofrecer descuentos por ventas al por mayor.
- ✓ **Forma de pago:** Resulta necesario para los productores saber la forma de pago requerida por los proveedores. Los productores muy pobres prefieren pagar en efectivo al momento de recibir los insumos.

- ✓ **Cantidad:** Los productores muy pobres frecuentemente necesitan cantidades más pequeñas que las que proveen las firmas comerciales. Empaques más pequeños permiten que los productores muy pobres compren cantidades adecuadas para satisfacer sus necesidades.
- ✓ **Calidad:** Los productores pueden medir los costos y beneficios de realizar inversiones mayores o menores dependiendo de la calidad de los insumos.
- ✓ **Uso de los insumos:** Información referente a la temporada, cantidad, calidad y técnicas de aplicación de los insumos.
- ✓ **Disponibilidad:** Los productores muy pobres necesitan tener acceso a insumos que resulte cercano a sus granjas para poder minimizar el costo de transporte. Igualmente, necesitan que los insumos estén disponibles cuando ellos los necesitan usar (por ejemplo, fertilizantes durante la época de siembra). A veces, sólo los productores muy pobres tienen acceso a insumos gratuitos o insumos especialmente producidos para ellos dado su nivel de pobreza.
- ✓ **Servicios integrados:** ¿Están los proveedores en condiciones de ofrecer servicios integrados de extensión agrícola a los productores?
- ✓ **Incumplimiento de las cláusulas:** ¿Cómo se pueden resolver asuntos tales como insumos que no responden a las cláusulas acordadas? (por ejemplo, semillas que no llegan a producir el nivel de crecimiento esperado).

### FACILITANDO EL FLUJO DE INFORMACIÓN

Usa las siguientes preguntas para evaluar qué tipo de actividades podrían facilitar un eficiente y efectivo flujo de información entre los productores muy pobres y sus compradores y proveedores:

- ? ¿Qué tipo de información necesitan los productores de parte de sus compradores y proveedores?
- ? ¿Qué procesos de mercado podrían ser apoyados, si fuera posible, para lograr que la información esté disponible a los productores de forma regular y eficiente?
- ? ¿Cómo se podría apoyar a los productores a entender por qué es necesario que dispongan de información acerca de sus compradores y proveedores y cómo obtenerla?

## E. Trabajando con el sector privado

### I. FIRMAS LÍDERES

Se puede alcanzar un mayor nivel de éxito trabajando con “firmas líderes” que:

- ✓ sean líderes en innovación y tecnología
- ✓ tengan, en lo posible, vínculos con un gran número de productores pobres
- ✓ puedan proveer asistencia técnica, crédito, insumos y otro tipo de apoyo como parte de la relación de trabajo
- ✓ puedan ayudar a los productores muy pobres a tener acceso a la innovación y tecnología necesarias
- ✓ sean financieramente estables, puedan llevar a cabo las inversiones necesarias y estén dispuestas a ser pacientes esperando que los resultados deseados se materialicen
- ✓ que sus productos tengan una gran demanda de manera que puedan garantizar un mercado estable para los productores
- ✓ sean reconocidos como líderes en el entorno de negocios
- ✓ tengan una buena reputación de trabajo
- ✓ puedan influir a otros miembros de la industria para establecer relaciones similares con los productores
- ✓ hayan demostrado interés en trabajar con productores muy pobres



Existen algunas consecuencias potencialmente negativas de un “sobre-involucramiento” por parte de las organizaciones practicantes al momento de tratar de negociar con las firmas líderes a nombre de los productores (y viceversa):

- ▶ Problemas para el practicante si los vínculos de mercado no se realizan como se espera

- ▶ Potencial confusión creada en ambas partes
- ▶ Retrasos en la formación de relaciones laborales sostenibles
- ▶ Potencial creación de corrupción a partir de pagos inadecuados

### 2. SUBSIDIOS “INTELIGENTES”

Los subsidios son dinero, productos u otro tipo de recursos provistos por una ONG u otra organización como una donación para ayudar a una comunidad, sector o negocio sin fines de lucro. Los “subsidios inteligentes” se dan para construir capacidades o incentivar a otras organizaciones a proveer productos y servicios a los productores muy pobres de forma sostenida y de largo plazo.

#### Tipos de subsidios:

- ✓ **Costos compartidos:** La organización de desarrollo cubre un porcentaje de los servicios provistos por una empresa privada a favor de los productores. Si la empresa se da cuenta que la provisión de estos servicios es rentable en el largo plazo, puede decidir continuar ofreciendo estos servicios a los productores de manera sostenible.
- ✓ **Vales:** La organización de desarrollo, a través de una empresa o institución local, provee un vale o un crédito para la compra de bienes y servicios destinados a los productores muy pobres que de otra manera no tendrían capacidad de pagar por estos bienes o servicios.
- ✓ **Activos comunitarios:** Puede darse el caso de que la comunidad ocupe tierra del estado que pueda ser también utilizada por los productores muy pobres. Esta práctica puede ayudar a los productores muy pobres a aumentar sus ingresos sin necesidad de poseer activos. Aquellos productores que tengan acceso a tierras que son de propiedad de la comunidad podrían pagar a la comunidad con una porción de los ingresos que logren generar a partir del uso de la tierra.
- ✓ **Transferencia de efectivo o de activos:** El gobierno o la organización de desarrollo provee dinero en efectivo o un activo productivo a los productores muy pobres. Esta práctica puede ayudar a los productores a generar activos los cuales a su vez pueden generar un flujo de ingreso.

## Los subsidios más exitosos son aquellos que:

- ✓ son desconocidos para los productores
- ✓ mantienen un rol invisible en el proyecto
- ✓ reproducen transacciones reales de mercado
- ✓ hacen énfasis en el mecanismo o negocio que provee el subsidio (de manera que surjan las relaciones, reglas y normas que rigen las transacciones de mercado)
- ✓ disminuyen o desaparecen gradualmente (a partir de la disminución gradual del valor de los vales)
- ✓ los productores gradualmente y a lo largo del tiempo pagan más por el uso del recurso en cuestión (promueve la creación de ahorros o el acceso a crédito)
- ✓ son provistos sólo durante un tiempo determinado
- ✓ no son usados por mucho tiempo o muy seguido ya que de otro modo, los productores muy pobres podrían crear dependencia de los subsidios en lugar de cuidar de la cantidad y calidad de los productos y servicios que el mercado demanda de ellos
- ✓ reducen el riesgo de que los negocios absorban todo el costo o que demoren demasiado tiempo en crear una demanda de mercado para sus productos
- ✓ demuestran a otros negocios el éxito de trabajar con los productores muy pobres de manera que ellos también puedan comenzar a proveer el mismo servicio o recurso a los productores
- ✓ ayudan a los productores muy pobres a formar y mantener relaciones laborales



- ✓ demuestran el comportamiento a otros productores muy pobres de manera que ellos se sientan cómodos y motivados para realizar la misma labor o imitar el mismo comportamiento
- ✓ se usan con productores muy pobres para trabajar con aquellas empresas que no trabajarían con ellos si no fuera por la existencia del subsidio de corto plazo
- ✓ se usan sólo cuando resulta absolutamente necesario
- ✓ se usan para acelerar un proceso que de otra manera tomaría mucho tiempo
- ✓ se usan en contextos de reconstrucción después de desastres naturales
- ✓ se usan para aumentar la oferta y demanda de productos y servicios
- ✓ se usan para construir y proteger los activos financieros que permitan que los más pobres comiencen a participar en actividades de mercado
- ✓ se usan para construir el capital social y humano necesarios para que los más pobres puedan participar en actividades de mercado
- ✓ se usan para evitar que se donen o vendan activos para satisfacer necesidades de corto plazo como ser la necesidad de alimentación (para la cual se podría proveer comida o transferir activos)

## 3. OFERTA DE MERCADO – DIÁLOGO Y ASOCIACIÓN CON EL SECTOR PRIVADO

Las organizaciones practicantes frecuentemente necesitan facilitar las relaciones iniciales entre los productores y sus compradores y proveedores. Esto significa identificar instituciones claves con las cuales asociarse y apoyar los primeros pasos de esta asociación. Este apoyo inicial puede suponer algún tipo de inversión por parte de la organización de desarrollo como mecanismo para incentivar a las instituciones a comenzar a actuar de cierta forma o asumir ciertos roles. Las organizaciones practicantes normalmente se refieren al acercamiento a las instituciones para plantear este tipo de inversión o sociedad como “hacer una oferta de mercado”.

La oferta de facilitación de mercado que una organización practicante ofrece a una firma líder necesita de tiempo, información, vínculos y posiblemente de algún monto subsidios. El practicante presenta esta idea a las firmas líderes para animarlas a convertirse en potenciales socias de mercado y ayudarles a

reducir el riesgo de fracaso en las potenciales transacciones comerciales con los productores muy pobres.

Las posibilidades de éxito son mayores en la medida que exista claridad en:

- ✓ **¿A quién va dirigida la oferta de mercado?** ¿Quién es el socio de mercado? ¿Es un individuo o una firma?
- ✓ **¿Qué es lo que esperarían obtener?** ¿En qué consiste la oferta: tiempo, información, enlaces de mercado, fondos?
- ✓ **¿Por qué alguien querría lo que el facilitador de mercado ofrece?** ¿Cuál es el incentivo para asociarse desde la perspectiva de una firma y no desde una perspectiva de responsabilidad social? ¿Es realista pensar que este incentivo pueda continuar en el largo plazo?
- ✓ **¿Qué es lo que el facilitador de mercado puede esperar a cambio?** ¿Qué es lo que el facilitador de mercado espera que la firma social haga? (como ser la buena disposición de la firma social para invertir y realizar cambios en sus actitudes, capacidades y prácticas)
- ✓ ¿Cómo podrían la oferta y la asociación beneficiar y cambiar al sector en general?
- ✓ ¿Cómo puede el facilitador de mercado asegurar que la oferta es clara, específica y creíble?

#### 4. ESTABLECIENDO CONTRATOS CON COMPRADORES Y PROVEEDORES

Tipos de contratos entre productores muy pobres y sus compradores y proveedores:

- ▶ **Venta inmediata:** El producto se compra en efectivo y es distribuido de inmediato. Las transacciones se basan estrictamente en las reglas del mercado. Los contratos son verbales.
- ▶ **Contrato anticipado:** El comprador y el vendedor acuerdan la distribución de una cierta cantidad y calidad de producto en una fecha futura antes de que este producto sea producido. El precio es convenido de antemano.
- ▶ **Sub-contrato regular:** El comprador tiene una lista de proveedores preferidos (productores/agricultores) con quienes regularmente realiza contratos anticipados. Este sistema provee seguridad y reduce los costos de búsqueda tanto para el comprador como para el proveedor.

- ▶ **Sistema de subcontratación de productores:** Contratos realizados entre grandes haciendas con los productores vecinos para poder completar los volúmenes de producción. Los productores subcontratados reciben servicios técnicos de las grandes haciendas pero están en libertad de vender sus productos a cualquier comprador.
- ▶ **Contrato de producción / Contrato de agricultura:** El productor / agricultor trabaja exclusivamente para un comprador interesado en un solo tipo de cultivo / producto. El tipo de producto y la tecnología a ser usada son claramente especificados. Los productores / agricultores reciben los insumos necesarios del comprador.

Considera los siguientes factores para decidir cuál sería la opción de contrato más apropiada:

- ? ¿Qué tipo de contrato parece ser el más apropiado para los productores muy pobres?
- ? ¿Qué habilidad deberían poseer los productores muy pobres para participar de algún tipo de contrato?
- ? ¿Qué tipo de compromiso necesitarían establecer los productores muy pobres?
- ? ¿Qué necesitarían poner en práctica los productores muy pobres para responder satisfactoriamente a las demandas del compromiso?
- ? ¿Qué desafíos podrían tener los productores muy pobres para responder satisfactoriamente al compromiso?
- ? ¿Qué nivel de confianza debería existir entre los productores muy pobres y las personas con las que se realiza el contrato? ¿Existe esta confianza? Si no existe, ¿cómo se puede fomentar de forma gradual e intencional?
- ? ¿Qué nivel de colaboración debería existir entre los productores muy pobres y las personas con las que se realiza el contrato? ¿Existe esta colaboración? Si no existe, ¿cómo se puede fomentar de forma gradual e intencional?
- ? ¿Qué tipo y frecuencia de comunicación debería existir entre los productores muy pobres y las personas con las que se realiza el contrato?
- ? ¿Tienen los productores la capacidad o el equipo necesario para poder comunicarse en la forma necesaria? Si no la tienen, ¿qué apoyo o construcción de capacidades necesitan?

El nivel de éxito más elevado se da cuando los contratos entre productores y compradores o proveedores cuentan con las siguientes características:

- ✓ **Producen rápidamente resultados positivos:** Los productores muy pobres necesitan contar con ingreso lo antes posible ya que normalmente tienen un mínimo de ahorros. Por tanto, no deberían ser animados a realizar inversiones que requieran de un periodo muy largo para recuperar su inversión hasta que no tengan suficiente ingreso para cubrir sus actividades.
  - ▶ Las inversiones de corto plazo (como la compra de fertilizante de alta calidad a través del crédito provisto por el proveedor de insumos) pueden ser recuperadas en el ciclo de una sola cosecha. Los productores pueden recuperar rápidamente el dinero invertido en semillas vendiendo el producto tan pronto como crezca.
  - ▶ Las inversiones de largo plazo (como ser las inversiones en certificaciones de comercio justo o el obtener un crédito para comprar equipo) pueden requerir una larga demora antes de percibir ganancias. Los productores muy pobres pueden demorar algunos años en recobrar el dinero invertido lo cual puede ser un plazo de espera demasiado largo para ellos.
- ✓ **Fortalecen las relaciones sociales:** Estas relaciones son normalmente muy importantes para los productores muy pobres. En circunstancias extraordinarias o eventos no previstos, los productores muy pobres necesitan contar con el apoyo de sus redes sociales. Tanto la frecuencia como la intensidad de las relaciones sociales deberían ser fomentadas (los grupos de ahorro o las mutuales de trabajadores ofrecen buenas oportunidades para que los productores puedan desarrollar relaciones sociales beneficiosas y al mismo puedan recibir beneficios económicos).
- ✓ **Incluyen un claro entendimiento de todos los riesgos:**
- ✓ Los productores muy pobres tienen una capacidad limitada para asumir riesgos financieros adicionales.
- ✓ **Tienen un claro entendimiento de las expectativas y la dinámica de las relaciones:** Los productores muy pobres normalmente están poco familiarizados con las transacciones comerciales por lo que pueden ser engañados con facilidad o pueden esperar conseguir ganancias irreales.

- ✓ **Toman en consideración las costumbres y normas informales:** Podría parecer que los productores muy pobres no actúan de forma racional en la forma de dirigir sus negocios ya que las costumbres y normas informales (tales como no querer aparentar ser exitoso en su comunidad o valorando más la adquisición de ganado frente a otros activos) pueden influir su comportamiento y decisiones.

## II. Vinculando a productores entre sí

### A. Vínculos efectivos entre productores

Los vínculos entre productores pueden ser promovidos por un productor líder o a través de asociaciones de productores formales, informales o cooperativas.

#### ENFRENTANDO LA REALIDAD

Algunos de los obstáculos que enfrentan las familias de los productores para poder participar exitosamente en los mercados incluyen falta de activos (físicos, financieros y sociales), falta de información, exclusión social, baja autoestima y limitada capacidad para enfrentar riesgos económicos.

#### EL NIVEL DE ÉXITO MÁS ELEVADO

El nivel de éxito más elevado se logra cuando los productores son animados a crear vínculos con otros productores para:

- ✓ Conseguir un acceso más sencillo y más barato a compradores, proveedores y mecanismos de apoyo, beneficiándose de esta manera de la creación de economías de escala. A través del apalancamiento de recursos, los productores pueden conseguir descuentos en insumos tales como semillas y fertilizantes, pueden vender en grandes cantidades y a precios más altos, pueden distribuir a compradores entregas más grandes en lugar de varias entregas pequeñas, y pueden compartir medios de transporte más baratos juntando sus productos a los de otros productores.
- ✓ Mejorar en grupo su poder de negociación con intermediarios y transportistas o ejercer mayor presión al momento de comprar o vender en grandes cantidades.
- ✓ Disminuir costos (de compradores y productores) compartiendo el costo de transporte para así poder tener acceso a compradores más formales y evitar de esta manera a los intermediarios informales

(que normalmente pagan precios muy bajos); distribuir productos provenientes de múltiples productores a una sola ubicación central de mejor acceso para los compradores y lograr la subsiguiente reducción de costos para el comprador al no tener que desplazarse a los puntos de venta de los productores individuales.

- ✓ Mejorar el control de calidad al alcanzar cumplir los estándares de calidad previstos para las prácticas de manejo post-cosecha o alcanzando una mejor calidad combinando sus productos con los de otros productores para lograr una clasificación por tamaño, calidad y otras características de acuerdo a los requerimientos del mercado.
- ✓ Aumentar la producción con el uso de insumos comprados a menor precio a través de compras al por mayor o teniendo la confianza suficiente de que lograrán vender toda su producción a través de ventas colectivas.
- ✓ Tener acceso a fondos a través de pagos realizados en una sola transacción o a través de préstamos de instituciones financieras que estarán dispuestas a prestar a grupos de productores que cuenten con sus propios mecanismos de ahorro interno.
- ✓ Comprar equipo y servicios de forma colectiva apalancando recursos para construir depósitos o comprar maquinaria y equipo que no podrían pagar por cuenta propia.



- ✓ Negociar y tener descuentos en el uso de, por ejemplo, depósitos para almacenar la cosecha o para comprar insumos al por mayor como ser semillas y fertilizantes.
- ✓ Obtener mayor acceso a oportunidades de entrenamiento y otros servicios ya que resulta más fácil para los capacitadores proveer entrenamiento a un grupo de productores que hacerlo de forma individual. Los productores organizados en grupos pueden negociar descuentos en la compra de insumos al por mayor (semillas y fertilizantes) o tener acceso a depósitos para almacenar la cosecha colectiva de todos los productores siendo que de forma individual su producción no sería suficiente para llenar dichas instalaciones.
- ✓ Compartir recursos en el uso colectivo de maquinaria y equipo.
- ✓ Compartir tiempo y mano de obra para ayudar en el cultivo de la tierra o en la reparación de maquinaria. Puede darse de forma informal o a través de esquemas organizados.
- ✓ Mejorar el apoyo emocional a través del trabajo en equipo.
- ✓ Mejorar el acceso al conocimiento aprendiendo el uno del otro y mejorar las capacidades y conocimiento en actividades varias.
- ✓ Mejorar el acceso a la información compartiendo fuentes de información y aprendiendo mutuamente.
- ✓ Crear vínculos con una red comercial más amplia a través de la agrupación de productores.
- ✓ Compartir riesgos en las transacciones colectivas.
- ✓ Fomentar la confianza para participar activamente en el mercado trabajando con otros productores o perteneciendo a un grupo de productores.
- ✓ Incrementar el acceso a la información y habilidades necesarias para lograr mejoras en la producción, considerando que un productor que está conectado a un grupo tiene más posibilidades de beneficiarse de nuevos métodos y tecnología.
- ✓ Ejercer influencia para lograr mejoras en los servicios estatales como ser la reparación de carreteras o el mejoramiento en los servicios provistos por escuelas y hospitales.
- ✓ Aumentar el capital social considerando que las actividades colectivas pueden fortalecer la cohesión social y la confianza al interior de las comunidades.

## DIFICULTADES POTENCIALES

---

Hay que ser cuidadoso en que los vínculos establecidos entre productores no signifiquen que:

- ✓ el productor líder sea eliminado y no forme parte de la iniciativa
- ✓ el pago a los productores pueda demorarse si es que los compradores envían sus pagos a través del productor líder
- ✓ se generen problemas de poder entre productores más fuertes y productores más débiles
- ✓ se generen más requisitos de contabilidad, reportes, impuestos y registros de los que los productores puedan manejar
- ✓ los grupos de productores no puedan concertar contratos por carecer de los registros necesarios
- ✓ que las actividades de las cooperativas puedan fracasar al momento de suspenderse los subsidios o cualquier otro tipo de asistencia externa con la que contaban

## B. Falta de confianza

### FOMENTANDO LA CONFIANZA ENTRE LOS PRODUCTORES MUY POBRES

---

Es aconsejable fomentar las siguientes acciones dentro de un grupo de productores:

- ✓ establecer un claro entendimiento de los roles y expectativas de los miembros
- ✓ establecer un claro entendimiento de las metas y la misión del grupo
- ✓ promover comunicación continua y transparente para mantener a los miembros informados e involucrados
- ✓ definir procesos y alternativas para tratar la resolución de conflictos (una forma de lograr esto es nombrar a un miembro del equipo de liderazgo como la persona de confianza a la cual los miembros del grupo pueden acudir cuando tengan problemas)
- ✓ llevar a cabo las reuniones de forma organizada, siguiendo una agenda clara y llevando minutas escritas

- ✓ establecer acuerdos claros en las penalidades a aplicarse en caso de incumplimiento en los roles o si alguien hace algo fuera de las normas de conducta establecidas
- ✓ reflexionar de forma continua acerca de los acontecimientos para aprender de las experiencias y evaluar su funcionamiento
- ✓ alternar de forma continua los puestos de liderazgo del grupo para evitar potenciales riesgos de corrupción

## C. Limitada capacidad para enfrentar riesgos

### ENFRENTANDO LA REALIDAD

---

Los productores muy pobres:

- ▶ no están en condiciones de enfrentar riesgos financieros o económicos adicionales, por más pequeños que sean, que puedan amenazar su sobrevivencia básica dado su nivel existente de vulnerabilidad a eventos inesperados
- ▶ carecen de formas efectivas de sobrellevar los riesgos financieros y económicos asociados a eventos tales como enfermedades, pérdida de trabajo o desastres naturales (incluyendo la falta de acceso a ahorros o seguros)
- ▶ pueden perder los pocos activos con los que cuentan como resultado de cualquier circunstancia desfavorable considerando que ya les resulta complicado cubrir sus necesidades diarias
- ▶ en lugar de priorizar el aumento de sus ingresos se podría priorizar una disminución en sus gastos y un aumento en sus ahorros. Lo que puede ser visto como una oportunidad para un productor con mayores ingresos (aquél que invierte en tecnología y equipo para mejorar su producción) puede representar un gran riesgo financiero para el productor más pobre (quien podría perder toda su inversión y quedar con nada). Los más pobres no pueden permitirse invertir su tiempo y recursos en una cosecha que pueda fracasar o en un producto cuyo precio pueda caer drásticamente.

### FOMENTANDO LA CONFIANZA PARA ASUMIR MÁS RIESGOS

---

- ✓ Promover varias fuentes de ingreso de manera que si una de ellas falla o no resulta lucrativa en un momento determinado, continúe el ingreso

familiar a partir de las otras fuentes. Abarcando varias actividades con bajo riesgo en lugar de una sola potencialmente muy rentable asegura un ingreso continuo a través del tiempo y previene el impacto de percibir ingreso sólo en ciertas épocas.

- ✓ Fomentar la especialización en ciertos productos. Para maximizar sus ingresos y beneficiarse del sector en el que se desempeñan, ayuda bastante si los productores muy pobres pueden enfocarse en y especializarse en un producto en particular. Para fomentar aún más la creación de diferentes fuentes de ingreso, los productores podrían especializarse en un pequeño grupo de actividades o productos en lugar de atender una mayor variedad de productos en los que no logren ser competitivos.
- ✓ Crear vínculos con actividades de seguridad alimentaria o transferencia de alimentos en aquellos casos en que, sin la provisión de alimentos, los productores muy pobres no conseguirían enfocarse en otras actividades.
- ✓ Promover la producción de productos tanto para el autoconsumo como para la venta. Resulta necesario encontrar un equilibrio entre la necesidad de generar ingresos con las necesidades de alimentación de la familia ya que de otro modo, los productores muy pobres podrían consumir su propia producción (por ejemplo, pollos o terneros); podrían vender su maquinaria básica para financiar su alimentación, y no reservarían ningún dinero para el ahorro. Si, por el contrario, los productores muy pobres cuentan con alimentación asegurada, pueden estar dispuestos a enfrentar los riesgos económicos que supone invertir en una nueva actividad. Es importante no asumir que todas las familias deben producir productos de autoconsumo en lugar de dedicarse a otras actividades o asumir que todos los productores son buenos agricultores. Se deben fomentar aquellos sembradíos que proveen los suficientes nutrientes que una familia podría necesitar y que además resulten rentables. Alternativamente se pueden intercalar sembradíos ricos en nutrientes con sembradíos altamente rentables.
- ✓ Promover el consumo de alimentos de la familia y el ganado primero antes de restringir la comida ya que esto tiene implicaciones de ingreso y de mercado.
- ✓ Comenzar con pequeñas actividades de bajo riesgo. Las actividades con bajo riesgo económico normalmente generan menos dinero pero

se adecúan mejor a los productores muy pobres en lugar de aquellas actividades que podrían generar más dinero pero que implican mayor riesgo.

- ✓ Conectar con mercados con bajas barreras de entrada y bajos riesgos los cuales frecuentemente (aunque no siempre) son mercados locales que ofrecen ingresos más bajos. Comenzando en estos mercados con éxito, ayuda a construir las capacidades y la confianza necesarias antes de contemplar opciones más riesgosas.
- ✓ Enfocarse en actividades de corto plazo y que generan ingresos frecuentes en lugar de tener largos períodos sin ningún ingreso. Es útil conocer la estacionalidad de los cultivos de manera que los productores puedan sembrar varios productos que brinden ingresos durante todo el año. También es útil conocer los métodos para extender las épocas de producción como ser la deshidratación o hidratación de productos, de manera que se generen ingresos durante periodos largos.
- ✓ Producir en base a los recursos existentes y a las habilidades y los comportamientos que resultan conocidos para la familia pobre, de manera que se pueda sentir más confiada y en base a los cuales se necesiten menos tiempo e inversión financiera.
- ✓ Usar los subsidios “inteligentes” para reducir el riesgo, incentivando a los productores a adoptar nuevos comportamientos o invertir en nuevas tecnologías.
- ✓ Vincular a productores con iniciativas formales de redes de seguridad apoyando el acceso a esquemas de micro-seguros, transferencia de alimentos o sistemas gubernamentales de pensiones.
- ✓ Facilitar redes de seguridad tradicionales a nivel comunitario para que las familias más vulnerables puedan tener acceso a comida, recursos y ayuda a través de sus familiares o vecinos. Esto puede incluir mecanismos informales de seguro para proteger la



tierra o maquinaria o esquemas colectivos para compartir la mano de obra en beneficio de todos durante tiempos de necesidad.

- ✓ Facilitar el entrenamiento y acompañamiento. Los productores muy pobres pueden aprender a entender el sistema de mercado y la naturaleza de los riesgos a partir del acompañamiento formal e informal que otros vecinos de la comunidad puedan proporcionar (por ejemplo, microempresarias establecidas por un buen tiempo pueden ayudar a las microempresarias que recién comienzan su empresa). Los facilitadores de mercado deben también cerciorarse de entrenar y acompañar a aquellos representantes de grupos de productores a través de un esquema más formal.
- ✓ Coordinar visitas entre productores de manera que se compartan las experiencias de otros productores en situaciones similares pero que utilizan técnicas diferentes.
- ✓ Apoyar la investigación participativa y el análisis. Si los productores son incluidos en los estudios de mercado tendrán más posibilidades de entender los riesgos existentes, utilizar nuevas técnicas o comprar mejores herramientas.

## D. Limitado acceso a recursos

### ENFRENTANDO LA REALIDAD

- ▶ Los productores muy pobres generalmente carecen de los activos suficientes para participar en el mercado
- ▶ Algunos productores incluso carecen de acceso a servicios básicos.

### SUPERANDO EL PROBLEMA DE RECURSOS LIMITADOS

El nivel de éxito más elevado para los productores muy pobres que trabajan con instituciones y negocios locales se da cuando:

- ✓ Consiguen acceso a los beneficios de las redes de protección (por ejemplo, a través



de las campañas que las ONGs puedan realizar ante el gobierno para lograr que se incluyan a las familias más pobres en sus programas de protección social).

- ✓ Forman grupos para conseguir acceso a servicios (por ejemplo, logrando que los grupos de productores puedan beneficiarse de los programas de extensión agrícola del gobierno).
- ✓ Tienen acceso a vales que les permite un mejor manejo que el dinero en efectivo ya que sólo pueden ser canjeados por los servicios específicos de algunas firmas. El uso de vales fomenta la generación de transacciones de mercado al permitir que los pobres participen como clientes con capacidad de “adquirir” algo en lugar de simplemente recibir donaciones.
- ✓ Forman grupos de trabajo informales que proporcionan la capacidad y motivación para generar ingresos a través de proyectos colectivos en lugar de llevar a cabo iniciativas individuales poco factibles. De esta forma se fortalecen aquellas relaciones que podrían ser beneficiosas en momentos de necesidad.
- ✓ Adquieren activos productivos (por ejemplo, semillas que pueden ser utilizadas en la siembra de productos mejorados).
- ✓ Son creativos con los activos que poseen (por ejemplo, aquellos grupos de productores discapacitados podrían tener dificultades para trabajar la tierra pero podrían producir o intercambiar herramientas para que otros trabajen la tierra en su lugar, reduciendo así los estereotipos que puedan tener y formando parte activa de la economía).
- ✓ Crean vínculos con aquellos compradores o proveedores que pueden brindarles servicios integrados tales como entrenamiento, insumos o préstamos, ayudando así a disminuir su necesidad inicial de efectivo.
- ✓ Generan capital a través de ahorros provenientes de iniciativas pequeñas que generen ingreso.
- ✓ Utilizan esquemas rotativos en especie a través de fondos de animales o semillas. Al momento de la cosecha o después de la reproducción de los animales, el beneficiario inicial del fondo rotativo tiene que “pagar” con intereses (también en especie) a los miembros de la comunidad el préstamo en especie recibido. Los intereses en especie pagados se convierten a la vez en nuevos préstamos en especie para otros miembros de la comunidad.

## E. Falta de confianza

### ENFRENTANDO LA REALIDAD

- ▶ Después de la esperanza, la confianza es uno de los factores más importantes que permite que los productores muy pobres puedan lidiar con el cambio y puedan negociar con aquellas personas que aparentemente tienen más poder.
- ▶ Los productores muy pobres normalmente:
  - No tienen confianza en el mercado y se sienten inseguros en el manejo, negociación y organización y enfrentan reducida capacidad numérica, alfabética y analítica
  - Enfrentan estereotipos sociales por ser muy pobres
  - Carecen de confianza para relacionarse socialmente

### FOMENTANDO LA CONFIANZA DE LOS PRODUCTORES MUY POBRES

- ✓ Escoger actividades iniciales que sean simples, tengan buenas probabilidades de éxito y pueden lograr resultados rápidos y palpables.
- ✓ Promover las relaciones sociales que resulten útiles en tiempos de necesidad y que fomenten la autoestima, confianza y reciprocidad en lugar de fomentar la exclusión social.
- ✓ Crear habilidades básicas como ser programas básicos de alfabetización y cálculo numérico que puedan fomentar la confianza y preparen a los productores muy pobres a tener una mejor participación en las actividades de mercado.
- ✓ Promover el entendimiento de la dinámica del mercado fortaleciendo la capacidad de los grupos en el manejo de la información de precios y tendencias, de manera que aumente la capacidad de negociación con los compradores.



- ✓ Crear vínculos entre los productores muy pobres y mentores de la comunidad para construir capacidades y confianza e incrementar el capital social que pueda resultar de utilidad en tiempos de necesidad.
- ✓ Promover regularmente la realización de eventos de reflexión que brinden la oportunidad para que los productores vean y celebren el progreso obtenido y fortalezcan la esperanza en un futuro promisorio.

## F. Exclusión de la mujer

### ENFRENTANDO LA REALIDAD

Las mujeres frecuentemente:

- ▶ tienen influencia limitada en las decisiones del uso del ingreso familiar
- ▶ utilizan el tiempo disponible en forma y cantidad diferente al hombre
- ▶ carecen de tiempo, al ocuparse de las labores del hogar y el cuidado de los niños simultáneamente a la generación de ingresos (por ejemplo como empleadas domésticas o jornaleras)
- ▶ son responsables de que sus niños estén bien cuidados y alimentados y administran el ingreso familiar en directo beneficio de los hijos y la familia
- ▶ enfrentan limitaciones para participar activamente en el mercado y en los negocios
- ▶ corren riesgos de violencia física, sexual y de abuso de género
- ▶ tienen limitada visibilidad social y cuentan con poco capital social en la comunidad, limitando así su acceso a oportunidades de mercado y estructuras sociales
- ▶ experimentan inamovilidad y aislamiento social
- ▶ enfrentan restricciones definidas por los roles sociales y por los requisitos del matrimonio
- ▶ están limitadas por los roles y expectativas tradicionales asociados con su género
- ▶ tienen limitada protección legal y carecen de capacidad para hacer cumplir las leyes vigentes
- ▶ no tienen control de los recursos, en particular de la propiedad
- ▶ se encuentran restringidas por la percepción social de que la responsabilidad del hogar es responsabilidad exclusiva de la mujer

- ▶ pueden ser víctimas de abuso por parte de intermediarios o personas con poder cuando necesitan tener acceso a alimentación u otros recursos
- ▶ su participación es crítica para el funcionamiento de las pequeñas granjas o haciendas
- ▶ enfrentan limitaciones en cuán lejos pueden viajar o están autorizadas a viajar

## PROMOVIENDO LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER

### Reduciendo las barreras a la participación de la mujer

- ✓ Compartir información de mercado utilizando canales de comunicación que sean utilizados por la mujer
- ✓ Identificar tecnología que pueda reducir el uso de mano de obra para ayudar a simplificar el tiempo invertido por las mujeres en el cuidado de la familia (como ser, la posibilidad de conseguir agua en ubicaciones más cercanas o hacer que los animales tiren del equipo de campo en lugar de ellas)
- ✓ Diseñar alternativas para la distribución de servicios para aquellas mujeres que no producen en grupos (por ejemplo, mujeres que puedan ser representantes de ventas y que no estén involucradas en los grupos productivos)
- ✓ Fomentar discusiones comunitarias entre hombres y mujeres acerca de la faltas de igualdad de género y las limitaciones que enfrentan las mujeres
- ✓ Analizar las discrepancias en las percepciones sobre el acceso y el control de los recursos entre hombres y mujeres
- ✓ Promover la selección de cadenas de valor que favorezcan la participación de la mujer y que ofrezcan menos barreras de entrada

### Construyendo las habilidades, confianza y capital social de la mujer:

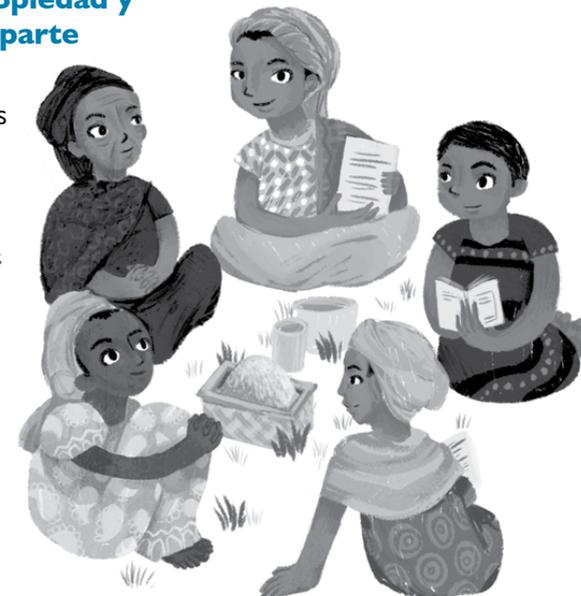
- ✓ Vincular a la mujer con las estructuras y redes de ayuda que contribuyan a crear su capital social, habilidades y confianza en los negocios
- ✓ Diseñar campañas de concientización para promover el liderazgo de las mujeres en los negocios

### Resolviendo la falta de acceso a activos por parte de las mujeres:

- ✓ Trabajar con instituciones crediticias para diseñar préstamos para mujeres (como ser préstamos para aquellas mujeres que no disponen de tierra)

### Resolviendo la falta de propiedad y control de los activos por parte de las mujeres:

- ✓ Trabajar con instituciones que promuevan los derechos de la mujer (por ejemplo, discutiendo sus derechos de propiedad sobre la tierra, promoviendo una distribución de tierras equitativa y apoyando el marco normativo correspondiente)



### Resolviendo la realidad de tiempos y movimientos:

- ✓ Apoyar aquellos locales y horarios que promuevan el fácil acceso y la participación de la mujer
- ✓ Apoyar el acceso a fuentes de información que se adecúen a la ubicación y disponibilidad de tiempo de las mujeres

### Diseñando una logística que se ajuste a las circunstancias y necesidades de la mujer:

- ✓ Realizar anuncios sobre la participación en grupos a través de medios de comunicación utilizados habitualmente por las mujeres
- ✓ Llevar a cabo reuniones a horas y en lugares convenientes que propicien la participación de la mujer y se ajusten a sus necesidades de tiempo y distancia
- ✓ Proveer asistencia en el cuidado de los niños cuando las reuniones de grupo se estén realizando

## Establecer criterios de membresía y liderazgo que promuevan la participación de la mujer:

- ✓ Establecer cuotas de membresía que se ajusten a la capacidad y frecuencia de pago de las mujeres
- ✓ Crear, si resulta apropiado, grupos exclusivamente compuestos por mujeres, para fomentar la vinculación de más mujeres con el mercado en aquellos escenarios en los que se discrimine la participación de la mujer junto a la del hombre
- ✓ Facilitar las reuniones sólo de mujeres en aquellos casos en los que no se puedan organizar grupos exclusivamente de mujeres
- ✓ Promover aquellos procesos que permitan que las mujeres se involucren plenamente como participantes y líderes (por ejemplo, a través de entrenamiento que promueva su participación en prácticas de gobernabilidad)
- ✓ Investigar potenciales barreras que impidan que las mujeres ocupen posiciones de liderazgo en los grupos productivos
- ✓ Promover que los criterios de membresía estén basados en productos (como ser litros de leche para la venta o número de canastas de tomates) en lugar de acceso a factores de producción (tales como certificados de propiedad de terrenos o registros de propiedad del ganado)
- ✓ Promover el cambio gradual en los criterios de membresía hacia aquellos que estén basados en incrementos en la calidad y cantidad del producto, de manera que se incentive la gradual participación de la mujer
- ✓ Promover la membresía oficial de las mujeres (no sólo como esposas) en su calidad de responsables del hogar (aquellas mujeres que generan el ingreso familiar o las que remplazan al marido cuando éste no se encuentra presente por alguna razón)
- ✓ Fomentar los requisitos de membresía que no exijan propiedad de terrenos (este requisito frecuentemente excluye la participación de la mujer)

- ✓ Promover aquellas normas que permitan la participación de mujeres no-productoras a sesiones de entrenamiento y al acceso general a aquellos beneficios en los cuales han estado tradicionalmente excluidas por no contar con ciertos activos o con derechos de propiedad de tierra
- ✓ Promover la adopción de prácticas y políticas que resulten sensibles y respeten el tema de género (por ejemplo, membresía no discriminatoria o entrenamiento especialmente diseñado para atender las necesidades femeninas)
- ✓ Incluir metas en el porcentaje de membresía de mujeres líderes en los grupos de producción
- ✓ Encourage membership requirements that do not require land ownership, which would often exclude women's participation
- ✓ Advocate for rules to allow non-producer members to attend trainings and access benefits, which will still allow women to join and benefit where they have been traditionally excluded because of lack of certain assets or land rights
- ✓ Encourage adoption of gender-sensitive practices and policies (such as non-discriminatory membership or gender-sensitive technical trainings)
- ✓ Include programme targets on the percentage of members who are women and who serve in leadership positions within the group