

La historia del DSM: lograr el desarrollo sostenible a gran escala

Doce ejemplos de desarrollo de sistemas de mercado de cuatro continentes

Harald Bekkers
Muneeb Zulfiqar



ENERO de 2020

La historia del DSM: lograr el desarrollo sostenible a gran escala

Cita

Bekkers, H. & Zulfiqar, M. (2020), *The story of MSD: achieving sustainable development at scale* BEAM Exchange, consultado en www.beamexchange.org

Este trabajo está licenciado bajo una Licencia Internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0.

Publicado por:

The BEAM Exchange

BEAM Exchange es una plataforma especializada para el intercambio de conocimientos y el aprendizaje sobre el uso de [enfoques de sistemas de mercado] para reducir la pobreza. Existimos para promover, apoyar y fomentar las buenas prácticas, proporcionando una puerta de entrada al *know-how* (saber hacer) y *know-who* (saber quién) para asesores de políticas, líderes de equipo, profesionales, investigadores y consultores.

www.beamexchange.org

editor@beamexchange.org

Traducción

Este documento fue traducido por Anna Marcet

Agradecimientos

Estamos muy agradecidos a las siguientes personas por su paciencia y apoyo para ayudarnos a entender su trabajo y contar su historia: Helen Bradbury, Gregoire Poisson, Roha Tariq, Jannat Chowdury, Jasper Hatwiinda, Mwaba Chipili, Ron Ashkin, Chioma Obi-Osuji y Mena Gul Hemat.

El DCED es un foro para que las agencias de financiación e intergubernamentales aprendan sobre las formas más efectivas de crear oportunidades económicas para las personas en situación de pobreza. BEAM Exchange es una plataforma para el intercambio de conocimientos y el aprendizaje específicamente sobre el Desarrollo de Sistemas de Mercado.



Esta publicación ha sido preparada para orientación general sobre asuntos de interés únicamente y no constituye asesoramiento profesional. Usted no debe actuar sobre la información contenida en esta publicación sin obtener asesoramiento profesional específico. No se otorga ninguna representación o garantía (expresa o implícita) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación y, en la medida permitida por la ley, las entidades que gestionan BEAM Exchange no aceptan ni asumen ninguna responsabilidad, u obligación de cuidado por cualquier consecuencia de que usted o cualquier otra persona actúe, o se abstenga de actuar, basándose en la información contenida en esta publicación o por cualquier decisión basada en ella..

La historia del DSM: lograr el desarrollo sostenible a gran escala

La historia del "desarrollo de los sistemas de mercado" contada a través de doce ejemplos en cuatro continentes

Contenido

1.	Introducción	3
2.	Resumen de los doce casos	5
3.	Cuatro mensajes clave	14
	Caso 1: Katalyst, Bangladés Hacer funcionar la distribución de semillas en la última milla funcione para pequeños agricultores	16
	Caso 2: PrOpCom, Nigeria Reducción del riesgo para activar el mercado de alquiler de tractores	22
	Caso 3: ALCP, Georgia Construcción de infraestructura veterinaria en una economía postsoviética	28
	Caso 4: ÉLAN, RDC Llevando luz a la República Democrática del Congo	35
	Caso 5: MDF, Pakistán Construcción de un mercado de ensilaje desde la base	41
	Caso 6: M4C, Bangladés Integración de agricultores de maíz extremadamente pobres y aislados de las islas	48
	Caso 7: ECF, Vanuatu Apoyo a pequeños agricultores en los mercados débiles del Pacífico	54
	Caso 8: FSD-Z, Zambia Donde ningún banco se aventura: expansión de servicios financieros en zonas rurales	60
	Caso 9: PSP4H, Kenia Redes comerciales de atención médica para quienes no pueden pagar	67
	Caso 10: DEEPEN, Nigeria Inversión en educación privada de bajo costo en Lagos	75
	Caso 11: MDF, Pakistán Localización de habilidades y servicios para una industria del cuero competitiva	82
	Caso 12: Road to Jobs, Afganistán Promoción de buenas prácticas agrícolas después del conflicto	89

Lograr el desarrollo sostenible a gran escala

1. Introducción

La experiencia práctica de los últimos quince años muestra que, al aprovechar la energía, los recursos y las habilidades del sector privado, el enfoque de desarrollo de sistemas de mercado (DSM) puede contribuir a la reducción sostenible de la pobreza a escala. El propósito de esta publicación es comunicar los resultados, la versatilidad y las implicaciones del enfoque DSM a una audiencia amplia, sin perderlos en un laberinto kafkiano de jerga del desarrollo.

Los doce casos aquí destacados demuestran que el enfoque DSM puede ofrecer una excelente relación calidad-precio, con beneficios económicos que superan con creces el costo de las inversiones iniciales. También muestran que, al cambiar los modelos de negocio prevalecientes e introducir otros nuevos, el enfoque DSM puede lograr mejoras duraderas y transformadoras en cómo funcionan los mercados para las personas que viven en la pobreza.

Nuestros ejemplos ilustran que el DSM puede aplicarse con éxito a una amplia gama de contextos. El enfoque ha funcionado en países asiáticos densamente poblados y dinámicos. Pero también ha funcionado en pequeñas naciones insulares aisladas del Pacífico, en economías posconflicto, en economías en transición, en economías que enfrentan la "maldición de los recursos" y en economías caracterizadas por altos costos de transacción y falta de transparencia.

El enfoque DSM se ha utilizado a menudo para mejorar la productividad agrícola, como demostrarán muchos casos. Pero también puede ser relevante para aumentar la competitividad industrial y de exportación, y para desarrollar mercados financieros y de servicios de diversos tipos, incluidos los mercados de atención médica y educación privados de bajo costo para las personas en situación de pobreza.

Los programas que utilizan el enfoque DSM trabajan con una asombrosa variedad de socios, desde los muy grandes hasta los muy pequeños. Sus socios incluyen empresas con fines de lucro, estructuras comunitarias sin fines de lucro y organismos gubernamentales. Así, las historias contadas aquí presentan un amplio espectro de actores económicos: vendedores ambulantes de semillas, proveedores de servicios de tractores, farmacias rurales, representantes de ventas de energía solar, empresarios de ensilaje, proveedores de servicios de desgrane, maestros capacitadores, redes empresariales y estaciones de radio, por nombrar algunos. Todos los casos demuestran cómo la participación del sector privado es fundamental para la reducción de la pobreza.

Los doce casos que seleccionamos cubren un amplio rango. Incluyen algunos de los "grandes éxitos" de los últimos quince años que fueron fundamentales para conformar nuestra comprensión del enfoque. Estos casos tienden a estar mejor documentados y, por lo tanto, pueden demostrar mejor el impacto sostenido, la escala y el cambio sistémico transformacional a lo largo del tiempo. Combinamos esto, en la medida de lo posible, con historias nuevas de países, sectores y programas menos conocidos.

Cabe señalar que nos basamos en recursos y materiales que ya existían de alguna forma u otra. Esperamos que estos doce casos sean algunos de los mejores disponibles, pero no son los únicos

que existen. Hubiéramos preferido incluir más casos, por ejemplo, de Europa del Este, sobre comercio y sobre reforma económica a través de la participación gubernamental. En general, la historia del DSM es mucho más rica de lo que podemos mostrar aquí.

Una nota sobre terminología: el enfoque **Desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM)** ha evolucionado a través de una serie de cambios de nombre en los últimos veinte años. Las primeras etiquetas, como Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), fueron reemplazadas por Desarrollo de Mercados, luego por Hacer que los Mercados Funcionen para los Pobres (*Making Markets Working for the Poor*, abreviado como M4P) y más tarde por DSM. Presentamos casos de programas de diferentes épocas que pueden haber utilizado terminología variada para presentarse. Son diferentes formas de expresar la misma ambición: un enfoque coherente para comprender e intervenir en los mercados para que funcionen de manera más beneficiosa y sostenible para las personas que viven en la pobreza.

El enfoque de **DSM** trabaja con actores económicos o políticos para generar cambios duraderos en los incentivos, reglas, normas o funciones de apoyo dentro de los mercados y, así, mejorar en última instancia los términos de participación para mujeres y hombres pobres. El enfoque requiere una visión clara de cómo las cosas podrían funcionar mejor para un gran número de personas sin una intervención externa continua en el futuro. Las tácticas del programa DSM están, por lo tanto, orientadas a facilitar y mantener cambios a largo plazo. Intentan conscientemente evitar actividades que simplemente crean cambios temporales en los incentivos o comportamientos.

Al preparar estos casos, hemos interpretado cuidadosamente la información proporcionada por los programas para crear historias relativamente cortas y accesibles que comuniquen cómo funciona el enfoque DSM y lo que puede lograr en términos de escala y cambio sostenible. Hemos procurado evitar sobrecargar las historias con detalles o despojarlas de un contexto significativo. Implementar el enfoque DSM es un proceso emprendedor, similar al de una empresa, que implica interactuar con mercados y actores a través de la investigación, la prueba y error, acuerdos afortunados y fracasos inesperados. Pasar por alto esta realidad significaría no mostrar la esencia del proceso que permite generar un impacto sostenible a gran escala y un cambio sistémico. Sin comprender el proceso y la metodología, los resultados serían difíciles de reproducir y poco sostenibles.

Los estándares de documentación e investigación varían entre los programas, impulsados por limitaciones contextuales, presupuestarias o prioridades de gestión. Hemos pulido cada historia para que se ajuste a una plantilla similar, pero inevitablemente algunas historias serán “más iguales” que otras. Cada historia nos lleva a través de cuatro pasos:

1. Introducción del contexto (qué tipo de desarrollo sostenible no está ocurriendo),
2. El proceso de implementación (cómo, con quién, se identificaron, elaboraron e introdujeron nuevas soluciones sistémicas en el mercado)
3. El impacto sostenible logrado y su escala; y finalmente
4. Las implicaciones sistémicas en términos de un cambio de mentalidad, descubrimiento de nuevos mercados, adopción de nuevos modelos de negocio, mayor innovación e inversión, etcétera.

La mitad de los programas aquí listados fueron auditados bajo el Estándar del DCED y esto generalmente contribuye a un proceso mejor documentado y declaraciones de resultados más clara.

Esperamos que los doce casos proporcionen una buena visión del potencial y la versatilidad del enfoque DSM. Creemos que estas historias nos dicen más que un simple "sí, se puede". Lo que destaca en medio de su diversidad son varios hilos comunes. Nos dicen lo que se necesita para que el "sí, podemos" suceda. Si queremos más de esto, debemos asegurarnos de que estos elementos comunes se entiendan bien y se provean en los programas futuros.

2. Resumen de los doce casos

El primer caso seleccionado es de uno de los "padres fundadores" del actual enfoque M4P / DSM: el programa Katalyst en Bangladés. Katalyst no fue el primer programa M4P, pero fue uno de los primeros en traducir un enfoque bastante conceptual en una metodología funcional y práctica. Es apropiado que nuestra historia del DSM comience con una historia de Katalyst.

Caso 1. Katalyst - Hacer funcionar la distribución de semillas en la última milla funcione para pequeños agricultores

Entre 2008 y 2012, Katalyst trabajó con Syngenta y otros para establecer un nuevo sistema de distribución de semillas en la "última milla" para llegar a los pequeños agricultores. Las intervenciones centrales incluyeron la innovación en el envasado de semillas y un programa de capacitación de minoristas. Todos los actores del caso están bien establecidos a su manera y conocían el negocio de las semillas; bastó con establecer nuevos vínculos entre ellos y ajustar un producto existente para abrir un nuevo mercado. El programa generó beneficios en ingresos y nutrición para millones de personas que viven en situación de pobreza rural.

Las experiencias de Katalyst han moldeado nuestra comprensión de lo que es eficaz en el DSM: intervenciones de baja intensidad (*light-touch*) y corta duración, que con frecuencia consisten en asistencia técnica para introducir a las empresas en nuevas prácticas comerciales que hacen que los mercados sean más inclusivos, pero que no impactan profundamente en su modelo de negocio subyacente. La intervención seleccionada es un buen ejemplo de esto. Así es como nos gustaría implementar DSM: con una inversión limitada y una curva de aprendizaje no muy pronunciada. El fracaso no es "fatal" para ninguna de las partes involucradas, y las ganancias potenciales en términos de alcance favorable a poblaciones pobres son significativas.

Desafortunadamente, como nos mostraran los otros once casos, en la mayoría de los casos se necesita más. Convertir el modelo de Katalyst en el modelo para todo el trabajo de DSM sería un error. El segundo caso, de PrOpCom, ilustra este punto.



Caso 2. PrOpCom – Reducción del riesgo para activar el mercado de alquiler de tractores

Promoting Pro-Poor Opportunities in Commodity and Service Markets (PrOpCom) fue uno de los "padres fundadores" del DSM en África. Este caso se centra en un acuerdo de reparto de riesgos, complicado y difícilmente logrado, para desbloquear el distorsionado mercado de alquiler de tractores en Nigeria y crear acceso al equipamiento que los pequeños agricultores, con escasa mano de obra, necesitan para labrar su tierra.

Existen varias similitudes entre el caso de Katalyst y el de PrOpCom, pero también una diferencia clave.

Ambos operaron en países plagados de corrupción, lo que dificulta y encarece la actividad empresarial, pero rara vez los imposibilita. De hecho, la mayoría de los doce casos se sitúan en entornos a menudo considerados hostiles para el desarrollo económico. En mercados menos maduros, los riesgos pueden ser mayores y la necesidad de facilitación más evidente, pero el cambio también puede ser más transformador. Ambos casos describen cómo el facilitador de mercado tuvo que tomar la iniciativa para investigar y desarrollar casos de negocio para que los actores existentes se interesaran en considerar nuevas formas de hacer negocios.



Además, en ambos casos inicialmente solo había uno o dos actores interesados en probar nuevas formas de operar. **Esto es importante por tres razones.**

Primero, demuestra que no podemos asumir que el sector privado está "listo para la innovación", es decir, que las subvenciones y los desafíos son suficientes para que innoven. Podemos desafiarlos a adoptar innovaciones probadas, pero en el diseño y prueba de nuevos modelos y prácticas, el papel del facilitador de mercado puede ser esencial.

En segundo lugar, un facilitador de mercado exitoso no es un administrador de subvenciones, sino un profesional que analiza los mercados e imagina nuevas formas de operar.

En tercer lugar, las innovaciones rara vez funcionan de una vez; un facilitador necesita permanecer en un mercado durante un tiempo para trabajar a través de varias rondas de cambio y lograr que las cosas funcionen.

La diferencia clave entre el caso de Katalyst y el de PrOpCom tiene que ver con la necesidad de ser creativo y persistente. Las innovaciones de Katalyst surgieron en gran medida de la prueba y el error –pocos habrían predicho que el trabajo con vendedores ambulantes de semillas y pequeños paquetes de semillas sería tan eficaz. En cambio, en el caso de PrOpCom, fue necesario elaborar cuidadosamente un acuerdo, con mucho diálogo, análisis y ajustes, para lograr que tres partes colaboraran. El arte de su intervención residió en ese acuerdo revolucionario inicial.

El tercer caso es de ALCP en Georgia y reitera algunos de los puntos clave que surgieron anteriormente. Se desarrolla en otro contexto inhóspito, esta vez de transición económica, en el que, sin embargo, el enfoque logró prosperar.

Caso 3. ALCP - Construcción de infraestructura veterinaria en una economía postsoviética

Alliances Caucasus Programme (ALCP) facilitó la construcción gradual de infraestructura para el desarrollo de productos, la distribución y el acceso a información, permitiendo que los servicios veterinarios comerciales llenaran el vacío dejado por el colapso postsoviético y llegaran a los pequeños agricultores.

ALCP enfatiza la importancia de que el facilitador de mercado esté equipado con inteligencia de mercado. El programa tuvo que demostrar la viabilidad comercial de una red de servicios veterinarios rurales comerciales y utilizó su red local para poner en marcha los primeros pilotos.



El valor agregado del caso es que muestra cómo modelos de negocio complejos, en los que varias piezas deben unirse para formar un sistema comercial (más) sostenible, no surgen de la noche a la mañana. En el caso de ACLP, primero fue necesario demostrar que una mejor distribución y capacitación de las farmacias locales generaría negocios más viables. Después, se tuvo que demostrar que el alcance podría extenderse aún más a las áreas rurales a través de farmacias satélite. A continuación, se justificaron las inversiones en un laboratorio privado y en el desarrollo de la producción para satisfacer la creciente demanda. Posteriormente, las inversiones en un portal en línea ayudaron a consolidar la circulación adecuada de información y productos a través de una base creciente de clientes y farmacias. Lo que comenzó de forma modesta, con unas pocas farmacias, pudo ser incubado durante cinco años hasta convertirse en un modelo que hoy se exporta a otros países y ofrece a otros proveedores de servicios, como las instituciones de microfinanzas, una plataforma para integrarse. Esto no podría haberse logrado de forma más rápida ni con un enfoque de intervención de baja intensidad (*light-touch*).

El cuarto caso es de ÉLAN en la República Democrática del Congo (RDC) y describe un escenario similar, pero en términos mucho más severos. El colapso soviético en Georgia dejó una población educada y empresas técnicamente competentes que podían encontrar formas distintas de hacer funcionar los sistemas. El socio principal de ALCP, Roki, era una empresa líder sobre la cual construir. En la RDC había poco sobre qué construir, y Altech, la empresa con la que ÉLAN se asoció, aún no era una empresa líder cuando se conocieron: vendían lámparas solares a maestros en un rincón remoto del país.

Caso 4. ÉLAN - Llevando luz a la República Democrática del Congo

ÉLAN apoyó a Altech en el desarrollo de un modelo de negocio puramente privado, capaz de generar conciencia sobre los productos solares, hacerlos accesibles y asequibles para los hogares sin conexión a la red y atraer inversión privada para la expansión futura. La ineptitud del sector público había creado una gran brecha de mercado; Altech se convirtió en la primera empresa en demostrar cómo llenar este vacío, lo que estimuló la entrada de otras empresas privadas (*crowding-in*).

Este caso se centra en cómo dar acceso a la electricidad a los consumidores en un país en el que el sector público, a pesar de las enormes cantidades de ayuda que lo sustentan, es incapaz de prestar este servicio. Lo que este caso añade a la narrativa es que el DSM también funciona para productos de consumo en estados fallidos, pero lo más importante es que la expansión de Altech fue significativa y genuinamente de alto riesgo: podría haber puesto en peligro el futuro de la empresa más que cualquiera de los otros socios descritos hasta ahora. Por lo tanto, estamos de nuevo un paso más allá de los toques de intervención de baja intensidad (*light-touch*), para pasar a construir un modelo desde cero.



El quinto caso es de MDF en Pakistán y reitera firmemente la necesidad de asumir riesgos y de construir socios en lugar de "encontrarlos" (y, por lo tanto, el tiempo, el equipo y la inversión que esto requiere).

Caso 5. MDF - Construcción de un mercado de ensilaje desde la base en Pakistán

Market Development Facility (MDF) construyó un sistema de servicios en torno a los agricultores que les da acceso a ensilaje, equipos para su elaboración, servicios financieros, servicios de alquiler y, en última instancia, otras opciones de alimentación para mejorar la nutrición y productividad animal durante todo el año. Este caso también demuestra la importancia de que el facilitador de mercado haga su "tarea" e identifique nuevos modelos de negocio que valga la pena probar.

Este caso añade a la narrativa que, a veces, no existen empresas líderes con las que trabajar. Queremos alcanzar escala y generar un cambio sistémico, pero puede que necesitemos empezar poco a poco, ya sea porque las empresas más grandes no están presentes o no están interesadas. El caso describe cómo MDF comenzó a una escala muy reducida, trabajando con emprendedores locales de ensilaje. Su éxito abrió los ojos de actores cada vez más grandes, desde proveedores de maquinaria, pasando por bancos, hasta grandes procesadores de lácteos e incluso el Gobierno de Pakistán. Katalyst pudo trabajar "de arriba hacia abajo" (*top-down*) con dos empresas de semillas para reducir el tamaño de los



paquetes de semillas con el fin de llegar a medio millón de agricultores en un año. MDF trabaja con docenas de empresas (en su mayoría más pequeñas) para reducir el tamaño de los fardos y llegar potencialmente a 100.000 agricultores en un período de cinco años. Es lo suficientemente efectivo como para haber desencadenado numerosas inversiones autónomas.

El cambio sistémico no consiste necesariamente en trabajar con empresas líderes, para que luego ellas y otras se adapten, adopten y expandan. El cambio sistémico a menudo consiste en facilitar cuidadosamente el proceso mediante el cual todas las funciones clave del mercado necesarias para la productividad y la competitividad del mercado están cada vez más disponibles y son relevantes para aquellos que las necesitan. Este puede ser un proceso con muchas alianzas a lo largo de los años, demostrando, escalando, compartiendo y conectando hasta alcanzar una masa crítica.

El sexto caso de M4C en Bangladés reitera las lecciones del ejemplo de MDF: la construcción de un cambio sistémico, alianza por alianza.

Caso 6. M4C - Integración de agricultores de maíz extremadamente pobres y aislados de las islas en Bangladés

Making Markets Work for the Jamuna, Padma and Teesta Chars (M4C) es una filial de Katalyst encargada de demostrar que el desarrollo sistémico puede ser efectivo en contextos especialmente hostiles: llegar a personas en situación de pobreza extrema en las *chars*, islas fluviales remotas de Bangladés. M4C logra este objetivo al demostrar de forma constante el caso de negocio para que los actores del mercado consideren a las *chars* como una oportunidad comercial viable y a sus habitantes extremadamente pobres como clientes potenciales.

Como MDF, el caso de M4C se construye a partir de múltiples alianzas con diversos actores que abordan diferentes ángulos, cada uno generando un fuerte efecto *crowding-in*. Lo que M4C aporta a la narrativa es que desmiente el mito de que DSM no funciona para los más pobres. Incluso en las *chars*, es posible construir un caso de negocio sólido.



Pasamos de las islas fluviales a las naciones insulares del Pacífico, otra geografía a veces considerada poco propicia para el enfoque DSM. El Pacífico plantea desafíos económicos y de desarrollo específicos, pero también se pueden encontrar buenos casos de negocio aquí. Lo que distingue el Pacífico, y su contribución a la narrativa, es que sus mercados son tan reducidos que el desarrollo sistémico a menudo depende de una única empresa líder. Mientras que el escenario "asiático" de MDF y M4C describe una multitud de actores desempeñando funciones del sistema, en el caso del Pacífico la empresa líder suele ser la cadena de valor y el sistema de apoyo al mismo tiempo. El séptimo caso se centra en la financiación de *Enterprise Challenge Fund* (ECF) que permitió a una empresa líder invertir en un nuevo modelo de negocio con pequeños agricultores, introduciendo una gama de innovaciones para una producción ganadera de exportación más rentable en Vanuatu.

Caso 7. ECF - Apoyo a pequeños agricultores en los mercados débiles del Pacífico (Vanuatu)

Este caso demuestra un nuevo modelo de negocio que vincula a los grandes ganaderos con pequeños productores, de forma que cada uno se enfoque en las funciones de la cadena de valor en las que es más eficiente. Los grandes ganaderos compran el ganado de los pequeños productores a una edad más temprana, para luego engordarlo hasta su sacrificio en mataderos. Los pequeños productores se benefician de tres maneras: mejor genética (gracias a la introducción de toros de mayor calidad), mayor capacidad de producción (por el cambio en la composición del hato), y más ingresos por animal (debido a menores costos mejores precios).

La octava historia describe cómo un programa comprometido con el enfoque DSM – *Financial Sector Deepening Zambia* (FSD Zambia) – abordó un escenario en el que no existía un punto de entrada comercial claro en el mercado. FSD-Z concluyó que para dar a las personas en situación de pobreza un mejor acceso a servicios financieros adecuados en Zambia, no podía trabajar con ninguna institución financiera establecida. La distancia entre los bancos y las instituciones de microfinanzas, por un lado, y las personas en situación de pobreza, en particular los clientes de zonas rurales, por el otro, era demasiado grande, tanto geográficamente como en términos de comprensión mutua. Los productos financieros no respondían a las necesidades reales y las expectativas eran, quizás, poco realistas. Este caso demuestra cómo pueden presentarse escenarios bastante extremos y cómo FSD-Z logró abordarlos.



Caso 8. FSD-Z - Donde ningún banco se aventura: expansión de servicios financieros en zonas rurales de Zambia

Las instituciones de microfinanzas comunitarias, aunque exitosas en África, han dependido históricamente de inversiones de donantes para su creación y mantenimiento. Ante la ausencia de un punto de apalancamiento comercial para escalar y mantener estos servicios, FSD-Z inició un piloto con Maestros Capacitadores (*Master Trainers*). Estos establecen y asesoran a nuevos grupos a cambio de una tarifa, y capacitan a nuevos formadores también a cambio de una tarifa. De este modo, se crea una base creciente de formadores incentivados que trabajan con una base creciente de grupos comunitarios.

Private Sector Innovation Programme for Health (PSP4H) se encontró con una situación comparable al explorar el potencial de escalar servicios de atención médica de bajo costo para personas pobres en Kenia. Los grandes actores comerciales no estaban interesados, al considerar que las personas que viven en la pobreza no podían pagar por los servicios. Muchas otras partes del sistema sanitario (público) estaban mal gestionadas y/o eran demasiado dependientes de fondos de ayuda económica como para considerar servicios comerciales que pudieran llegar a las personas en situación de pobreza a gran escala.



Caso 9. PSP4H - Redes comerciales de atención médica para quienes no pueden pagar en Kenia

Trabajando con farmacias, laboratorios, médicos y asociaciones locales pequeñas, autorizadas, pero no reguladas, PSP4H estableció redes de servicios basadas en membresías para proporcionar servicios y prácticas de valor agregado como compras al por mayor, capacitación y desarrollo de marca. Esto permitió a los miembros reducir precios, aumentar la calidad y atraer más clientes.

La historia de PSP4H aporta a la narrativa al mostrar cómo encontraron una solución sistémica y escalable con un grupo amorfo de pequeños actores. En las historias de MDF y M4C, el cambio sistémico tuvo que construirse desde la base, con actores locales demostrando primero la viabilidad del modelo para que luego surgieran actores más grandes. Los actores grandes faltan en las historias de FSD-Z y PSP4H. Al igual que en el Pacífico, los mercados en África suelen ser más reducidos en comparación con Asia.



El caso número diez se centra en otro enfoque exitoso para permitir que los proveedores de servicios semiformales y de bajo costo que atienden a hogares pobres funcionen como negocios sostenibles.

Caso 10. DEEPEN – Inversión en educación privada de bajo costo en Lagos, Nigeria

El programa *Developing Effective Private Education Nigeria* (DEEPEN) catalizó un mercado financiero para ofrecer préstamos a escuelas privadas de muy bajo costo. Esto permitió a estos proveedores de servicios semiformales y de bajo costo invertir, crecer y volverse más sostenibles como negocios que sirven a familias de bajos ingresos. El mercado financiero se ha dinamizado con la emisión de préstamos, un creciente reconocimiento de que los riesgos son manejables y un aumento en el número de proveedores de servicios financieros que han comenzado a ofrecer productos adaptados.

La investigación de DEEPEN mostró que las escuelas privadas de bajo costo en Nigeria tenían dificultades para invertir. Les resultaba complicado que los padres, en su mayoría de bajos ingresos, pagaran a tiempo, mientras que los bancos simplemente no las reconocían como clientes. Los productos de crédito existentes no eran adecuados para sus necesidades.



DEEPEN enfatizó que era esencial eliminar la asimetría de información entre la oferta y la demanda. Los bancos necesitaban información sobre la demanda de servicios financieros de las escuelas privadas de bajo costo, y las escuelas debían entender los requisitos de los bancos para

poder acceder a préstamos. Esto se logró después de un estudio significativo sobre "Escuelas como un Negocio Sostenible", seguido de un foro para compartir y debatir los hallazgos y facilitar un seguimiento posterior.

Aquí cerramos casi el círculo completo. Comienza a parecerse al ideal de Katalyst al principio, donde la inteligencia de mercado es todo lo que se requiere para que socios fuertes abran un mercado. Sin embargo, esta historia se desarrolla en un mercado inusual (servicios de educación privada de bajo costo) en un país improbable (Nigeria). Saber cómo desbloquear un mercado resulta difícil de predecir: todo depende del contexto.

Pasamos nuevamente a otro enfoque en el caso once. En todos los casos anteriores, los beneficiarios eran agricultores pobres autoempleados o pequeñas empresas, a menudo informales, que trabajaban con poblaciones vulnerables. En tales contextos, un cambio en el entorno de apoyo, el "sistema", puede tener un impacto inmediato en el rendimiento de la empresa. Sin embargo, a medida que avanza la urbanización, un número creciente de personas será empleada en industrias más grandes. Aumentar la competitividad puede ser muy importante para la reducción de la pobreza, el empleo estable y la calidad del empleo. El caso once describe cómo MDF intentó lograr esto en la industria exportadora de cuero en Pakistán.

Caso 11. MDF - Localización de habilidades y servicios para una industria del cuero competitiva en Pakistán

MDF se centró en la industria del calzado de cuero: desarrollando servicios auxiliares ausentes, aumentando las capacidades técnicas y las tasas de participación de las mujeres en los subsectores más productivos, y asegurando la disponibilidad de servicios de prueba y certificación que cumplieran con los estándares internacionales.

Las empresas líderes necesitaban acceso a una gama de servicios y mejoras en la línea de producción para aumentar su competitividad internacional. Para cada uno de estos nuevos servicios, era necesario identificar socios, equipamiento y clientes: una labor típica de un facilitador de mercado. En conjunto, estos elementos contribuyeron a un sistema de mercado más sofisticado en torno a la producción de cuero orientada a la exportación.



En este tipo de proceso de transformación industrial, la tarea del facilitador de mercado sigue siendo la misma y su relevancia para la reducción de la pobreza y una vida digna es la misma, pero los resultados se ven diferentes. Muchas innovaciones deben unirse para hacer que un proceso de producción más complejo sea más competitivo, lo que con el tiempo se traducirá gradualmente en más empleos, empleos más estables y empleos mejor remunerados. La cartera global de DSM todavía se inclina hacia la agricultura, y sus casos más destacados provienen de la agricultura y servicios relacionados. Estos sistemas de mercado permiten con mayor facilidad contar historias de escala que comuniquen

value for money (la eficiencia en el uso de los recursos públicos o valor por la inversión). Sin embargo, la agricultura se intensificará frente al cambio climático, y las mujeres y hombres en situación de pobreza continuarán mudándose a las ciudades en busca de empleo. Por lo tanto, los cambios económicos transformadores que conduzcan a medios de vida estables y sostenibles también son fundamentales.

Caso 12. Road to Jobs - Promoción de buenas prácticas agrícolas en el Afganistán posconflicto

Road to Jobs (R2J) utilizó medios de comunicación y programas de capacitación para los servicios locales de extensión comercial, con el fin de llevar información y conocimientos a los agricultores sobre mejores prácticas agrícolas que surgieron, mientras estuvieron aislados durante los muchos años de conflicto. Necesitaban ponerse al día con los avances para recuperar su posición en los mercados internacionales.

Le dernier cas montre un autre contexte dans lequel il peut être facile de communiquer des chiffres, mais où la valeur de l'investissement dans la transformation économique durable peut être énorme. Il se concentre sur le travail du programme *Road to Jobs* en Afghanistan, qui vise à mettre en place des systèmes de marché dans un environnement post-conflit. Les résultats sont également difficiles à quantifier, mais cela ne les rend pas moins pertinents.



3. Cuatro mensajes clave

La relevancia del enfoque DSM no depende del lugar, las condiciones económicas, el sector ni los socios.

Salvo en contextos extremadamente difíciles, las personas que viven en situación de pobreza participan en los mercados, pagan por servicios, emprenden negocios y comercian para ganarse la vida. Esto significa que, casi siempre, existe la posibilidad de desarrollar actividades empresariales viables, sostenibles y escalables que creen empleos, ingresos o acceso a servicios.

El enfoque DSM consiste, en gran medida, en identificar oportunidades de negocio, especialmente aquellas que el sector privado aún no ha descubierto. A menudo esto se debe a que no conocen a los clientes potenciales, no ven el valor de nuevos productos o servicios, no tiene claro cómo diseñar un modelo de negocio que funcione para ese público, o no pueden movilizar inversiones hacia propuestas no comprobadas. En ocasiones, se combinan todos estos obstáculos.

Como muestran los casos, las condiciones nunca parecen demasiado adversas ni los socios demasiado pequeños, pero las personas que viven en situación de pobreza a menudo no son reconocidas como clientes atractivos. Diseñar productos y servicios para ellas, que sean asequibles y comprensibles, no es fácil.

El enfoque DSM no se caracteriza exclusivamente por intervenciones de baja intensidad (*light-touch*) que implican asistencia técnica de corta duración.

A veces se justifica un apoyo más prolongado, a mediano plazo y de 'mayor intensidad'. Imponer un enfoque rígido puede socavar la sostenibilidad de los resultados. Los casos muestran socios muy distintos, que requieren y reciben "acuerdos" muy diferentes, con resultados igualmente sostenibles.

El DSM consiste en apoyar el diseño, la prueba y el ajuste fino de modelos de negocio innovadores, con un paquete de apoyo apropiado que permita que los modelos de negocio se vuelvan comercialmente sostenibles. Un paquete de apoyo nunca debe infringir los principios básicos del DSM, pero sí debe ser realista sobre la medida en que puede apoyarse en los servicios locales disponibles y encontrar cómo llenar las brechas financieras, técnicas y de gestión en el modelo de la manera más sostenible posible. Esto implica que el apoyo requerido puede cambiar con el tiempo y que pueden ser necesarios múltiples pasos con un socio para hacer que un modelo sea robusto.

Como muestran los casos, a veces basta con demostrar el caso de negocio. En otros casos, se requiere un plan de inversión prolongado y arriesgado. En algunos casos, los socios saben lo que están haciendo; en otros casos, avanzan a ciegas.

El enfoque DSM no asume que los expertos en desarrollo de mercados estén necesariamente en la mejor posición para comprender las causas fundamentales del bajo rendimiento del sistema y proponer soluciones innovadoras.

Tampoco asume que nuestros socios del sector privado saben más, y financian cualquier cosa que propongan. Cualquiera de las dos opciones subestimaría la compleja naturaleza de la tarea en cuestión: elaborar modelos que aún no existen y hacerlos comercialmente viables.

Los casos de negocio se "encuentran", y los modelos de negocio se elaboran sobre el terreno, informados por las invariables e intrincadas realidades complejas que allí se enfrentan. Más de lo que estos breves casos pueden mostrar, el DSM trata sobre cómo

investigamos, los actores con los que nos relacionamos, las preguntas que hacemos (¿creemos que sabemos o sabemos cuándo escuchar?), qué hechos tomamos al pie de la letra y cuáles desafiamos, el tiempo que tenemos para aprender y cómo destilamos respuestas de hallazgos aparentemente contradictorios e incompletos.

Los negocios y el DSM son tanto metodología como arte. Existen prácticas probadas para guiarnos, pero no nos llevan por sí solas a un buen acuerdo. Esto también ayuda a explicar algunas de las diferencias entre los casos. Algunos programas son buenos para hacer que las redes funcionen, otros saben cómo presentar casos de negocio a los inversores, otros saben cómo gestionar planes de inversión de múltiples etapas, y otros destacan en hacer acuerdos y aprovechar oportunidades. Aquí no hay una solución única para todos.

Si queremos compartir la historia del DSM – y los buenos principios de desarrollo que la respaldan – necesitamos ser más sistemáticos en la investigación y redacción de nuestras historias de éxito.

Todos los casos muestran impactos sistémicos fascinantes, pero solo unos pocos son capaces de capturarlos y cuantificarlos. Los programas que no son auditados según el Estándar de Medición de Resultados del DCED suelen ser más débiles al vincular los resultados del mercado con beneficios para las personas en situación de pobreza. Muy pocos de estos profundos cambios que aquí se describen están realmente respaldados por investigaciones verdaderamente 'independientes'. Finalmente, muchas historias nunca se documentan, o nunca se les da seguimiento.

Las historias de impacto son complejas: es necesario estar presente a medida que se desarrollan, y contar con un sistema para registrar lo que ocurre (esto lo tenemos, se llama el Estándar del DCED). Pero también es necesario poder convertir esta riqueza en historias convincentes, y quizás en investigación independiente para añadir más credibilidad.

Caso 1: Katalyst, Bangladés

Hacer funcionar la distribución de semillas en la última milla funcione para pequeños agricultores



Pioneros del DSM cuando llegar a millones importa

Katalyst fue uno de los primeros programas en traducir el concepto M4P / DSM en un enfoque funcional que aumentó los ingresos de millones de personas pobres en Bangladés.

Katalyst desafió muchas convenciones. Por ejemplo, fue pionero en una estructura organizativa horizontal en la que jóvenes y talentosos graduados en negocios, en su mayoría sin experiencia en desarrollo, trabajaban juntos para analizar la dinámica del mercado y diseñar nuevos modelos de negocio comercialmente sostenibles. Además, enfatizó la importancia de un fuerte espíritu empresarial, "actuando como lo haría una empresa" e invirtiendo en oportunidades de mercado favorables a las personas en situación de pobreza en lugar de entregar ayuda de la manera más tradicional.

Conceptos de desarrollo que estaban de moda en 2018, como la gestión adaptativa, ya eran practicados por Katalyst desde principios de la década de 2000. Muchas de sus lecciones siguen siendo relevantes y quizás aún no se valoran plenamente hoy en día. Debido a su éxito, Katalyst se implementó durante tres fases consecutivas.

Cómo hacer que semillas de calidad asequibles estén disponibles para millones de pequeños agricultores

En 2008, cuando Katalyst comenzó a trabajar para que la distribución de semillas de calidad en la "última milla" funcionara para los pequeños agricultores, se estimaba que había cuatro millones de pequeños agricultores pobres dedicados a la horticultura, incluyendo más de un millón de mujeres. Los pequeños agricultores suelen trabajar parcelas de tierra de menos de 2,5 acres, en las que

construyen su casa, y cultivan arroz para consumo doméstico, así como algunos cultivos comerciales como hortalizas (a menudo tanto para la venta como para el autoconsumo). Casi todos estos pequeños agricultores pueden clasificarse como pobres; de parcelas tan pequeñas es difícil obtener un ingreso razonable.

Para estos agricultores, el cultivo de hortalizas representa una importante oportunidad de ingresos debido a los rendimientos relativamente altos. Al mismo tiempo, puede ayudar a mejorar la nutrición, ya que en Bangladés el consumo promedio de hortalizas es menos de la mitad de la cantidad recomendada.

La demanda de hortalizas ha ido creciendo en Bangladés durante las últimas décadas debido a un aumento gradual de la prosperidad nacional, la urbanización y los cambios en los hábitos alimentarios. Sin embargo, muchos pequeños agricultores, especialmente en zonas remotas, solo se han beneficiado marginalmente de este crecimiento. Su productividad era, y sigue siendo, baja debido al uso de semillas, fertilizantes y pesticidas de baja calidad. Según el Ministerio de Agricultura, en 2008 solo el 18 por ciento de todos los agricultores utilizaba variedades de semillas frescas y de alto rendimiento; el resto utilizaba semillas viejas, a menudo genéticamente impuras, conservadas durante muchas generaciones, que tienen menos probabilidades de germinar y son más propensas a enfermedades y bajos rendimientos.

En ese momento, había alrededor de 100 grandes empresas de semillas en Bangladés, de las cuales solo diez tenían reputación de suministrar semillas de buena calidad. Estas pocas empresas centraban sus esfuerzos en los agricultores más informados y comerciales, a menudo más acomodados, que podían invertir en semillas de mejor calidad. Mientras competían fuertemente entre sí por estos agricultores comerciales, las empresas de semillas no tenían planes de expandir su mercado a los pequeños agricultores y no los veían como clientes potenciales.

Las empresas de semillas carecían de las redes de distribución para llegar a los pequeños agricultores. Normalmente vendían semillas a través de distribuidores y/o minoristas establecidos en ciudades más grandes o cerca de los principales mercados. Los agricultores más pequeños no tenían contacto con estos minoristas y tendían a comprar a vendedores locales de semillas conocidos como vendedores ambulantes de semillas (*mobile seed vendors* o MSVs) en pequeños mercados locales, quienes en su mayoría vendían semillas de calidad inferior, sin empaquetar. Esto también significaba que los pequeños agricultores no tenían acceso a la información y el asesoramiento técnico proporcionado por los minoristas más grandes, por lo que estaban menos familiarizados con las prácticas agrícolas modernas y los insumos como las semillas de calidad.

Finalmente, incluso si lo hubieran sabido, es posible que no hubieran podido o no hubieran querido comprar paquetes de semillas de tamaño regular, ya que eran demasiado grandes para sus necesidades. Un paquete de semillas regular promedio costaría alrededor de 90 a 150 BDT (1,20 - 2,00 USD a tasas de 2018), lo cual es mucho si se vive con menos de 2,50 USD al día.

La pregunta que Katalyst tuvo que responder era cómo establecer sistemas de distribución que pusieran productos de calidad e información al alcance de los pequeños agricultores a precios asequibles.

Nuevos canales de distribución móvil y tamaños de paquetes de semillas más pequeños

El problema de la distribución en la última milla generalmente se refiere a productos de consumo de alta rotación como el jabón: a medida que los productos se acercan al consumidor final, los volúmenes disminuyen y los costos unitarios aumentan.

Debido a que las empresas de semillas no veían a los pequeños agricultores como clientes potenciales, no estaban dispuestas a invertir en el desarrollo de este mercado. Katalyst concluyó que tenía que demostrar el potencial de mercado a las empresas de semillas sin incurrir en costos significativos. Había que innovar de forma práctica y económica.

Primera innovación: integrar a los vendedores ambulantes de semillas (MSV) en las redes de distribución de las empresas de semillas

Katalyst persuadió a una empresa de semillas, Lal Teer Seed Limited, para que experimentara con la integración de los MSVs en su sistema de distribución. Al igual que con otras soluciones de última milla, su incentivo era que el uso de vendedores ambulantes mantiene los costos bajos mientras aumenta masivamente el alcance.

Otra ventaja fue que no era necesario cambiar ningún proceso comercial importante: las mismas semillas se distribuían a través de un canal preexistente. Katalyst compartió los costos de poner en funcionamiento este nuevo canal. Esto se relacionó principalmente con la capacitación de los MSVs sobre los nuevos productos para que pudieran argumentar ante los agricultores por qué pagar por semillas más caras tenía sentido. Los MSVs a menudo compran semillas a los agricultores sin saber exactamente qué están comprando y las venden en pequeños mercados rurales o en las fincas, muchas veces en sacos de arpillera abiertos. Tenían un incentivo comercial para vender semillas de alta calidad, ya que estas ofrecían la promesa de un mayor margen de beneficio.

El modelo tuvo éxito. En dos años, las ventas a través de los MSVs permitieron a Lal Teer llegar a 5.000 nuevos agricultores. Otras empresas de semillas adoptaron el mismo modelo MSVs, lo que indica una creciente conciencia de que este era un mercado viable.

Sin embargo, una evaluación de impacto de Katalyst mostró que no siempre era rentable para los pequeños agricultores comprar paquetes de semillas enteros. En respuesta, los MSVs comenzaron a abrir los paquetes, vendiendo el contenido a múltiples agricultores. Esto amenazaba con devolver todo al punto de partida: cuando los paquetes están abiertos, la calidad de la semilla se deteriora y se pierde el origen garantizado del contenido del paquete. Los agricultores seguían

reportando mayores rendimientos, por lo que el modelo se estaba demostrando, pero se necesitaba más innovación.

Segunda innovación: reducir el tamaño de los paquetes de semillas

El siguiente paso fue desarrollar mini paquetes adaptados a las necesidades de los pequeños agricultores. Aunque se había establecido que los pequeños agricultores tenían interés por las semillas de calidad, las empresas de semillas seguían dudando sobre los mini paquetes, que nunca se habían probado. En respuesta, Katalyst realizó más investigaciones de mercado y desarrolló un plan de negocios para mini paquetes suficientes para cubrir hasta 0,03-0,04 acres de tierra (en comparación con 0,2-0,3 acres para los paquetes normales).

Después de discutir con varias empresas de semillas, solo dos mostraron interés, Lal Teer y A.R. Mallik. Katalyst elaboró planes de negocio más detallados con cada empresa para Mini paquete de 35 variedades de semillas de hortalizas de alta demanda. Katalyst apoyó la promoción de estos nuevos Mini paquetes a través de reuniones comunitarias, demostraciones, materiales promocionales y empaques atractivos. Se capacitó a los MSVs para que pudieran informar a los agricultores más pobres en lugares más remotos.

Casi medio millón de usuarios en un año

Las ventas de los nuevos mini paquetes superaron todas las expectativas. Ambas empresas de semillas tenían un objetivo de ventas para el primer año de 100.000 mini paquetes, pero las ventas solo en la primera temporada superaron los 200.000 paquetes, seguidas de ventas adicionales de 558.000 en los siguientes seis meses, aproximadamente cuatro veces más de lo esperado. La movilización de los MSVs les ayudó a llegar a pequeños agricultores en la mayor parte de Bangladés: se cubrieron 55 de los 64 distritos del país.

Basándose en las cifras de ventas y el uso promedio por agricultor, Katalyst calculó que el número total de hogares que utilizaban mini paquetes crecieron de 236.000 a 339.000 y a 460.000 en tres temporadas de hortalizas posteriores, el 80 por ciento de los cuales eran hogares pobres que vivían con menos de 2,5 USD per cápita al día.

La compra repetida aumentó temporada tras temporada del 15 al 41 por ciento. En esas tres temporadas, la intervención generó 14 millones de USD en hortalizas adicionales. Los ingresos de los agricultores individuales aumentaron aproximadamente 17 USD por temporada. Además, el 90 por ciento de los beneficiarios utilizó los productos cultivados con los mini paquetes para alimentar a sus propias familias.

La fuerte demanda de mini paquetes y el claro beneficio y aumento en la compra repetida sugieren claramente que las empresas de semillas, los MSVs y los agricultores están incentivados a continuar y expandir estas nuevas prácticas comerciales.

Vendedores en la última milla como la nueva normalidad

Como resultado de esta intervención, las empresas de semillas cambiaron su perspectiva y comenzaron activamente a dirigirse a los pequeños agricultores. Esto los llevó a expandir sus

redes de distribución y a poner semillas de calidad más asequibles a disposición de los clientes más pequeños. Los pequeños agricultores demostraron que eran más conscientes y menos conservadores de lo que muchos les habrían atribuido. Además, la comprensión del valor de los MSVs se matizó más, ya que demostraron ser un eslabón funcional en la distribución de semillas y la difusión de buenas prácticas a los agricultores.

Los esfuerzos de Katalyst crearon un efecto multiplicador en el mercado. Lal Teer realizó una inversión significativa para capacitar a más de 1.000 MSVs con el fin de desarrollar aún más su sistema de distribución y llegar a más agricultores en lugares remotos.

Otras empresas siguieron su ejemplo. Un competidor explicó cómo contrataron personal de Lal Teer para obtener acceso al modelo de negocio para la comercialización de mini paquetes de semillas. Su objetivo era entrar en este mercado y alcanzar entre el 40 y el 45 por ciento de todos los pequeños agricultores.

El número de MSVs ha crecido significativamente. Para 2018 había un estimado de 4.500 MSV operando en Bangladés, cada uno abasteciendo a un promedio de 125 agricultores. Debido a que se han convertido en parte de las redes de distribución de las empresas de semillas, los MSVs están empoderados con conocimientos sobre cómo usar semillas de calidad, que a su vez se transmiten a los agricultores.

Los mini paquetes de semillas se han convertido en la nueva normalidad y otras empresas agrícolas ahora están utilizando la misma fórmula para introducir otros agroinsumos en este nuevo segmento de mercado.

En 2014, Katalyst ganó el Premio del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) por llevar la innovación para el desarrollo a escala.

Katalyst: una visión general

El trabajo descrito en este estudio de caso representa solo un área de intervención en la amplia cartera del programa Katalyst, que abarcó tres fases desde 2003 hasta 2018.

En la Fase I, Katalyst tuvo un presupuesto de 26 millones de CHF (aproximadamente 27 millones de USD a tasas de 2018) y fue financiado por la *Swiss Agency for Development Cooperation* (SDC, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación), el *United Kingdom Department for International Development* (DfID, Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido) y *Swedish International Development Cooperation Agency* (SIDA, Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo). Katalyst fue implementado por Swisscontact y GIZ International Services. Su primera fase ayudó a crear alrededor de 200.000 empleos equivalentes a tiempo completo y benefició a 700.000 agricultores y pequeñas empresas, aumentando su acceso a mejores servicios, tecnología, insumos y representación.

En la Fase II, Katalyst tuvo un presupuesto de 51 millones de CHF (aproximadamente 53 millones de USD a tasas de 2018) y fue financiado por SDC, DfID y dos nuevos donantes: la *Canadian International Development Agency* (CIDA, Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional) y *Embassy*

of the Kingdom of the Netherlands (EKN, Embajada del Reino de los Países Bajos). Fue implementado a través de Swisscontact. En esta fase, Katalyst se basó en su éxito inicial para llegar a más personas pobres utilizando el enfoque de desarrollo de mercados, pero añadió más énfasis en la mitigación de problemas ambientales, sociales y de género. En la Fase II, Katalyst impactó a alrededor de 2,36 millones de agricultores y pequeñas empresas, aumentando sus ingresos en alrededor de 295 millones de USD.

En la Fase III, Katalyst tuvo un presupuesto de 32 millones de CHF (aproximadamente 32 millones de USD a tasas de 2018) y fue financiado por SDC, DfID y la *Danish International Development Agency* (DANIDA, Agencia Danesa de Desarrollo Internacional). Nuevamente fue implementado a través de Swisscontact. En la Fase III, Katalyst amplió aún más su alcance, pero también se centró en compartir su aprendizaje con los sectores privado y público. Al final de la Fase III se estimó que las tres fases habían beneficiado a 4,75 millones de agricultores y pequeñas empresas, con un aumento de ingresos de 724 millones de USD.

Referencias

Chakraborty, S. (2014). An intervention on 'Distribution of Quality Vegetable Seeds in Mini-packets to Remote Farmers', Impact Assessment. Katalyst, January 2014.

<https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/KatalystCase-3.pdf>

Katalyst (2015), *Quality Vegetable Seed in Mini-Packets*, Experience Brief, Vol. 1, No. 1, January 2015.

www.beamexchange.org/resources/1196/

Taylor, Lomax & Smith (2016). *Katalyst's Contribution to Systemic Change. The Adopt, Adapt, Expand, Respond Cases*, No. 8, 9, 10, The Springfield Centre for Katalyst, June 2016.

www.beamexchange.org/resources/796/

Caso 2: PrOpCom, Nigeria

Reducción del riesgo para activar el mercado de alquiler de tractores



Protegiendo la agricultura de la "maldición de los recursos"

Cuando el proyecto *Promoting Pro-Poor Opportunities in Commodity and Service Markets* (PrOpCom) comenzó en 2006, fue uno de los primeros en implementar el enfoque M4P / DSM en el continente africano, y el primero en hacerlo en Nigeria. PrOpCom fue financiado por DfID.

Nigeria es una potencia económica africana con un gran mercado interno, grupos étnicos con una fuerte tradición empresarial y una economía nacional relativamente desarrollada y diversificada. En algunos aspectos, Nigeria era un país adecuado para la introducción del enfoque M4P/DSM, ya que este puede nutrirse y potenciar una dinámica interna ya de por sí muy fuerte.

Sin embargo, los altos niveles de corrupción y el alto costo de la producción local causados por el auge petrolero plantearon dudas sobre lo que un programa como PrOpCom podría lograr. La

agricultura, que antes era un motor clave del crecimiento económico en Nigeria, había sufrido por el auge de los recursos.

PrOpCom pasó por varias fases. Una larga fase inicial, de 2004 a 2006, durante la cual se investigaron y seleccionaron productos básicos, fue seguida por una fase piloto, de 2006 a 2008. La implementación a gran escala solo se produjo en la tercera fase, de 2008 a 2011.

Este estudio de caso se centra en el trabajo de PrOpCom para desarrollar un mercado comercial de servicios de tractores, eludiendo los subsidios gubernamentales mal gestionados y creando acceso al equipamiento que los pequeños agricultores con escasez de mano de obra necesitan para labrar su tierra.

Mantener la agricultura atractiva y desarrollar un mercado de alquiler de maquinaria

A pesar de su dependencia del petróleo para obtener ingresos, Nigeria sigue siendo una sociedad mayoritariamente agrícola. Aproximadamente el 70 por ciento de la población se dedica a la agricultura de semi subsistencia. Se trata principalmente de pequeños agricultores que cultivan de una a dos hectáreas (ha) de tierra. Juntos cultivan aproximadamente 30 millones de ha, menos de la mitad de la tierra apta para el cultivo.

El declive de la producción agrícola en Nigeria comenzó con el auge petrolero a principios de la década de 1970. En un escenario clásico de "maldición de los recursos", el auge llevó a la apreciación de la moneda nigeriana mientras que la fuerte demanda de bienes, servicios y mano de obra elevó aún más los precios. Los cultivos de exportación se volvieron menos competitivos, mientras que los productos básicos nacionales sufrieron controles de precios para satisfacer la demanda urbana de alimentos baratos. Como resultado, la agricultura se volvió progresivamente menos atractiva.

El número de trabajadores disponibles para el empleo agrícola estacional disminuyó debido a la migración. Al depender de la llegada de las lluvias, los agricultores no podían reunir suficientes recursos laborales cuando comenzaba la temporada y no podían sembrar su primer cultivo a tiempo, lo que también afectaba al segundo cultivo. El resultado eran menores rendimientos, más fracasos de cultivos e incluso agricultores que abandonaron por completo la siembra de una segunda temporada.

La mecanización era la alternativa más barata y rápida a la mano de obra. Los costos laborales promedio de la mano de obra rondaban los 50 USD/ha en el norte de Nigeria y los 57 USD/ha en el sur. En cambio, los costos promedio de alquilar un tractor privado eran de 29 USD/ha y 37 USD/ha respectivamente. Los tractores eran más económicos y rápidos, y las herramientas de preparación de la tierra combinadas adecuadamente y tiradas por tractor también podían aumentar la productividad.

Sin embargo, los tractores y los proveedores comerciales de alquiler de equipos eran escasos. En 2008, había alrededor de 20.000 tractores en Nigeria, aunque no todos en funcionamiento. Dado que un tractor podía atender a unos 137 pequeños agricultores en el transcurso de un año típico y que aproximadamente 9,6 millones de los 16 millones de pequeños agricultores del país podían

ser clientes potenciales de los proveedores de servicios de tractores, PrOpCom estimó una demanda de más de 70.000 tractores.

La principal razón del déficit de servicios de tractores eran los esquemas gubernamentales que socavaban el desarrollo de un mercado comercial. Primero, los importadores se centraban en ganarse a los funcionarios gubernamentales para obtener grandes contratos en lugar de desarrollar una clientela privada. Como resultado, no había redes locales de ventas y mantenimiento para tractores, equipos o repuestos, y los mecánicos capacitados eran escasos. Según las estimaciones de PrOpCom, en 2008, la mitad de los tractores de Nigeria estaban en mal estado y se estaban desmantelando para obtener piezas.

El gobierno compraba tractores para distribuirlos a precios subvencionados (40 por ciento) a cooperativas y grupos de agricultores. A menudo, estos terminarían siendo vendidos a empresarios que los revenderían a precios de mercado a agricultores más grandes y bien conectados.

El gobierno también compraría tractores para centros públicos de servicios agropecuarios, que los alquilarían a precios subvencionados, a menudo a agricultores más grandes y políticamente conectados. Los tractores en estos centros de servicio solían quedaban inoperativos debido a un mantenimiento deficiente.

Por último, los agricultores podían comprar un tractor subsidiado bajo un esquema de préstamos respaldado por el gobierno, pero la corrupción y los procedimientos complejos hicieron que este canal fuera ineficaz. Los productos de crédito puramente comerciales para maquinaria agrícola pesada eran considerados demasiado arriesgados por los bancos.

Al final, la mayoría de los tractores operados por proveedores de servicios genuinos surgieron de uno de estos esquemas y la mayoría estaban en mal estado. Sin embargo, estos proveedores de servicios eran los únicos canales a través de los cuales los servicios de tractores llegaban a los pequeños agricultores a tasas comerciales. Los subsidios destinados a ellos habían sido absorbidos por otros.

Además, ni el gobierno ni los proveedores de tractores capacitaban a los agricultores en el uso de tractores. Los proveedores de servicios de tractores tendían a ofrecer solo servicios básicos como el arado, mientras que se requería una combinación de arado, surcado y rastrillado para aumentar la productividad.

Negociando un acuerdo tripartito para conectar la financiación, la oferta y la demanda

PrOpCom necesitaba demostrar que los negocios podían hacerse de una manera diferente y mejor. Tenía que establecer un nuevo canal de ventas orientado a suministrar a los proveedores privados de servicios de tractores nuevos tractores y servicios de apoyo, teniendo en cuenta que la mayoría de los importadores y distribuidores seguirían encontrando más atractivo atender grandes pedidos gubernamentales con pago por adelantado.

Este nuevo modelo de ventas necesitaba tener todos los componentes para hacer que el negocio fuera comercialmente atractivo y sostenible para los distribuidores, sus clientes prestadores de servicios y los agricultores clientes de estos últimos.

Primera innovación: el primer acuerdo para abrir el mercado de alquiler de tractores

A pesar de la presencia de un claro caso de negocio para los proveedores privados de servicios de tractores, no se vendían tractores de forma privada y no había financiación privada disponible. PrOpCom tuvo que negociar una asociación tripartita para catalizar el suministro de tractores por parte del sector privado.

El primer socio fue la Asociación de Propietarios y Operadores de Tractores de Nigeria (TOOAN), una asociación registrada a nivel nacional de operadores comerciales de tractores. PrOpCom pidió a TOOAN que estimara la demanda de tractores entre sus miembros e identificara la marca preferida. TOOAN destacó el modelo Mahindra 60HP de fabricación india, cuyo único distribuidor era Springfield Agro Ltd.

PrOpCom había hablado con varios distribuidores de tractores, pero ninguno creía que el concepto de PrOpCom pudiera funcionar en Nigeria. Sin embargo, Springfield Agro tenía una perspectiva diferente debido a su conexión india. Mahindra había entrado en el mercado nigeriano en 2005. Su experiencia en India los había convencido de que la distribución y el servicio liderados por el sector privado eran el futuro para Nigeria, pero no habían encontrado una manera de abrir este mercado.

El enfoque de PrOpCom le dio a Springfield la oportunidad que había estado buscando para comenzar a invertir en ventas y marketing, establecer una red de agentes de distribución de repuestos, elaborar programas de capacitación para operadores y ofrecer servicio posventa. Sin embargo, la financiación seguía siendo un problema.

Al igual que los importadores de tractores, PrOpCom se había acercado a varios bancos para explorar el arrendamiento financiero, pero ninguno de ellos tenía la experiencia o el interés genuino para evaluar préstamos agrícolas. Para demostrar el caso de negocio, PrOpCom desarrolló un modelo de flujo de caja y análisis de riesgo de arrendamiento. El First Bank Nigeria mostró interés, pero se necesitó un acuerdo muy cuidadosamente elaborado que involucrara al Banco Central de Nigeria antes de que el banco estuviera dispuesto a emitir acuerdos de arrendamiento.

PrOpCom firmó un Memorando de Entendimiento (MoU) con las tres partes interesadas (Springfield Agro, First Bank y TOOAN), para poner a prueba la compra de 50 tractores en los estados de Oyo, Ogun y Kaduna. Este fue el primer piloto de este tipo en la historia de Nigeria.

Segunda innovación: capacitación complementaria para mejorar la calidad del servicio

A pesar de esta cuidadosa planificación, el piloto reveló varios problemas. La tasa fija para el reembolso del préstamo tuvo que ajustarse dada la estacionalidad del trabajo. Además, a pesar de la selección por parte de TOOAN y la capacitación inicial por parte de Springfield Agro, los operadores de tractores necesitaban capacitación técnica adicional. Además, la gama de

implementos para tractores tuvo que ampliarse para maximizar el beneficio de la preparación mecanizada del suelo.

PrOpCom colaboró con el Instituto de Investigación y Capacitación Agrícola para proporcionar capacitación a los operadores de tractores de TOOAN. Este curso permitió a los operadores ayudar a los agricultores a aumentar su productividad. Además, PrOpCom ayudó a Springfield Agro a desarrollar mejores materiales de capacitación para los operadores.

PrOpCom sabía que tenía que demostrar el éxito del piloto a una audiencia más amplia para ganar tracción, por lo que organizó un evento para partes interesadas en Lagos. Entre los participantes se encontraban funcionarios bancarios, empresas de tractores, asociaciones de agricultores y los medios de comunicación. PrOpCom mostró un video promocional sobre la intervención piloto, lo que generó más interés.

PrOpCom invirtió un total de 53 millones de nairas (aproximadamente 147.000 USD a tasas de 2018) para desarrollar el mercado de tractores. Esto incluyó el costo de los programas de capacitación, así como la garantía de reembolso del 20 por ciento proporcionada a First Bank. Dado que los compradores potenciales de los nuevos tractores también podrían haber sido reacios al riesgo de solicitar préstamos, PrOpCom acordó con First Bank que la garantía en efectivo sería entregada al beneficio del préstamo o comprador del tractor como recompensa después de ocho meses de pagos puntuales.

Impacto sostenible a escala: 40.000 agricultores tienen acceso a tractores

En solo un año, la intervención piloto pudo allanar el camino para que el sector privado siguiera su ejemplo y ofreciera servicios a un mercado que antes se consideraba demasiado arriesgado.

Según una evaluación de impacto, se entregaron 85 tractores a nuevos propietarios en ese primer año y solo un cliente incumplió. De acuerdo con el convenio, TOOAN reasignó el tractor del deudor a otro miembro de TOOAN que continuó con el reembolso del préstamo.

Además, 160 operadores de tractores y 18 mecánicos recibieron capacitación sobre el funcionamiento, mantenimiento y reparación de sus tractores. Motivados por las ventas potenciales, Springfield Agro realizó más inversiones en promoción, importación y distribución de maquinaria adicional.

Los agricultores que utilizaban los servicios de tractores privados cultivaron más tierra y sembraron múltiples cosechas. Su productividad también aumentó debido a la eficiencia del uso de un tractor. Finalmente, los agricultores ahorraron dinero, ya que los servicios de tractores eran más baratos que contratar mano de obra.

Para diciembre de 2011, la intervención de PrOpCom había llegado directamente a 9.495 agricultores y creado 2.244 empleos adicionales para jornaleros agrícolas y operadores de tractores. Dos años después, esta cifra había aumentado a 47.011 agricultores y 10.986 empleos. La intervención generó aproximadamente 12.900.000 USD en ingresos adicionales.

Tres bancos y una empresa de tractores descubren el potencial

Se obtuvieron más beneficios a medida que otros bancos comerciales comenzaron a mostrar interés en financiar maquinaria agrícola. En 2011, Springfield Agro invitó a cinco bancos interesados a visitar la planta de producción de Mahindra en India. Tras este viaje, PrOpCom pudo facilitar otro MoU con Oceanic Bank, Springfield Agro y TAK Tractors (otro distribuidor de tractores) para financiar 150 tractores en el norte de Nigeria. Intercontinental Bank también inició su propio esquema similar en el sur para 30 tractores. Ninguno de estos bancos recibió la garantía de reembolso del 20 por ciento de PrOpCom.

TAK Tractors siguió el ejemplo de Springfield Agro y comenzó a ofrecer un paquete completo de servicios a los agricultores. TOOAN se organizó más gracias a su trabajo con PrOpCom y se expandió a otros estados como Adamawa, Bauchi, Kaduna, Kwara y Taraba.

PropCom: una visión general

El trabajo descrito en este estudio de caso representa solo un área de intervención en la amplia cartera del programa PrOpCom que abarcó fases desde 2004 hasta 2011.

El presupuesto total fue de 16,6 millones de libras esterlinas (aproximadamente 21,3 millones de USD a tasas de 2018), de los cuales la mayor parte, 9,9 millones de libras esterlinas (aproximadamente 12,7 millones de USD a tasas de 2018), se asignó a la tercera fase de expansión. Durante estas fases, PrOpCom fue implementado por Chemonics.

El alcance total del programa PrOpCom hasta 2011 fue de 1,26 millones de beneficiarios; creó 17.633 nuevos empleos y generó 52 millones de USD en ingresos adicionales.

Después de 2011, el programa evolucionó a Propcom Mai-Karfi ("más fuerte"), que tuvo su fase de diseño de 2012 a 2013, y su implementación completa de 2013 a 2017 (y después se extendió posteriormente hasta 2019). El programa continuó recibiendo apoyo de DfID con un presupuesto total de 27 millones de libras esterlinas (aproximadamente 34,6 millones de USD a tasas de 2018) y fue implementado por Palladium en asociación con TechnoServe.

Referencias

PrOpCom (2011), *Making tractor markets work the poor in Nigeria*, A PrOpCom Case Study, in collaboration with the Springfield Centre.

www.beamexchange.org/resources/160/

UK Aid (2011), Nigeria PrOpCom Project Completion Report, October 2011

www.beamexchange.org/resources/775/

PrOpCom (2011), PrOpCom Project Completion Review, December 2011.



Caso 3: ALCP, Georgia

Construcción de infraestructura veterinaria en una economía postsoviética



Llenando el vacío causado por la transición económica

El programa *Alliances Caucasus Programme* (ALCP) en el sur de Georgia tiene como objetivo reducir la pobreza rural mediante la implementación del enfoque M4P.

El programa demuestra la relevancia del enfoque DSM para crear mercados en una era de transición económica, en este caso, después del colapso de la economía planificada de estilo soviético. Esta fue una era particularmente traumática en Europa del Este, ya que prácticamente de la noche a la mañana todos los servicios proporcionados colectivamente fueron eliminados sin alternativas comerciales privadas prácticas para reemplazarlos. La economía se contrajo y la agricultura de semi autosuficiencia regresó. Solo gradualmente nuevas empresas pudieron llenar el vacío y poner en marcha los negocios. El caso de ALCP ilustra esta reconstrucción de los mercados paso a paso, esta vez comerciales.

Cómo reconstruir los servicios veterinarios después del colapso económico

Después de que Georgia obtuviera su independencia de la Unión Soviética en 1991, atravesó un período de disturbios civiles y una dolorosa transición económica hasta 2003, cuando un nuevo gobierno inició reformas sociales y económicas.

La agricultura se vio particularmente afectada, ya que en la era soviética todos los servicios eran proporcionados por el gobierno. Además, las granjas eran gestionadas por el *Kolkhoz* colectivo, que efectivamente trataba a sus agricultores miembros como trabajadores. Con la desaparición de la Unión Soviética, este sistema colapsó. De vuelta a cargo de sus granjas, los agricultores carecían del conocimiento profesional para gestionarlas; los sistemas de insumos gestionados públicamente y los servicios veterinarios habían dejado de funcionar. Como resultado, la atención de la salud animal, la calidad de la raza y la productividad animal disminuyeron. Entre 1997 y 2007, el PIB agrícola disminuyó un 9 por ciento.

Este caso comienza en 2011, cuando el programa Alianzas comenzó a investigar el estado de los servicios veterinarios, o la falta de ellos, en el sector ganadero. En las tres áreas montañosas en las que ALCP está activo, el 90 por ciento de los hogares agrícolas dependían de la ganadería de semi subsistencia, complementada con pequeñas cantidades de cultivos para el ganado o el consumo doméstico. La mayoría de las granjas de la región eran pequeñas, con menos de 10 vacas lecheras o 50 ovejas. La mitad de la población vivía en situación de pobreza, con menos de 1,25 USD al día.

La ganadería era relativamente poco productiva debido al colapso del sistema. El acervo genético del ganado se agotó debido a años de sobrecruzamiento. Las prácticas agrícolas eran básicas y las inversiones en efectivo mínimas. Los animales a menudo estaban por debajo del peso adecuado y padecían enfermedades y altas tasas de mortalidad que podrían haberse evitado con vacunas adecuadas.

Mantener la salud del ganado es crucial para la resiliencia de los medios de vida de estas familias, lo que a su vez depende de la accesibilidad y disponibilidad de los servicios veterinarios. Sin embargo, fuera de las ciudades principales, los servicios veterinarios en Georgia prácticamente habían dejado de funcionar. Solo entre el 8 y el 14 por ciento de los agricultores tenían acceso a servicios veterinarios locales y solo entre el 5 y el 8 por ciento utilizaban productos adecuados como medicamentos desparasitantes.

A pesar de todo esto, la ganadería mostraba mucho potencial en Georgia. Existe una fuerte demanda de productos cárnicos y productos lácteos seguros e higiénicos. Esto se debe a la rápida expansión de las cadenas de supermercados en toda Georgia. También existe potencial de exportación a mercados del Cáucaso, Asia Central, Oriente Medio, Ucrania y la Unión Europea. Dentro de Adjara hay una industria turística en crecimiento, que crea un mercado potencial para productos regionales.

Tras el colapso del sistema colectivo, la mayoría de los agricultores comenzaron a depender de veterinarios autodidactas que operaban desde sus hogares rurales, vendiendo una gama limitada de medicamentos, así como de pequeñas farmacias veterinarias en las ciudades. Estas farmacias

con frecuencia eran gestionadas por personal no capacitado. En Adjara solo había 19 de estas pequeñas farmacias veterinarias, todas ubicadas cerca de los centros municipales. Los agricultores tenían dificultades para acceder a ellas, ya que estaban lejos de las aldeas y sus servicios eran caros.

Este problema se veía agravado por el hecho de que en Georgia las mujeres realizan la mayor parte del trabajo de cría de animales y suelen ser las primeras en notar signos de enfermedad. Sin embargo, debido a las normas culturales prevalecientes, no se espera que viajen fuera de sus aldeas a las ciudades cercanas donde se encontraría una farmacia. Solo las mujeres que vivían cerca de los centros urbanos o mercados visitaban las farmacias. Como resultado, la mayoría de los agricultores dependían de remedios caseros tradicionales y compraban los pocos medicamentos disponibles basándose en lo que creían que podría funcionar.

Los fabricantes e importadores de productos veterinarios no tenían canales de distribución rural. Tanto los agricultores como los farmacéuticos tenían que desplazarse a la capital, Tiflis, para comprar productos y obtener asesoramiento. Los fabricantes e importadores carecían de la confianza para invertir en redes de distribución rural.

La mayoría de las empresas operaban de forma conservadora dada la incertidumbre regulatoria de la Georgia postsoviética. Además, no reconocían a los pequeños agricultores como clientes potenciales. Suponían que la demanda sería limitada, por lo que se centraban en clientes más grandes. Eso significaba que los agricultores no tenían exposición a sus productos y desconocían la diferencia que un tratamiento adecuado podría tener. ¿Cómo mover este mercado?

Mejor distribución y desarrollo de productos

Un enfoque convencional de desarrollo podría haber sido dar apoyo gratuito a las farmacias rurales y distribuir productos veterinarios. Esto podría ofrecer un alivio rápido a algunos agricultores, pero no contribuiría a nada sostenible. En cambio, Alianzas identificó que los fabricantes e importadores de productos veterinarios en Tiflis serían el canal ideal para llegar a los ganaderos más pequeños. Tenían el incentivo comercial para invertir en la mejora de las farmacias, la capacitación de los farmacéuticos, la educación de los agricultores y la garantía de la distribución oportuna de los productos. Alianzas también concluyó que si podían persuadir con éxito al menos a un fabricante importante para que mejorara la distribución rural –y así demostrar un modelo de negocio viable– otras empresas ganarían la confianza para invertir.

Alianzas se acercó a Roki Limited, el mayor distribuidor y fabricante de medicamentos veterinarios genéricos en Georgia. Le mostró su análisis de mercado a Roki, demostrando el caso de negocio para la expansión rural. Sugirió un acuerdo en el que Roki podría utilizar la inteligencia de mercado y las conexiones de Alianzas para expandir su red de distribución a áreas rurales no explotadas. Alianzas también ofreció coinversión para reducir aún más el riesgo.

Primera innovación: capacitación y suministros para cinco farmacias de ventanilla única

La primera intervención, en 2012, se diseñó como un piloto para probar la viabilidad del nuevo modelo de negocio. Roki colaboró con cinco farmacias identificadas por Alianzas en la región KK y

las apoyó con capacitación veterinaria para que estas farmacias pudieran proporcionar a los agricultores medicamentos e información adecuados.

Roki también garantizaría un suministro semanal de productos a estas farmacias con productos a precios mayoristas y conectaría los teléfonos directamente a su línea de asesoramiento técnico. Una vez que Roki se sintió cómodo con el piloto inicial, expandió el modelo de negocio a otras ocho farmacias en la región Samtskhe Javakheti (SJ).

Roki llevó el modelo inicial un paso más allá promocionando sus productos a través de folletos, volantes y pancartas en las tiendas de las farmacias. Dado que Roki necesitaba un impulso para entrar en el mercado, Alianzas contribuyó con el 61 por ciento de la inversión total de 105.243 CHF (aproximadamente 106.085 USD a tasas de 2018).

Segunda innovación: farmacias satélite para ampliar el alcance rural

En 2013, Alianzas y Roki idearon otra solución para expandir el alcance a las mujeres que no podían viajar a las ciudades con mercado local, en forma de farmacias satélite móviles de bajo costo en la región Kvemo Kartli.

ALCP contribuyó con el 59 por ciento de la inversión total de 13.925 CHF (aproximadamente 14.036 USD a tasas de 2018). Cuando el modelo demostró su eficacia, Roki decidió en 2015 ampliar su modelo de distribución a la región de Ajara. También estableció dos nuevos almacenes para la distribución a nivel nacional.

En esta etapa, ALCP disminuyó su apoyo al 33 por ciento del costo total de 322.027 CHF (aproximadamente 324.603 USD a tasas de 2018).

Tercera innovación: un laboratorio para desarrollar nuevas vacunas

Como tercer paso, ALCP apoyó a Roki para establecer un laboratorio que ayudara a diagnosticar enfermedades animales infecciosas y trabajar en nuevas vacunas, hasta entonces una limitación clave en su modelo de negocio. Anteriormente, dependían del laboratorio gubernamental, cuya lentitud causaba un retraso en la producción.

ALCP cubrió el 33 por ciento de la inversión total de 42.645 CHF (aproximadamente 43.000 USD a tasas de 2018).

Cuarta innovación: un agroportal para entregar información directamente a los agricultores

En 2016, como parte de una ampliación de la distribución rural al resto de Georgia, así como a Armenia y Azerbaiyán, ALCP apoyó a Roki para desarrollar un agroportal llamado Agrofase, a través del cual los agricultores podrían acceder directamente a información sobre la gestión del ganado.

El portal ayudó a los agricultores a monitorear el riesgo de enfermedades animales, creó conciencia sobre los tratamientos disponibles y los conectó directamente con los distribuidores de Roki.

ALCP contribuyó con el 31 por ciento de la inversión total de 27.250 CHF (aproximadamente 27.500 USD a tasas de 2018).

Casi medio millón de beneficiarios

Alentada por las ventas y la respuesta de las áreas rurales después de sus intervenciones, Roki amplió significativamente su red de distribución para incluir otras 346 farmacias adicionales en Georgia: 44 nuevas farmacias en áreas donde operaba ALCP y 302 farmacias fuera del área del programa. Como resultado, en 2018 se estimó que el 67 por ciento de los agricultores georgianos utilizaban productos Roki.

En los cinco años posteriores a la inversión inicial de Roki en nuevos modelos de negocio con ALCP, 442.000 hogares agrícolas se beneficiaron. Sus ingresos colectivos aumentaron en 11 millones de CHF (aproximadamente 11 millones de USD a tasas de 2018) gracias a un mejor acceso a los servicios veterinarios.

El modelo de Roki de proporcionar información junto con los productos ha resultado en un cambio de comportamiento positivo, ya que los agricultores han comenzado a cuidar mejor a sus animales y a tomar medidas de salud preventivas. El suministro directo de Roki a las farmacias satélite hizo que el negocio farmacéutico fuera más rentable, especialmente en áreas remotas.

El programa también contribuyó a cambiar las normas de género en el sector. Las farmacias veterinarias solían ser gestionadas por hombres; hoy en día, la mitad de las farmacias son regentadas por familias. Finalmente, el laboratorio de Roki ha aumentado la producción de medicamentos veterinarios en un 20 por ciento. Roki pone a disposición 1.035 tipos de medicamentos veterinarios en Georgia, 510 de los cuales se producen localmente.

Roki también aumentó las exportaciones de productos a Azerbaiyán y Armenia utilizando un enfoque similar. En Azerbaiyán, Roki desarrolló una asociación comercial con Real Vet Ltd, una empresa proveedora de insumos veterinarios que cubre 600 farmacias veterinarias. Roki replicó el modelo de farmacia de ventanilla única con una gama mejorada de medicamentos veterinarios, capacitación para veterinarios, farmacéuticos y agricultores, y una línea directa.

En Armenia, en el momento de redactar este informe, Roki estaba en proceso de replicar el mismo modelo, pero todavía está buscando un socio fiable. Para obtener una licencia de distribución en Armenia, los medicamentos deben registrarse individualmente.

Roki ha aumentado el número de medicamentos veterinarios registrados en Armenia de dos a cinco.

En Turkmenistán, Roki estableció una asociación con dos grandes veterinarios que distribuyen sus nuevos productos para criadores de ovejas.

Finalmente, Roki estableció una alianza con Tekro Ucrania, una empresa ucraniana de suministros veterinarios, para probar y distribuir Rumifos, un aditivo alimentario que puede aumentar el rendimiento lechero en un 12 por ciento y el peso vivo en un 13 por ciento.

Lo que claramente se está desarrollando es un sistema regional de servicios veterinarios y de salud animal comerciales basados en el modelo de distribución original de Roki.

Inversión continua en servicios ganaderos

El trabajo de Roki en el sistema de mercado veterinario ha funcionado tanto en el lado de la demanda (creando conciencia entre los ganaderos) como en el de la oferta de servicios veterinarios (aumentando la distribución). Las farmacias ahora están mejor equipadas para ofrecer soluciones veterinarias a los agricultores rurales.

El laboratorio de pruebas de Roki ha ayudado a mejorar aún más la calidad de sus productos. El laboratorio ha mejorado el servicio de diagnóstico de medicamentos, ya que puede realizar pruebas de muestras de manera eficiente en cuestión de horas, un proceso que antes llevaba días.

Los agricultores también están ahorrando tiempo y dinero que requerían los viajes al conectarse directamente con los distribuidores de insumos a través del agroportal.

Este entorno más favorable para los servicios veterinarios impulsó un aumento de la actividad empresarial. En 2016, 11 empresarios independientes abrieron sus propias farmacias copiando el modelo de Roki. Desde entonces, tres empresarios independientes más han seguido su ejemplo.

Los otros dos principales proveedores de insumos veterinarios en Georgia, además de Roki, son Invet y Megavet. Han adoptado un modelo similar de distribución y capacitación con farmacias, para lo cual Invet recibió apoyo de otro programa financiado por SDC.

Credo Bank comenzó a trabajar con Roki y otras 30 farmacias veterinarias para ofrecer micro préstamos para la compra de medicamentos y equipos relacionados con la ganadería. Credo redujo su tasa de interés base del 8 por ciento al 5 por ciento con Roki, y las farmacias cubren un 2 por ciento adicional, lo que significa que los agricultores pueden obtener préstamos al 3 por ciento.

ALCP: una visión general

El trabajo descrito en este estudio de caso representa solo un área de intervención en la amplia cartera del programa ALCP que comenzó en 2008 y aún continúa.

ALCP fue implementado por Mercy Corps y se expandió varias veces. Comenzó como el Programa Alianzas en 2008 con financiación de SDC en la región de Samtskhe Javakheti. En 2011, Alianzas SJ recibió una extensión de dos años, mientras que un nuevo Alianzas Kvemo Kartli comenzó sus operaciones. En 2014, Alianzas Kvemo Kartli se extendió a una segunda fase, se añadió una nueva rama al programa en Ajara, y la rama más antigua (Samtskhe Javakheti) entró en una fase *standby* (fase de reserva) de dos años centrada en el seguimiento y la sostenibilidad.

Las tres ramas juntas formaron el Programa Alianzas del Cáucaso Menor (*Alliances Lesser Caucasus Programme*) (recientemente simplificado a Programa Alianzas del Cáucaso, pero el acrónimo se mantuvo como ALCP). A partir de 2014, bajo el recién formado ALCP, la gestión y las operaciones se armonizaron completamente en todas las regiones. De 2014 a 2017, ALCP tuvo un presupuesto

de 7,5 millones de CHF (aproximadamente 5 millones de USD a tasas de 2018). La fase actual de ALCP se extiende de 2017 a 2021 con un presupuesto de 6,5 millones de CHF (aproximadamente 6,5 millones de USD a tasas de 2018).

ALCP trabaja con empresas de todos los tamaños que tienen el potencial de generar cambios duraderos y económicamente beneficiosos. ALCP prioriza la inclusión de las mujeres. Los objetivos generales del programa son proporcionar a los pequeños ganaderos mejores insumos y servicios, acceso al mercado y un entorno operativo eficiente y resiliente.

Durante diez años, de 2008 a 2018, ALCP logró una escala y un cambio sistémico sustanciales, beneficiando a 558.000 hogares y generando ingresos adicionales por valor de 39 millones de USD para agricultores, empresas y empleados.

Referencias

Aarons, A., H. Bradbury & M. Maestre (2016), Transforming Access to Veterinary Services in Georgia, The Alliances Lesser Caucasus Programme, The BEAM Exchange, June 2016.

www.beamexchange.org/resources/757/

Alliances Kvemo Kartli (2011), *Market Analysis*, August 2011.

<http://alcp.ge/pdfs/4fdf9bad0514746bd40ea819caf7ac5f.pdf>

Alliances Caucasus Programme (2017), *Roki's Impact on Outside of the Programme Area*, August

Alliances Caucasus Programme (2018), *Annual Report April 2017 to 2018*.

Alliances Lesser Caucasus Programme (2014), *Market Analysis Ajara*.

<http://alcp.ge/pdfs/4268e90785bf31f74dc65448aaf737a8.pdf>

Bradbury, H. (2018), *Personal communication*, 12 October 2018



Caso 4: ÉLAN, RDC

Llevando luz a la República Democrática del Congo



Encontrando formas privadas de hacer que los mercados funcionen

A pesar de su extraordinario potencial económico, la República Democrática del Congo (RDC) sigue siendo desesperadamente pobre, ocupando el puesto 176 de 187 en el Índice de Desarrollo Humano de 2015. Décadas de conflicto, inestabilidad y mala gobernanza han pasado factura y la mayoría de las personas en situación de pobreza carecen de oportunidades para salir de la pobreza.

En 2014, DfID lanzó ÉLAN RDC, su primer programa DSM en la RDC.

Este caso se centra en una alianza dentro de la cartera de energía renovable de ÉLAN. El programa se asoció con Altech, un distribuidor privado de lámparas solares en la RDC, para ofrecer acceso a energía moderna a los hogares sin conexión a la red (que constituyen más del 90 por ciento de la población del país).

Cómo aumentar el acceso a la electricidad cuando la red pública solo cubre el 10 por ciento

La RDC tiene una de las tasas de electrificación más bajas del mundo. Según la investigación de mercado de ÉLAN, más del 90 por ciento de la población del país vive sin acceso a la electricidad. Esto equivale a 13 millones de hogares. Incluso los hogares con acceso a la electricidad, estimados

en alrededor de 1,3 millones, experimentan frecuentes apagones. A pesar del masivo apoyo de la ayuda, el acceso a la red ha ido disminuyendo constantemente. Los principales cuellos de botella que impiden el desarrollo del sector energético incluyen la falta de gobernanza y regulación, una red limitada y en decadencia –cuya rehabilitación y expansión es muy costosa y quizás antieconómica más allá de los principales centros– así como altos impuestos y aranceles sobre los productos solares.

Debido a la crisis energética, los hogares terminan destinando una parte importante de sus ingresos mensuales en soluciones energéticas de baja tecnología, tóxicas, contaminantes y costosas, como velas, lámparas de queroseno y combustible para iluminar sus hogares, cargar teléfonos móviles, alimentar electrodomésticos y cocinar.

Esto resulta irónico, ya que el país está bendecido con un rico recurso de energía renovable potencial (solar e hídrica). Si este recurso pudiera utilizarse adecuadamente, toda la población de la RDC de 85 millones de personas, incluidos los 25 millones de personas pobres en zonas urbanas, podría tener acceso a la electricidad. Según el análisis de ÉLAN, esto permitiría a los hogares pobres disponer de 7 USD más al mes, lo que les permitiría trabajar más horas, ahorrar en combustible y estar menos expuestos a riesgos de incendio y problemas de salud.

La mayor parte del desarrollo de la generación de eléctrica en la RDC se dirige a las empresas mineras que buscan alimentar sus instalaciones. Así, la mayor parte de la electricidad producida, principalmente de centrales hidroeléctricas y térmicas en mal estado, se destina al sector industrial y a pocas áreas urbanas.

La presa de Inga en el río Congo tiene la capacidad potencial de generar de 40.000 a 45.000 MW de energía eléctrica, suficiente para abastecer las necesidades de electricidad de toda la región de África Austral. Casi toda la ayuda destinada a la energía se ha dirigido a la empresa nacional de electricidad, *Société Nationale d'Electricité*, para desbloquear este enorme potencial, pero la gestión de estas inversiones ha sido deficiente.

En 2017, *United States Agency for International Development* (USAID, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) encontró que solo se generaron 675 MW ese año. Ha habido planes en marcha para construir la presa Inga III, que tiene el potencial de proporcionar electricidad a todo el país, pero el trabajo se retrasa continuamente. Se subestimó el grado de degradación de las presas, la línea de transmisión y otra infraestructura crítica, así como el efecto corrosivo de la corrupción endémica, la inestabilidad política y el robo.

La participación del sector privado en la producción y distribución de productos de energía renovable ha sido baja. Hasta 2015, no se encontraban productos de energía solar en ningún lugar fuera de la región de Kivu. Las empresas privadas consideraban menos arriesgado dirigirse a la parte relativamente acomodada de la población del país.

Además, existe una completa falta de concienciación entre los consumidores sobre los productos solares y el sector privado carece de la capacidad financiera para abrir el mercado potencial de la RDC. Tampoco existe ninguna iniciativa gubernamental para la promoción de la energía

renovable. Los productos solares eran innecesariamente caros debido a un impuesto de importación gubernamental del 42 por ciento.

Dado que el sector privado no estaba equipado con el conocimiento o los recursos para abrir verdaderamente el mercado y satisfacer las necesidades de las personas en situación de pobreza, ÉLAN vio una oportunidad para aplicar el enfoque DSM para fomentar el uso de energía renovable ayudando a los actores del mercado privado a desarrollar modelos efectivos de educación, comercialización y distribución de productos.

Un canal privado para la energía solar

Si bien ÉLAN quería trabajar con el sector privado, su investigación de mercado inicial y su análisis sugirieron que muy pocas empresas estaban interesadas en colaborar debido al riesgo percibido. Altech surgió como un socio adecuado que estaba interesado en expandir su negocio existente de distribución de soluciones solares, ya que ya estaba en el mercado, aunque vendiendo a una clientela muy pequeña.

En ese momento, Altech era un pequeño distribuidor en Kivu que importaba lámparas solares para distribuir las exclusivamente a maestros. Proporcionaba lámparas a crédito mediante acuerdos de asociación con las autoridades escolares. El mercado se estaba saturando rápidamente, pero Altech era reacia a vender a un público más amplio debido al riesgo y los costos asociados con la expansión. ÉLAN firmó una asociación con Altech en 2016 para poner a prueba un sistema de distribución innovador para que más hogares utilizaran la iluminación solar.

ÉLAN estudió los mercados nacionales e internacionales y concluyó que el marketing directo era la mejor manera de convencer a los consumidores de que cambiaran a soluciones solares. Así, ÉLAN apoyó a Altech con asistencia técnica y financiera en las siguientes áreas.

Primera innovación: expandir el equipo de ventas para el marketing directo con el fin de crear conciencia

ÉLAN ayudó a Altech a poner a prueba su campaña de marketing directo ampliando su equipo de ventas de 15 a 100 personas en 2016 para vender a consumidores más allá del mercado escolar tradicional de Altech, incluyendo al público en general y expandirse más allá de los Kivus, hacia las regiones occidental (Kinshasa), central (Ecuador) y meridional (Katanga). ÉLAN confiaba en que existía un vasto mercado potencial si los productos de Altech se comercializaban adecuadamente y los agentes de ventas estaban motivados para ganar su comisión.

Segunda innovación: ventas a crédito para facilitar las compras

ÉLAN y Altech se dieron cuenta rápidamente de que para aumentar las ventas era importante ofrecer crédito, ya que los consumidores a menudo no podían pagar el precio completo de los productos, que costaban entre 10 y 50 USD según el tipo de dispositivo. Se pidió a algunos de los agentes de ventas con mejor rendimiento que probaran las ventas de productos a crédito. En 2016, la prueba demostró que los agentes podían vender a crédito y asegurar buenas tasas de reembolso. Durante la fase de prueba del sistema de crédito, se vendieron y pagaron 5.000 lámparas en menos de dos meses.

Tercera innovación: “pago por uso” con cobro automático de cuotas

Para expandir las ventas a crédito, pero gestionar los riesgos asociados, se necesitaba otra innovación en el modelo de negocio. ÉLAN ayudó a Altech a vincularse con Omni-Voltaic Energy Solutions, un productor y distribuidor líder de productos energéticos fuera de la red, para introducir los primeros sistemas solares de pago por uso (PayGo) en la RDC. Los sistemas PayGo permitían el cobro automático de cuotas y apagaban el dispositivo si no se había pagado. ÉLAN apoyó a Altech en la negociación de mejores condiciones de pago con Omni-Voltaic, aliviando los problemas de flujo de caja y permitiendo un suministro continuo.

Cuarta innovación: inversión externa para ampliar la base de capital

Para vender a crédito, Altech también necesitaba una base de capital sólida, para lo cual requería acceso a capital externo. Dado que era difícil obtener un préstamo sin garantía, ÉLAN vinculó a Altech con una firma de inversión, Persistent Energy Capital, que se especializaba en invertir en mercados desatendidos. Persistent Energy Capital apoyó a Altech mejorando su sistema financiero y reduciendo el riesgo de la inversión mediante una subvención de 50.000 USD que movilizó una inversión adicional de 200.000 USD, la primera de su tipo en la RDC.

ÉLAN asignó 150.000 GBP (aproximadamente 195.000 USD a tasas de 2018) a la intervención con Altech.

Medio millón de usuarios en dos años

A finales de 2017, casi dos años después de que ÉLAN comenzara a trabajar con Altech, Altech había vendido 120.000 sistemas solares domésticos (esto incluye las ventas a través de actividades apoyadas por otros donantes). En total, se estima que 500.000 usuarios se han beneficiado de estos sistemas. Cada hogar tiene en promedio 78 USD más al año para gastar debido a ingresos y ahorros adicionales.

Los ahorros se han utilizado para alimentos, educación, ropa e inversión productiva. Una investigación realizada en 2018 por Gogla (una asociación industrial de energía solar fuera de la red sin fines de lucro) encontró que casi el 60 por ciento de los clientes de energía solar fuera de la red emprendieron más actividad económica a los tres meses de comprar un sistema solar doméstico, ya sea consiguiendo un nuevo trabajo, utilizando su sistema directamente en un negocio o pudiendo trabajar más horas.

Además, más del 90 por ciento de los hogares que reemplazaron las tóxicas lámparas de queroseno por alternativas solares informan haber experimentado mejoras tanto en la salud como en la sensación de seguridad.

Cambiando las percepciones sobre lo que puede funcionar en la RDC

Altech fue la primera empresa en desarrollar una red nacional de distribución de productos de energía solar y en implementar ventas directas y un sistema de pago por uso, demostrando un nuevo modelo para las ventas de energía solar en la RDC. El mercado reaccionó positivamente a

medida que la gente tomó conciencia de los productos solares como una alternativa a las soluciones energéticas tradicionales y costosas.

Cuatro grandes empresas internacionales han entrado en el mercado de la RDC. Cuando ÉLAN se acercó por primera vez a los proveedores internacionales de energía solar en 2015, ninguno de ellos estaba interesado en el país. En 2016, ÉLAN apoyó primero a Dlight para entrar en el mercado de la RDC, reduciendo el riesgo de su inversión. Otros tomaron nota, y GLP, Omni-Voltaic y Bbox entraron en el mercado en 2017. ÉLAN apoyó sus entradas con asistencia técnica y paquetes financieros más pequeños para reducir el riesgo.

Además, 12 empresas que obtienen la mayoría de sus productos de estas cuatro empresas internacionales han comenzado a distribuir productos solares. Estos se venden ahora en todas las principales zonas económicas del país, incluyendo Dev Solaire en el Sur, Eco-Minda y Orange en el Oeste, y Total que distribuye a nivel nacional. Algunas de estas empresas han sido apoyadas por ÉLAN, otras simplemente han replicado el modelo después de ver los buenos resultados de otros actores.

Seis de estas empresas utilizan ventas directas basadas en el modelo desarrollado con Altech y cuatro realizan crédito al consumo con dispositivos de “pago por uso”. Al igual que Altech, Bbox ha conseguido inversión internacional. Todas estas empresas se han unido a una campaña nacional de marketing apoyada por ÉLAN para educar a los consumidores sobre los beneficios de los dispositivos solares.

En 2018, ÉLAN reunió a todas las partes interesadas de la industria solar para discutir problemas comunes. Unos meses después, se formalizó una asociación con 22 miembros. Uno de los principales objetivos de la asociación es interactuar con el gobierno y apoyar el desarrollo de regulaciones diseñadas para la industria. Encargó un estudio para comparar el impuesto de importación de la RDC con el de otros países del África subsahariana. Se espera que esto resulte en impuestos de importación más bajos. En octubre de 2018, el gobierno congoleño acordó una exención para un importante actor internacional de sistemas solares domésticos, un primer paso hacia una exención para todo el sector.

El impacto de las intervenciones de ÉLAN en el espacio de la energía renovable con Altech demuestra la sostenibilidad del enfoque de desarrollo de sistemas de mercado para mejorar el acceso a soluciones energéticas para las personas en situación de pobreza, a gran escala. Este tipo de intervenciones ayudan a generar confianza en otros inversores del sector privado y los alienta a asumir el riesgo de entrar en un mercado sin explotar.

ÉLAN RDC: una visión general

El trabajo descrito en este estudio de caso representa solo un área de intervención en la cartera del primer programa ÉLAN RDC que se desarrolló entre 2014 y 2019. Este programa de cinco años tuvo como objetivo reducir la pobreza en la RDC aumentando los ingresos de más de un millón de pequeños agricultores, empresarios y consumidores pobres para fines de 2020. Tuvo un presupuesto de 50 millones de libras esterlinas (aproximadamente 64,9 millones de USD a tasas

de 2018) implementado por Adam Smith International. En 2019 se contrató una extensión de dos años hasta 2021.

Dada la infraestructura económica básica en un país del tamaño de Europa Occidental, ÉLAN se centra en la agricultura (granos y cultivos especiales) y el acceso a la financiación, la energía renovable y el transporte en cuatro zonas económicas. Estas cubren los tres principales corredores económicos de la RDC: Kinshasa (la capital con 15 millones de habitantes), los dos Kivus (fronterizos con Ruanda y Uganda) y Katanga (sede del cinturón de cobre de la RDC), así como la antigua provincia de Ecuador, una de las zonas más remotas de la RDC.

ÉLAN estableció una cartera de más de 150 asociaciones con el sector privado en la RDC. El programa también se centró en promover el papel de las mujeres y adolescentes congoleñas pobres, que se encuentran entre las más marginadas del mundo.

Referencias

Poisson, G. (2018), *Personal communication*, September 21, 2018.

ÉLAN RDC (2018), 2017 Annual Report & 2018 Business Plan.

www.beamexchange.org/resources/1164/

GOGLA (2018), Powering Opportunity: The Economic Impact of Off-Grid Solar.

https://www.aler-renovaveis.org/contents/lerpublication/gogla_2018_powering-opportunity-theeconomic-impact-of-off-grid-solar.pdf



Caso 5: MDF, Pakistán

Construcción de un mercado de ensilaje desde la base



Sacando a las grandes empresas de su zona de confort

El *Market Development Facility* (MDF) es uno de los principales programas de Australia para la participación del sector privado. MDF estimula la inversión, la innovación empresarial y la reforma regulatoria para crear empleo y aumentar los ingresos de las personas en situación de pobreza.

MDF se estableció como una instalación multinacional expandible. Actualmente está activo en cinco países: Fiyi (desde 2011), Timor Oriental (desde 2012), Pakistán (desde 2013), Papúa Nueva Guinea (desde 2015) y Sri Lanka (desde 2015). La expansión a más países está en marcha. MDF funciona como una red de equipos de país que comparten procesos, información y aprendizaje para garantizar la calidad y la eficiencia.

El trabajo de MDF en ensilaje es parte de su estrategia para el sector lácteo, cárnico y lanar. El objetivo es aumentar los rendimientos y los retornos para los pequeños agricultores estimulando la inversión en productos y servicios que permitan a los animales ser más productivos durante todo el año (alimentos, servicios veterinarios y medicamentos, información sobre prácticas básicas de cría) y estimulando la inversión que conecte la producción con mercados de mayor valor.

Pakistán representa una mezcla de mercados maduros y mercados incipientes. Si bien el país cuenta con un sector privado diverso y dinámico, existen diferencias significativas en la actividad económica entre el Punjab y el centro de Karachi y las provincias fronterizas. También existen

diferencias significativas en los servicios disponibles para los grandes agricultores en comparación con los disponibles para los pequeños agricultores. La mayoría, si no toda, la tecnología agrícola relevante está disponible en Pakistán, pero no llega a ciertas provincias y grupos de clientes. A diferencia de países como Bangladés, persiste la creencia de que los pequeños agricultores son demasiado conservadores para ser clientes.

Cómo impulsar la inversión que haga productiva la ganadería de pequeños agricultores durante todo el año

Pakistán tiene la quinta población ganadera más grande del mundo, el 80 por ciento de la cual es propiedad de pequeños agricultores. Se estima que hay seis millones de pequeños ganaderos en Pakistán. Un pequeño agricultor típico de Pakistán tiene entre 5 y 10 animales (vacas, ovejas, cabras), dependiendo de la región. Los agricultores dependen del ganado como fuente de nutrición (leche y la carne), e ingresos (ventas diarias de leche y ocasionales de carne, especialmente durante la festividad del Eid). Además, el ganado, cubre funciones clave de seguridad e inversión, ya que se compran como reserva de valor y se venden según las necesidades de liquidez.

A pesar del tamaño de su población ganadera, Pakistán todavía importa leche y carne para satisfacer la demanda local. Pakistán importa actualmente 60.000 toneladas de leche en polvo y 1.000 toneladas de carne al año. Esto se debe a que la productividad ganadera de los pequeños agricultores es baja. Una razón clave para esto son los dos períodos de sequía, también conocidos como las "temporadas sin forraje", de mayo a julio y de diciembre a febrero. La agricultura en Pakistán depende en gran medida de las lluvias monzónicas (julio a septiembre y marzo) y del riego por inundación.

Durante las estaciones secas, los agricultores dependen de cultivos forrajeros tradicionales como la paja de trigo, que es baja en nutrientes. Los pequeños agricultores ven cómo el rendimiento lechero de las vacas desciende de siete litros/día a cuatro litros/día, mientras que con una alimentación adecuada serían posibles diez litros durante todo el año. Debido a la falta de nutrición, incluso los animales de carne no ganan peso según su potencial y pueden perder hasta 0,4 kg/día. La pregunta clave es cómo desarrollar un mercado para soluciones conocidas como el ensilaje (o, por ejemplo, cultivos forrajeros más tolerantes a la sequía) para que los agricultores puedan adoptarlas y su ganado pueda ser productivo durante todo el año.

Hacer ensilaje no es complicado. El conocimiento técnico y la maquinaria necesarios están presentes en Pakistán, pero solo al alcance de los grandes productores. Se considera que los pequeños productores son demasiado conservadores para cambiar sus métodos y se asume que sus medios son demasiado limitados para formar un mercado creíble que valga la pena desarrollar. Como resultado, los fardos y la maquinaria disponibles en el país son generalmente demasiado grandes para los pequeños agricultores.

Por su parte, los pequeños agricultores pueden no estar al tanto de mejores prácticas de alimentación y/o no pueden permitirse lo que hay en el mercado. Su capacidad para invertir y probar es muy limitada; los productos financieros para facilitar la inversión agrícola son

prácticamente inexistentes. Como resultado, se necesita innovación en modelos de negocio y productos para abrir el mercado del ensilaje y hacerlo llegar a los millones en la "base de la pirámide" (Prahalad 2006).

Agregar funciones de los sistemas desde la base

La penetración de la tecnología agrícola es limitada en Pakistán y la mayoría de las empresas parecen bastante contentas con servir al extremo superior del mercado. Como resultado, MDF a menudo se encontró teniendo que introducir la innovación agrícola a través de empresas más pequeñas, a menudo más nuevas, que ocupan el nicho entre las grandes empresas agrícolas establecidas que venden tecnología avanzada a grandes clientes, y los pequeños operadores informales que ofrecen soluciones de baja calidad a clientes locales.

Este también fue el caso del ensilaje. MDF lanzó una serie de asociaciones, cada una añadiendo un servicio o función al sistema de mercado, pero las primeras asociaciones tuvieron que ser realmente simples. Tuvieron que trabajar con proveedores de servicios nuevos y muy locales para demostrar que un modelo de ensilaje en fardos pequeños era viable y que los pequeños agricultores estaban dispuestos a comprarlos.

La investigación de MDF identificó una oportunidad para desarrollar un modelo de negocio innovador para el ensilaje adecuado para los pequeños agricultores. Un componente clave fue el desarrollo de un modelo para la producción y distribución local de un fardo de ensilaje de 60 kg por alrededor de 480 PKR (aproximadamente 4 USD) en contraposición al fardo normal de 1.000 kg a 7.000 PKR (aproximadamente 60 USD).

Por primera vez, el ensilaje estaría disponible en las unidades de tamaño adecuado, al precio adecuado y con el modelo de distribución adecuado. La serie de innovaciones –cada una introducida a través de diferentes intervenciones– se describe a continuación.

Primera innovación: lanzamiento de empresarios locales de ensilaje para demostrar la viabilidad

MDF se asoció con un puñado de pequeños proveedores de servicios locales que estaban dispuestos a invertir en el equipo (embaladora y envolvedora) y el marketing necesario para hacer que los fardos pequeños de ensilaje estuvieran disponibles localmente. El alcance de cada proveedor de servicios fue pequeño –cientos de agricultores en el mejor de los casos– pero ayudó a demostrar la viabilidad del modelo de negocio.

MDF lanzó estos proveedores de servicios primero en la provincia de Punjab, luego replicó el modelo en otras provincias de Pakistán, sumando 12 empresarios en total. Esto incluyó a empresarias, que estaban mejor posicionadas para comercializar los fardos a las agricultoras. La alimentación de los animales y la recolección de forraje generalmente se consideran tareas femeninas y la compra de ensilaje podría ayudar a reducir la carga de trabajo de las mujeres. Pioneer, una empresa de semillas que promueve variedades de maíz adecuadas para ensilaje, actuó como socio técnico, ayudando a los nuevos fabricantes de ensilaje a garantizar la calidad de su producto. MDF compartió el costo del equipo de ensilaje y los esfuerzos de marketing con los

nuevos proveedores de servicios. La colaboración con Pioneer fue con una "cartera cerrada", sin desembolsos monetarios: la empresa se beneficiaría del aumento de las ventas de semillas.

Segunda innovación: involucrar al proveedor de equipos y a un banco para estimular la expansión

Una vez demostrada la viabilidad del modelo de negocio y el interés de los pequeños agricultores por el ensilaje, MDF quiso dar un paso atrás.

MDF consideró que, con un modelo de negocio probado en mano, no deberían necesitar compartir los costos del equipo de ensilaje. En cambio, los bancos deberían estar interesados en financiar a la próxima generación de empresarios del ensilaje. Esto tomó la forma de un acuerdo tripartito entre MDF, Bank Alfalah (un banco privado líder en Pakistán) y Cattlekit (en ese momento el único proveedor de maquinaria de ensilaje en fardos pequeños del país).

Según el acuerdo, Cattlekit acordó colateralizar los préstamos para equipos de ensilaje, reduciendo así el riesgo del banco. Esto daría como resultado un descuento del 3 por ciento en los préstamos a los nuevos empresarios del ensilaje. MDF apoyó la iniciativa de Cattlekit compartiendo el costo de su expansión hacia las zonas rurales. MDF apoyó el establecimiento de dos centros de promoción rural para el servicio y la información sobre equipos de ensilaje. MDF también apoyó a Cattlekit para que saliera, se relacionara con los agricultores y promocionara sus equipos.

Tercera innovación: servicios de alquiler para mayor escala

Los emprendedores del ensilaje comenzaron a experimentar con el modelo de negocio, expandiendo el cultivo de maíz para vender más, desarrollando acuerdos de subcontratación con agricultores de maíz para asegurar aún más escala, y también alquilando sus equipos para aumentar la tasa de utilización de la maquinaria.

Dado el aumento en la utilización de la maquinaria y sabiendo que los servicios de alquiler en el pasado habían sido importantes para popularizar el uso de tractores, MDF tomó la iniciativa de asociarse con Cattlekit para impulsar en el negocio de alquiler. Con el apoyo de MDF, se pusieron a disposición dos juegos de maquinaria para servicios de alquiler –otro pequeño piloto para demostrar la viabilidad y generar interés.

La ventaja de demostrar el modelo de alquiler a través de un proveedor de maquinaria es que más agricultores acceden a la maquinaria y, una vez exitosos, conocen el negocio y están bien posicionados para aumentar el número de maquinaria disponible.

Hacia 100.000 beneficiarios

Los agricultores reaccionaron positivamente al aumento de la disponibilidad de ensilaje en el mercado. Todos los emprendedores de ensilaje apoyados por MDF agotaron sus existencias en la primera temporada, lo que los hizo planificar y aumentar la producción de fardos de ensilaje para las temporadas siguientes.

Más agricultores de los esperados querían comprar ensilaje durante todo el año y no solo en las temporadas sin forraje, ya que vieron un aumento instantáneo en la productividad lechera de su ganado y pudieron observar la mejora en la salud y el peso de su ganado (una señal de la cantidad de estrés que enfrentaban los animales).

En los dos años posteriores al inicio del trabajo en 2015, las intervenciones de ensilaje de MDF contribuyeron a la producción y venta de 1,2 millones de fardos de ensilaje, beneficiando a 40.000 pequeños agricultores. En respuesta, los rendimientos lecheros aumentaron en cuatro litros por animal al día. La mayoría de los agricultores venden esta leche, mientras que algunos la utilizan para el consumo doméstico. En promedio, esto resulta en un aumento de ingresos de 12.000 PKR (aproximadamente 96 USD) por hogar al mes.

Las solicitudes de préstamos tuvieron un inicio lento. Los agricultores enfrentaban obstáculos debido a la complejidad de los trámites de solicitud. Además, desde un punto de vista religioso, el pago de intereses estaba mal visto. No obstante, MDF y otros bancos ven la importancia estratégica de los productos de préstamo para las inversiones en la intensificación agrícola. El Banco Nacional de Pakistán ha lanzado un producto similar y el banco estatal de Pakistán expresó su apoyo a la iniciativa. El negocio de alquiler de Cattlekit comenzó recientemente y otros también han entrado en este mercado. En general, con muchas inversiones en ensilaje aún en sus primeras etapas, se espera que el crecimiento en el mercado del ensilaje continúe siendo fuerte y alcance cerca de 100.000 agricultores en los próximos años.

Para operar la maquinaria de ensilaje, cada emprendedor requiere un mínimo de tres trabajadores a tiempo completo. También se requiere más trabajo estacional para cultivar maíz para ensilaje. Hasta ahora se han creado unos 300 empleos a tiempo completo. Además, antes de los fardos de ensilaje, la mayoría de las mujeres tenían que ir a los campos, picar forraje y luego llevarlo a sus hogares para alimentar al ganado. Ahora todo lo que tienen que hacer es abrir el fardo de ensilaje y dárselo a sus animales. Esto ha disminuido su carga de trabajo en 14 horas por semana.

Más allá de los cambios a nivel de finca, la fuerte reacción del mercado al ensilaje también hizo que las grandes empresas agrícolas, que hasta entonces no estaban interesadas en los pequeños agricultores, los reconocieran como clientes potenciales. Como resultado, una inversión y un empresario a la vez, se está formando un sistema de mercado en torno al ensilaje en fardos pequeños para pequeños agricultores.

Un mercado en crecimiento

El trabajo de MDF con 12 emprendedores de ensilaje dio lugar a la entrada de más de 100 nuevos actores al mercado. Esto fue impulsado por el papel de Pioneer como empresa líder, promoviendo activamente el modelo.

Con el aumento de emprendedores, también creció la demanda de máquinas para fabricar fardos pequeños. Seis nuevos proveedores de máquinas de ensilaje han entrado en el mercado: cuatro fabricantes locales y dos importadores de equipos extranjeros. Cuatro empresas centradas

exclusivamente en el alquiler de máquinas también han entrado en el mercado de alquiler de ensilaje desde que MDF comenzó a trabajar con Cattlekit.

Maxim Seeds, una empresa líder de semillas en Pakistán ha comenzado a vender pequeños fardos de heno de alfalfa nutritiva a pequeños agricultores. Farm Dynamics Pakistan, una empresa importadora y distribuidora de semillas, ha comenzado a distribuir semillas de pasto Rhodes resistente a la sequía y de raigrás en paquetes pequeños. Fauji Foods, un procesador de lácteos está instalando tiendas de insumos cerca de sus centros de recolección de leche dirigidas a pequeños agricultores. El ensilaje se venderá en esas tiendas. ICI, otra gran empresa de agroinsumos, planea entrar en el negocio del ensilaje en fardos pequeños.

El gobierno probó la distribución de 500.000 fardos pequeños de ensilaje en colaboración con Engro, un importante procesador de lácteos.

MDF está trabajando para impulsar el cambio sistémico, con el objetivo de llegar a más de un millón de pequeños ganaderos para alcanzar una masa crítica. Actualmente está trabajando en una campaña masiva de concienciación para explicar los beneficios del ensilaje para los agricultores, así como la viabilidad del modelo de negocio del ensilaje.

MDF: una visión general

El trabajo descrito en este estudio de caso representa solo un área de intervención en la amplia cartera del programa MDF que comenzó en 2011 y aún continúa.

MDF (Fase 1) fue un programa multinacional que operó en Fiyi, Timor Oriental, Pakistán, Papúa Nueva Guinea y Sri Lanka. Se desarrolló entre 2011 y 2017 y fue implementado por Cardno Emerging Markets con un presupuesto de 48 millones de AUD (aproximadamente 35 millones de USD a tasas de 2018). El programa trabajó apoyando a empresas y otros actores del mercado mediante ideas innovadoras, inversión y reformas regulatorias.

Al final de la Fase 1, MDF tenía una cartera de inversión activa de 149 asociaciones, movilizando 9,7 millones de USD en inversiones del sector privado, que se esperaba beneficiaran a 225.000 personas pobres y generaran ingresos adicionales del orden de 120 millones de USD.

La Fase 2 de MDF se extiende hasta 2022 y es implementada por Palladium y Swisscontact con un presupuesto de 80 millones de AUD (aprox. 58 millones de USD a tasas de 2018).

Referencias

Market Development Facility (2014), *Pioneer Pakistan Seeds Limited*, Intervention Detail Sheet, October 2014.

Owen-Edmunds, L. (2017), *Systemic Change in the Fodder Market for Smallholder Farmers in Pakistan*, MDF Case Study No. 4. Market Development Facility, September 2017.

www.beamexchange.org/resources/1141/

Prahalad, C.K. (2006), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, New York: Wharton School Publishing.

https://en.wikipedia.org/wiki/The_Fortune_at_the_Bottom_of_the_Pyramid

Miehlbradt, Kelly & Warner (2018) Promoting systemic change in shallow markets: lessons from Phase 1 of the Market Development Facility, MDF

www.beamexchange.org/resources/1155/

Market Development Facility (2017) *MDF Phase 1 Activity Completion Report*, Cardno Emerging Markets, DFAT

www.beamexchange.org/resources/1124/

Tariq, R. (2018), *Personal Communication*, 24 September 2018.

Caso 6: M4C, Bangladés

Integración de agricultores de maíz extremadamente pobres y aislados de las islas



Demostrando el potencial de cambio sistémico en los chars

El programa “*Making Markets Work for the Jamuna, Padma and Teesta Chars*” (M4C) en Bangladés está financiado por la SDC e implementado por *Swisscontact* y *Rural Development Academy, Bogra*, bajo la égida del Ministerio de Gobierno Local, Desarrollo Rural y Cooperativas del Gobierno de Bangladés. M4C es una filial de Katalyst y trabaja específicamente para reducir la pobreza y la vulnerabilidad de los hogares de los *chars* en el norte de Bangladés, que se encuentran entre los más pobres del país.

Los *chars* en Bangladés son islas fluviales cambiantes que se forman a partir de la deposición de arena y limo de los ríos y luego son destruidas y arrastradas por inundaciones y erosión. Tienen una vida útil promedio de 20 a 30 años. Por lo tanto, las familias que viven en estos *chars* no solo son extremadamente vulnerables a las inundaciones y otras calamidades naturales, sino que también se dispersan cuando su tierra se erosiona y necesitan reubicarse en otros *chars* o en el continente.

Mientras que otros programas proporcionaban servicios directamente a los hogares pobres de los *chars*, lo que plantea interrogantes sobre la sostenibilidad, el mandato de M4C era demostrar que un enfoque sistémico también podría ser efectivo en estas circunstancias extremas. Por lo tanto, M4C utiliza el enfoque de M4P para ayudar a aumentar los ingresos y reducir la vulnerabilidad de estos hogares extremadamente pobres.

Este caso analiza el trabajo de M4C para impulsar el desarrollo del sector del maíz y crear oportunidades de generación de ingresos y empleo para los hogares pobres de los chars.

Cómo integrar los *chars* en los sistemas de mercado para el acceso a servicios y mercados

Bangladés experimentó tasas de crecimiento impresionantes durante las últimas dos décadas y una disminución de la pobreza, lo que lo llevó a convertirse recientemente en un país de ingresos medios, pero aún existen focos de pobreza extrema, concentrados en áreas aisladas y geográficamente vulnerables como los *chars*, *hoars* (humedales) y los distritos montañosos de Chittagong. En su séptimo plan quinquenal, el gobierno de Bangladés ha priorizado la erradicación de la pobreza en dichos lugares.

Aproximadamente medio millón de hogares (alrededor de 2,5 millones de personas) viven en los *chars*, repartidos en diez distritos, cada uno ganando menos de 1,25 USD per cápita al día. Enfrentan aislamiento geográfico, falta de acceso a servicios públicos y económicos básicos, y están expuestos a desastres naturales como inundaciones. Los habitantes de los *chars* se ven obligados a mudarse de hogar cinco veces o más durante sus vidas.

Sin embargo, los *chars* también presentan potencial económico: son fértiles y ofrecen espacio. La cría de ganado ofrece potencial debido a la ventaja comparativa de tener tierras disponibles para el pastoreo y el aislamiento de fuentes de enfermedades. Y existe potencial para la agricultura debido a la naturaleza aluvial de los suelos, lo que los hace muy adecuados para ciertos cultivos. En los *chars* se puede cultivar con éxito una gama diversificada de cultivos como arroz, maíz, maní, cebolla, calabaza, mostaza, chile y forraje para el ganado.

Uno de los cultivos en los que M4C se centró fue el maíz. La fuerte demanda y la idoneidad del suelo significaban que había potencial para expandir el cultivo comercial de maíz. La investigación reveló que la mitad de la tierra adecuada para el cultivo de maíz no se utilizaba adecuadamente.

La mayoría de los agricultores de maíz en los *chars* tienen un conocimiento limitado de las técnicas de cultivo, la elección correcta de insumos, el manejo poscosecha, etc. Aislados de otras fuentes de información, dependen de lo que piensen los vecinos o de las opiniones de los minoristas de semillas y fertilizantes en el continente. Sin embargo, los minoristas a menudo no están muy bien informados y no siempre venden productos de la mejor calidad.

Los agricultores de los *chars* suelen tener bajos rendimientos de maíz de menor calidad que obtienen precios bajos. Además, pueden vender su producción a un número muy reducido de comerciantes que llevarían el maíz al continente o llevarlo ellos mismos, en cuyo caso incurrirían en altos costos de transporte. Además, a menudo tampoco están en el radar de los comerciantes como un posible lugar de abastecimiento.

Debido a la distancia al continente y al bajo poder adquisitivo percibido, las empresas de insumos no consideran a los agricultores de los *chars* como clientes atractivos, por lo que no invierten en el desarrollo de este segmento de mercado. La falta de competencia y la ausencia de cualquier supervisión regulatoria fomentan la entrada de productos de baja calidad en los *chars*.

Los proveedores de servicios financieros apenas atienden a los *chars* debido a los altos costos de transacción y la percepción de que los hogares de los *chars* son clientes de alto riesgo. Además, la

mayoría de los hogares de los *chars* no pueden utilizar documentos de propiedad de la tierra como garantía porque los *chars* son propensos a la erosión y a menudo no están cubiertos por los últimos estudios catastrales. La limitada presencia de instituciones financieras, junto con su incapacidad para ofrecer cualquier garantía, obliga a los hogares de los *chars* a depender de fuentes informales de crédito con tasas de interés muy altas.

Casos de negocio para construir puentes hacia el continente

M4C se puso a trabajar para comprender la dinámica de los *chars*: ¿quién tendría interés en conectar mejor los *chars* con los servicios y mercados? Un sistema de mercado comprende una constelación de actores privados y públicos –desde el minorista de semillas y el extensionista en la aldea hasta los departamentos gubernamentales, las fábricas de piensos y los bancos– que tienen el potencial de influir en los medios de vida en los *chars*.

Al analizar el sistema de mercado, M4C identificó que, dado que había demanda de maíz y se podían obtener ganancias comerciando maíz y vendiendo los insumos necesarios (semillas, fertilizantes, pesticidas), los minoristas y comerciantes podrían estar más dispuestos a invertir en el cultivo de maíz en los *chars* si existiera un caso de negocio. A diferencia de los programas de desarrollo más convencionales, que tendían a asumir que los hogares pobres de los *chars* estaban fuera del sistema y, por lo tanto, debían recibir ayuda directamente, M4C se propuso asociarse con actores del sistema para integrar más a los agricultores de los *chars* en el sistema.

Primera innovación: lograr que las empresas de insumos inviertan

M4C se asoció con cuatro empresas de agroinsumos (Auto Crop Care Limited, Petrochem Bangladesh Limited, ACI Limited y NAAFCO/SEMCO Limited), todas las cuales ya hacían negocios en el continente, para adoptar estrategias comerciales para la distribución y promoción de agroinsumos e información para los *chars*.

M4C se asoció con estas empresas para reducir su riesgo de aventurarse en este nuevo mercado y mostrarles que proporcionar a los productores de los *chars* los insumos e información correctos podría ayudarles a ampliar su mercado y aumentar su negocio.

M4C les ayudó a encontrar minoristas que pudieran atender a los agricultores de los *chars* (tanto en el continente como en los *chars*) y capacitarlos en el uso de semillas, fertilizantes, pesticidas y micronutrientes de calidad. M4C también ayudó a estas empresas a capacitar a su propio personal en el cultivo de maíz en los *chars* para que pudieran atender a la clientela de los *chars*. También ayudó a las empresas a organizar días de campo y reuniones con agricultores para demostrar cómo el uso de insumos de calidad puede ayudar a los agricultores a mejorar sus rendimientos.

Segunda innovación: lograr que los comerciantes establezcan acuerdos de abastecimiento

Al principio, en 2012-13, M4C se asoció con 11 comerciantes para que obtuvieran maíz de los *chars*. Gradualmente, M4C introdujo un sistema mediante el cual los comerciantes podían expandir su negocio contratando a agricultores de los *chars* para que produjeran maíz para ellos. Este modelo creció hasta abarcar a 154 comerciantes que proporcionaban a los agricultores de los

chars insumos a crédito, combinados con conocimientos básicos sobre cómo cultivar maíz y, a cambio, compraban su cosecha. Era una forma eficiente para que los comerciantes compraran al por mayor.

M4C luego trabajó para expandir aún más este sistema de abastecimiento para incluir a 409 comerciantes para 2017, que podían suministrar directamente a las fábricas de piensos. Esto conectó directamente a los agricultores de los *chars*, previamente desconectados, con la principal fuente de demanda de maíz en Bangladés.

Tercera innovación: inversiones en el manejo poscosecha

También, al principio, en 2012-13, M4C se asoció con cuatro empresarios interesados en convertirse en proveedores de servicios de desgrane en los *chars*. El desgrane es el proceso de separar los granos de maíz de su mazorca. En ese momento, la mayoría de los agricultores usaban sus propias manos para desgranar el maíz, lo cual consumía mucho tiempo y resultaba en una gran cantidad de desperdicio.

La mejora de los servicios de desgrane podría ayudar a los agricultores a mejorar la calidad de su producto y ahorrar tiempo. M4C se asoció con estos cuatro empresarios para ayudarles a invertir en máquinas de buena calidad y comercializar su servicio. Más tarde, M4C se asoció con Sarkar Engineering Workshop para hacer que el equipo estuviera más ampliamente disponible en los *chars*.

Finalmente, M4C se asoció con vendedores de lonas y bolsas de polietileno para promover materiales de secado de bajo costo en los *chars*. Antes de esta intervención, los agricultores de los *chars* secaban el maíz en el suelo o en los tejados, lo que significaba que el cultivo perdía calidad y color debido al exceso de polvo y humedad. Un secado adecuado les ayuda a obtener un mejor precio al mejorar la calidad del maíz.

Casi 50.000 beneficiarios

Las empresas de insumos presenciaron un fuerte aumento de las ventas como resultado de dirigirse a los *chars*. Antes de asociarse con M4C, solo tres o cuatro minoristas se dirigían a los *chars*. Después de la intervención con M4C, esto ha aumentado a 10 u 11. Según la evaluación de impacto de M4C, Auto Crop Care Limited aumentó su venta de semillas de maíz de 29 toneladas métricas a 68 toneladas métricas en un año, aumentando los ingresos por ventas en 150 millones de BDT (aproximadamente 1,7 millones de USD a tasas de 2018).

Los proveedores de servicios de desgrane obtuvieron una ganancia saludable de un promedio de 38.250 BDT (aproximadamente 395 USD a tasas de 2018) por año. El número de proveedores de servicios de desgrane aumentó a 137 para 2017, cubriendo cinco de cada diez distritos de *chars*. Ayudaron a aumentar los ingresos de los hogares en 1.324 BDT por año (aproximadamente 15,9 USD a tasas de 2018).

Para los vendedores de material de secado, la ganancia promedio aumentó en un 83 por ciento en un año, de 336.050 BDT a 614.200 BDT (de 3.474 USD a 6.350 USD a tasas de 2018), con la base de clientes aumentando de 448 hogares en 2015 a 678 en 2016. Según los datos de seguimiento de

M4C, el uso de material de secado ayudó a aumentar los ingresos de los hogares en 2.107 BDT por año (aproximadamente 25,3 USD a tasas de 2018).

Para los comerciantes, la ganancia promedio aumentó en un 25 por ciento en un año, de 119.880 BDT a 159.840 BDT (de 1.240 USD a 1.652 USD a tasas de 2018), con su base de clientes individual aumentando de 410 en 2015 a 525 en 2016. En 2016-17, cada comerciante adquirió un promedio de 172.800 kg de maíz.

Como resultado de todas estas intervenciones, 47.026 hogares agrícolas de maíz se beneficiaron del trabajo de M4C en la Fase 1. El ingreso promedio de los hogares beneficiados individualmente aumentó en 19.380 BDT por año (aproximadamente 230 USD a tasas de 2018). En total, M4C gastó aproximadamente 18,4 millones de BDT (0,21 millones de USD a tasas de 2018) en todas las intervenciones relacionadas con el maíz.

En total, M4C benefició a 103.700 hogares agrícolas en los *chars* como resultado de todo su trabajo en la Fase 1.

Expansión significativa de servicios y *crowding* (efectos de aglomeración)

Como resultado de estas intervenciones que involucran a muchos más actores, M4C creó un sistema de mercado de maíz más funcional, cuyas funciones pudieron llegar a los *chars*. Mientras que anteriormente los diferentes actores (empresas de insumos y agricultores de los *chars*, comerciantes y fábricas de piensos) tenían poca o ninguna interacción entre sí, ahora existen relaciones más fuertes entre ellos. Como resultado, los agricultores pobres de maíz de los *chars* tienen acceso a insumos de calidad, información, servicios poscosecha y vinculación con el mercado, lo que en conjunto les permite cultivar maíz como un cultivo comercial de alto rendimiento.

El trabajo de M4C para impulsar el cultivo de maíz en los *chars* ha resultado en que el mercado se vuelva dinámico y hayan surgido nuevos actores del mercado para satisfacer las necesidades de los agricultores de los *chars*.

Más agentes de ventas, distribuidores y minoristas de diferentes empresas de agroinsumos ahora se dirigen a los agricultores de los *chars*. Los proveedores de servicios de las empresas asociadas a M4C tienen una gran demanda debido a sus conocimientos. Este conocimiento se extiende a otras empresas. Las empresas ahora también permiten a sus distribuidores vender productos a crédito a los agricultores de los *chars* (límite de 90 días), algo que antes no se habrían atrevido a hacer. Esto demuestra que han llegado a considerar a los agricultores de los *chars* como clientes fiables.

Los fabricantes de máquinas desgranadoras visitan a los socios de M4C para comprender su negocio. Los talleres de ingeniería cerca y dentro de los *chars* ahora están ensamblando máquinas desgranadoras debido a la creciente demanda de servicios de desgrane. Más de 100 proveedores de servicios de desgrane han entrado al mercado sin ninguna facilitación directa de M4C.

En promedio, de tres a cuatro tiendas han comenzado a vender materiales de secado para el procesamiento poscosecha en cada mercado grande relevante en los *chars*, viendo el éxito de los

vendedores de material de secado apoyados por M4C. Hasta ahora, casi 50 vendedores de material de secado se han unido al mercado.

El número de comerciantes que obtienen maíz de los *chars* también ha aumentado. Antes de la intervención de M4C, había muy pocos pequeños comerciantes comprando en los *chars*. Para 2018, había entre 50 y 60 comerciantes estacionales visitando cada aldea de los *chars*. Mientras que anteriormente la mayoría de los agricultores solían llevar su maíz a los mercados del continente, para 2018 el 80 por ciento era comprado directamente por los comerciantes. Los comerciantes de tamaño mediano compran de 1.200 a 1.400 toneladas métricas de maíz por temporada para vender directamente a agentes de fábricas de piensos (CP, Nourish Feed, etc.).

En general, dado el impulso en el cultivo de maíz en los *chars*, las instituciones de microfinanzas han comenzado a extender diferentes facilidades como los préstamos estacionales. M4C apoyó a tres instituciones de microfinanzas: National Development Programme, BRAC y SKS para ofrecer dichos préstamos. En 2016, Grameen Bank comenzó a ofrecer un paquete estacional similar por su cuenta y en la temporada 2017-2018 proporcionó a 1.600 agricultores de los *chars* préstamos estacionales por un total de 50 millones de BDT (0,56 millones de USD a tasas de 2018).

M4C: una visión general

El trabajo descrito en este estudio de caso representa solo un área de intervención en la amplia cartera del programa M4C que comenzó en 2012 y aún continúa.

En la Fase 1, de 2012 a 2016, M4C tuvo un presupuesto de 8,2 millones de CHF (aproximadamente 8,13 millones de USD a tasas de 2018). Se centró en sectores agrícolas como maíz, chile, yute, cebolla, maní, mostaza, arroz y sectores no agrícolas como artesanías, transporte y servicios financieros. M4C facilitó asociaciones con una amplia gama de agencias públicas (investigación, extensión), empresas privadas (agroinsumos, agro procesamiento) y proveedores de servicios locales (minoristas, comerciantes, etc.) para promover y proporcionar insumos y servicios, fortalecer las cadenas de suministro, así como probar nuevos modelos de negocio para generar cambios favorables a las personas en situación de pobreza en los sistemas de mercado.

En la Fase 2, de 2017 a 2020, M4C tiene un presupuesto de 3 millones de CHF (aproximadamente 2,83 millones de USD a tasas de 2018). Ha pasado de un modelo de implementación centrado en sectores a un modelo de implementación más amplio centrado en servicios. Actualmente se centra en tres áreas principales de intervención: suministro de insumos y servicios de producción, mercado de salida y servicios de poscosecha/procesamiento, y servicios financieros, todos dirigidos tanto a cultivos como a hogares de ganadería.

Referencias

Chowdhury, J. A. (2018), *Personal Communication*, October – November 2018.

M4C (2015) M4C programme overview slides from DCED website

www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/M4C_Project_Overview.pdf

OXFAM (2013), *Report on Maize Value Chain in Northern Char Area in Bangladesh*,

www.scribd.com/document/157403328/Report-on-Maize-Value-Chain-Northern-Char-Context

Caso 7: ECF, Vanuatu

Apoyo a pequeños agricultores en los mercados débiles del Pacífico



Pioneros en la participación del sector privado en el Pacífico

El *Enterprise Challenge Fund* (ECF) fue el primer programa de desarrollo financiado por el Gobierno australiano que trabajó directamente con el sector privado y también el primer programa de este tipo que trabajó en el Pacífico.

ECF ofreció a las empresas privadas subvenciones de contrapartida para apoyar soluciones innovadoras que abordaran las fallas del mercado y condujeran a un crecimiento económico sostenible y favorable a las personas en situación de pobreza. Se requería que las empresas demostraran su compromiso invirtiendo su capital en una proporción de 1:1 o más. Estas rondas se llevaron a cabo en ocho países: Camboya, Timor Oriental, Fiyi, Laos, Papúa Nueva Guinea, Filipinas, Islas Salomón y Vanuatu.

Cómo apoyar a los pequeños productores ganaderos para la exportación

Vanuatu es un archipiélago en forma de Y de alrededor de 82 pequeñas islas, de las cuales solo 14 tienen una superficie de más de 100 kilómetros cuadrados. Se encuentra entre Fiyi y Papúa Nueva

Guinea en el Océano Pacífico. La población del país era de aproximadamente 230.000 habitantes en 2009. El Pacífico presenta muchos desafíos de desarrollo únicos: aislamiento geográfico, altos costos de producción (falta de economías de escala, dependencia de las importaciones), falta de servicios especializados (mercado demasiado pequeño) y un pequeño mercado local.

La base empresarial estaba constituida principalmente por no nativos, ya que las estructuras comunitarias locales, si bien no necesariamente prohibían el espíritu empresarial, en realidad tampoco lo fomentaban. Además de esto, el potencial de crecimiento real solo residía en las exportaciones, ya que los mercados nacionales eran muy pequeños.

Una industria exitosa en Vanuatu era la producción de carne de res. En 2009, la producción de carne de res en Vanuatu se caracterizaba por un pequeño número de grandes haciendas en un extremo del espectro y un gran número de pequeños productores en el otro. Según el censo de 2002, había aproximadamente 3.000 pequeños agricultores con menos de 100 cabezas de ganado. Pero se estimaba que este número era significativamente mayor en la realidad, ya que se calculaba que alrededor de la mitad de todos los hogares rurales poseían ganado. La población ganadera también creció de alrededor de 130.000 a 170.000 entre 2000 y 2010.

La industria de la carne de res en Vanuatu tenía una ventaja competitiva, ya que las enfermedades no tenían un impacto significativo en la salud animal. Además, la base genética de la raza bovina era relativamente buena y los pesos de las canales podían aumentarse mejorando el manejo de los pastos.

La producción de carne de res era la tercera exportación más importante después del coco y la kava. Todo el ganado para el mercado formal se sacrificaba en dos mataderos modernos en Port Vila y Santo (*Santo Meat Packers*), que estaban certificados para exportar a Nueva Zelanda, Australia, Japón y otros países insulares del Pacífico. Su principal negocio era comprar ganado y procesarlo en productos cárnicos para la venta. Sin embargo, solo un pequeño porcentaje del ganado en los dos mataderos era suministrado directamente por el sector de pequeños productores debido a su peso y calidad subóptimos.

El transporte de ganado es un problema importante en Vanuatu para los pequeños ganaderos, ya que el transporte de animales de la granja al mercado era costoso, especialmente desde áreas remotas donde no había carreteras y la única alternativa era el transporte marítimo. La mayor parte del ganado comprado por *Santo Meat Packers* se producía en Espíritu Santo, la principal isla del norte.

El peso promedio de la canal del ganado de pequeños agricultores también había disminuido de 220 kg a 200 kg. Una razón para esto era que los pequeños agricultores tenían un acceso limitado a la financiación para invertir en pastos, alimento para el ganado y mejores toros reproductores. Los pastos necesitan renovarse periódicamente fertilizando, cultivando variedades de calidad de pasto y leguminosas, y el deshierbe. La inversión en alimentación suplementaria, como forraje o ensilaje, también puede aumentar significativamente el peso del animal.

Finalmente, otra limitación importante era el acceso al agua. El ganado crece cuando el alimento es exuberante gracias a las buenas lluvias, pero el crecimiento se ve restringido durante los períodos de pocas lluvias y sequía.

Una empresa líder que lo proporciona todo

Sarami Plantation era una empresa privada que había estado criando ganado en la isla de Espíritu Santo en Vanuatu durante más de 30 años. *Sarami* solicitó una subvención de contrapartida de ECF para introducir un nuevo modelo que los vería trabajar con pequeños ganaderos para impulsar la producción de carne de res en Vanuatu y, al mismo tiempo, aumentar los ingresos de los pequeños agricultores comprándoles su ganado a precios superiores al promedio.

En el contexto del Pacífico, con mercados pequeños y poco desarrollados, las cadenas de valor tienden a ser cortas y el acceso a servicios especializados casi ausente. Como resultado, las empresas líderes necesitan realizar muchas funciones y dominar muchas habilidades. *Sarami* era precisamente una de esas empresas líderes. Propusieron un modelo de negocio simbiótico que crearía una especialización funcional entre ellos y los pequeños agricultores, basándose en las fortalezas de cada parte. Los pequeños agricultores se centrarían en la cría de animales jóvenes; *Sarami* los compraría antes de que el estrés hídrico o nutricional afectara a la calidad de la carne, para luego engordarlos bajo condiciones controladas.

En 2009, ECF aprobó una subvención de 1,38 millones de AUD (aproximadamente 1 millón de USD a tasas de 2018) a *Sarami* para financiar el 30 por ciento del proyecto.

Hay una serie de pasos innovadores integrados en este modelo de negocio aparentemente simple.

Primera innovación: proporcionar un toro nuevo

Sarami proporcionaría a los grupos de pequeños productores un toro comercial gratuito una vez que hubieran acordado venderles 40 cabezas de ganado. Usar un mejor toro para la cría mejoraría la genética del ganado, lo que resultaría en un hato más robusto.

Segunda innovación: comprar y transportar animales jóvenes

Sarami compraría animales jóvenes una vez destetados para asegurarse de que no sufrieran estrés debido a la falta de forraje, agua o enfermedades (todo lo cual endurece la carne y reduce la calidad). Períodos de destete más cortos significarían que los pequeños productores podrían cambiar la estructura de su hato, permitiendo vacas más productivas. *Sarami* proporcionaría un transporte adecuado, ahorrando dinero a los agricultores y asegurando al mismo tiempo que los animales no sufrieran daños en el proceso (lo que nuevamente reduce la calidad).

Tercera innovación: inversiones en corrales y pastos

La construcción de corrales adecuados para ganado no familiarizado con ellos permitiría a *Sarami* mantener el ganado en condiciones óptimas y evitar el estrés de los animales. De manera similar, *Sarami* invertiría en la mejora de los pastos, plantando variedades mejoradas de pasto y

leguminosas. La mejora de los pastos ayudaría a aumentar las tasas de carga animal, de dos unidades de ganado/hectárea (ha) a cuatro unidades de ganado/ha.

Cuarta innovación: hacer ensilaje como cultivo de reserva

Finalmente, *Sarami* comenzaría a producir ensilaje a partir de un cultivo de sorgo forrajero, que sería tratado con una enzima para mejorar la calidad de la fermentación del ensilaje. Esto permitirá que el proyecto proporcione alimento secundario para el ganado, tanto para uso regular como para mitigar los riesgos de sequía y escaso crecimiento de los pastos. Esta reserva también podría ser utilizada por los pequeños productores si fuera necesario.

Los pequeños agricultores ganan cientos de dólares extra al año

Sarami pudo negociar un precio premium con *Santo Meat Packer* por el ganado de mejor calidad entregado.

Para 2012, tres años después de iniciado el proyecto, *Sarami* había comprado más de 2.000 cabezas de ganado a más de 240 pequeños productores. Este ganado se compró a un costo total de 0,61 millones de AUD (aproximadamente 0,43 millones de USD a tasas de 2018) en 21 ubicaciones de Espíritu Santo a un precio promedio de 305 AUD (aproximadamente 215 USD a tasas de 2018) por cabeza, que era considerablemente más alto que los precios ofrecidos por otros compradores. *Sarami* compraría ganado joven de hasta 300 kg y lo engordaría hasta 500 kg, lo que les permitiría obtener la prima más alta de *Santo Meat Packers*. El valor total de las ventas de ganado a *Santo Meat Packers* fue de aproximadamente 1,1 millones de AUD (aproximadamente 0,78 millones de USD a tasas de 2018).

Sarami se estableció como un comprador significativo y preferido de ganado más joven. Los pequeños productores se beneficiaron al reestructurar sus hatos para vender novillos (animales machos castrados) y vaquillas más jóvenes.

(animales hembras que nunca habían tenido una cría) a *Sarami*, lo que les permitió aumentar el porcentaje de vacas del hato hasta en un 70 por ciento y, relacionado con esto, mejorar las tasas de destete al 60 por ciento.

Los pequeños productores con un promedio de seis cabezas de ganado produjeron en promedio dos animales más al año y aumentaron sus ingresos anuales en 574 AUD (aproximadamente 405 USD a tasas de 2018). Los pequeños agricultores con un promedio de 24 cabezas de ganado produjeron en promedio cinco animales más al año y aumentaron sus ingresos anuales en 745 AUD (aproximadamente 525 USD a tasas de 2018). Los pequeños productores con un promedio de 60 cabezas de ganado produjeron en promedio 11 animales más al año y aumentaron sus ingresos anuales en 1.510 AUD (aproximadamente 1.064 USD a tasas de 2018).

El nuevo modelo de negocio cambia el mercado, incluso más allá de Vanuatu

Como resultado de esta intervención, se estableció un nuevo modelo de negocio mediante el cual un gran criador de ganado se conectaba con pequeños productores para comprar su ganado a

una edad más temprana, engordarlos en condiciones controladas y venderlas a mataderos como animales de mayor calidad.

Los pequeños productores se beneficiaron de un mejor material genético (el toro), la capacidad de producir más animales (debido al cambio en la composición del hato) y más ingresos por animal (menores costos, mejor precio). Además de esto, valoraron la relación con *Sarami* y el asesoramiento técnico, de gestión y comercial proporcionado, ya que esta información provenía de un comprador establecido.

Una investigación de ECF en 2012 encontró que unos pocos ganaderos más grandes estaban reservando fondos de las ventas de ganado para reinvertir en infraestructura agrícola y replicar el modelo de *Sarami*. Incluso los pequeños productores mostraron signos de invertir en la mejora de su producción ganadera, particularmente mejorando las cercas y las instalaciones de agua. Algunos pequeños productores con más de 20 cabezas de ganado también habían comenzado a invertir en la mejora de los pastos utilizando pasto de mejor calidad.

Otro gran éxito del proyecto *Sarami* fue que en 2011 se negoció la venta de 400 vaquillas de *Sarami* con el gobierno de las Islas Salomón. Estas vaquillas eran de la variedad genéticamente mejorada introducida a través del proyecto *Sarami* y eran requeridas por las Islas Salomón para mejorar la calidad de su raza. Se vendieron a 360 kg a un precio equivalente al valor de venta de las vaquillas a *Santo Meat Packers* de alrededor de 500 kg, lo que esencialmente significó que *Sarami* se benefició de la venta de los animales sin tener que criarlos durante un año más.

Esta entrega fue tan exitosa que a fines de 2012 el gobierno de las Islas Salomón comenzó a negociar con *Sarami* la entrega de otras 400 vaquillas y 20 toros europeos comerciales. La población ganadera de las Islas Salomón se estimaba en 14.500 en 2010. Las 800 vaquillas entregadas a través de *Sarami* resultaron en una expansión del hato del 5,5 por ciento.

El proyecto *Sarami* tuvo éxito en demostrar cómo un modelo innovador podría beneficiar a la industria cárnica local y contribuir a la actividad económica. Se han compartido las lecciones de *Sarami* e incluso se han sugerido posibles intervenciones en Fiyi y Papúa Nueva Guinea. Se realizaron dos talleres en Fiyi en conjunto con el recién formado Consejo de Cultivos y Ganado de Fiyi del sector privado. Estos contaron con una buena asistencia de una muestra representativa del sector privado, donantes y partidos gubernamentales. En 2013, *Sarami* también acordó facilitar una visita a las operaciones de *Santo Meat Packers* por parte de funcionarios del Departamento de Agricultura de Fiyi, lo que puede tener lecciones para mejorar la industria láctea en Fiyi.

ECF: una visión general

El trabajo descrito en este estudio de caso representa solo una inversión en la amplia cartera del programa ECF que, de 2007 a 2013, fue gestionado por Coffey International Development. ECF era un fondo de incentivos que seleccionaba proyectos innovadores que competían por financiación de donantes según criterios preestablecidos.

Una característica distintiva de un fondo de desafío frente a otros programas de desarrollo es su estructura de gestión simplificada, con a menudo prácticamente ninguna "presencia sobre el terreno" en el país y un respaldo muy limitado de los socios. El gestor del fondo suele participar en el asesoramiento a los licitadores y los paneles

de evaluación, guiando a las empresas durante la implementación y supervisando el progreso sin gestionar las intervenciones en sí mismas. Esto significa que, para que los fondos de incentivos sean efectivos, dependen más que otros programas de socios fuertes que ya hayan identificado nuevos modelos de negocio en los que invertir, sean capaces de articular y sustentar esto en una propuesta, y puedan implementar y solucionar problemas de la propuesta sin mucha ayuda.

El interés por las subvenciones fue muy alto, con más de 1.200 empresas registradas y 532 presentando notas conceptuales. Estas empresas debían demostrar que los fondos que solicitaban eran cruciales para la implementación del proyecto y que satisfacerían los criterios de evaluación en tres áreas clave: sostenibilidad comercial, beneficios para las comunidades desfavorecidas y probabilidad de impactos más amplios en el mercado y el desarrollo económico. Las decisiones sobre las subvenciones fueron tomadas por paneles de evaluación experimentados e independientes sin participación gubernamental, y los desembolsos de las subvenciones fueron administrados por el contratista gestor, Coffey International Development.

Los paneles de evaluación aprobaron 24 proyectos, de los cuales 21 terminaron completándose. Las empresas del sector privado utilizaron los fondos de ECF para construir infraestructura, desarrollar habilidades y desarrollar más productos con y para las comunidades pobres y rurales. En total, ECF otorgó alrededor de 11 millones de AUD (aproximadamente 7,76 millones de USD a tasas de 2018) en subvenciones a estos 21 proyectos.

Estos proyectos aumentaron los ingresos de 78.154 personas (39.196 hombres y 38.958 mujeres) en un estimado de 8 millones de AUD (aproximadamente 5,76 millones de USD a tasas de 2018) durante el período de seguimiento de tres años. El presupuesto total de ECF fue de 17,23 AUD (aproximadamente 12,5 millones de USD a tasas de 2018). ECF estimó que, si los proyectos continuaban generando rendimiento, para 2015 toda la inversión pública en ECF se recuperaría en forma de ingresos adicionales para las personas en situación de pobreza.

Referencias

Enterprise Challenge Fund for Pacific and SE Asia (2012), *Sarami – Small Holder Cattle Improvement Project, Vanuatu*, Project Profile, Updated December 2012

www.beamexchange.org/resources/2307

Enterprise Challenge Fund for Pacific and SE Asia (2013), *The Sarami Project: An Alternate Approach to Beef Sector Development*, prepared by ProAnd Associates PTY LTD, 2013.

www.beamexchange.org/resources/1128/

Enterprise Challenge Fund for Pacific and SE Asia (2013), *Sarami Beef Cattle Project*, June 2013

www.beamexchange.org/resources/2310

Enterprise Challenge Fund for Pacific & SE Asia (2013), *Project Completion Report*, Sept 2013

www.beamexchange.org/resources/1127

Caso 8: FSD-Z, Zambia

Donde ningún banco se aventura: expansión de servicios financieros en zonas rurales



Pioneros del DSM para ampliar la inclusión financiera

Financial Sector Deepening Zambia (FSDZ) es una empresa sin fines de lucro que trabaja con proveedores de servicios financieros, formuladores de políticas y la sociedad civil para expandir el sector financiero del país e incluir a las personas en situación de pobreza.

FSDZ trabaja en nueve segmentos del mercado financiero, incluyendo pequeñas y medianas empresas, finanzas digitales, grupos de ahorro, finanzas rurales y agrícolas, acción política, mujeres y finanzas, seguros, gestión del conocimiento y educación financiera. En general, como resultado del trabajo de FSDZ en estos sectores, 1.239.539 zambianos de bajos ingresos se beneficiaron de un aumento en las oportunidades de ingresos y/o una reducción de la vulnerabilidad.

Este estudio de caso analiza el trabajo de FSDZ para crear servicios financieros sostenibles para la población rural, haciendo que los grupos de ahorro sean impulsados por el mercado en lugar de depender de la financiación de donantes, como tradicionalmente era el caso.

Creando instituciones financieras estables para las personas en situación de pobreza sin socios formales

La investigación de mercado de FSDZ mostró que, si bien la economía zambiana había crecido significativamente durante la última década, la pobreza seguía siendo un desafío. Con una alta dependencia de la industria del cobre para las exportaciones, las políticas gubernamentales se habían centrado en el empoderamiento de los trabajadores urbanos o semiurbanos.

La población rural, el 60 por ciento del total, no recibió tanta atención y no se benefició del auge económico.

La investigación de FSDZ demostró que la pobreza en Zambia seguía siendo generalizada y grave, con el 55 por ciento de la población viviendo por debajo del umbral nacional de pobreza. De la población rural de 10 millones, hasta el 80 por ciento vivía por debajo del umbral de pobreza (FinScope 2016).

Si bien la inclusión financiera había aumentado significativamente entre 2009 y 2015, del 37,3 por ciento al 59,3 por ciento, seguía siendo una barrera para el desarrollo económico. El desafío clave era que proporcionar servicios financieros formales a las personas, especialmente en áreas rurales y aquellas con un presupuesto limitado, seguía siendo costoso.

La penetración de los servicios financieros era relativamente mayor en las áreas urbanas, donde se alcanzaba el 70,3 por ciento de la población, mientras que en las áreas rurales era solo del 50 por ciento. El acceso a productos y servicios financieros adecuados y asequibles era muy limitado. La economía rural seguía dependiendo en gran medida de los servicios financieros informales y las transacciones en efectivo.

Un mejor acceso a productos y servicios financieros tanto formales como informales permitiría a individuos y empresas hacer planes, invertir y gestionar riesgos, lo que generaría crecimiento y empleo.

Los hogares pobres prefieren transacciones pequeñas y tienen oportunidades de inversión limitadas, por lo que generan menos ingresos para los proveedores de servicios financieros. Esto significa que los bancos y las instituciones de microfinanzas carecen del incentivo para invertir en una presencia rural y no tienen el conocimiento ni los productos adecuados para operar en estos mercados. Procesar préstamos rurales desde sus oficinas en zonas urbanas aumenta aún más los costos, haciendo que dichos préstamos sean inasequibles para las personas en situación de pobreza de zonas rurales.

Los procedimientos también eran un problema. Normalmente, los bancos evalúan el riesgo de impago de los préstamos en función del historial crediticio y de transacciones del prestatario. Con un porcentaje tan alto de personas no bancarizadas, es poco probable que muchas califiquen para un préstamo. Además, el proceso de verificación y papeleo lleva tiempo y suele ser bastante rígido.

Había una profecía autocumplida en funcionamiento: debido a que los costos, las estructuras y los procedimientos no se adaptan a los clientes rurales pobres, estos siguen siendo relativamente

poco atractivos, por lo que los bancos no interactúan mucho con ellos, y así no existen oportunidades ni incentivos para aprender y desarrollar productos y servicios más adecuados.

Por el lado del cliente, muchos hogares pobres no entienden la importancia de la planificación financiera y el desarrollo de un historial crediticio. Además, carecen de confianza para acudir a los bancos y las instituciones de microfinanzas. Existe una tendencia a depender de los servicios financieros informales. Estos pueden ser proveedores indígenas o aquellos facilitados a través de iniciativas de desarrollo.

Los proveedores indígenas no tienen capacitación formal y ofrecen servicios crediticios básicos utilizando su propio capital, cobrando altas tasas de interés. Los proveedores comunitarios, como los grupos de ahorro, son limitados en número porque las personas en situación de pobreza carecen de la capacidad y la educación financiera para administrar dichos grupos. Dependen de la asistencia técnica y financiera a través de diferentes programas de ayuda.

FSDZ estimó que los servicios financieros informales ofrecían un camino más claro hacia la inclusión financiera a escala que los servicios formales. Por el momento al menos, la brecha entre proveedores y clientes era demasiado grande. Los servicios financieros informales eran más populares debido a la proximidad geográfica, los bajos costos de transacción y la flexibilidad y velocidad con la que se podían prestar los servicios. El desafío era aumentar la escala, la calidad y la eficiencia de dichos servicios.

FSDZ diseñó intervenciones para aumentar la inclusión financiera a través de diferentes rutas informales como grupos de ahorro (grupos de ahorro/crédito/gestión de riesgos con plazos definidos), Chilimbos (asociaciones de ahorro rotatorio) y Kalobas (prestamistas de dinero).

Este caso discute el trabajo de FSDZ con grupos de ahorro.

Un mecanismo basado en tarifas para ampliar los servicios financieros y reemplazar la ayuda

Tras el enorme éxito de los grupos de ahorro en África oriental, varias agencias de ayuda internacionales (incluida la Fundación Bill y Melinda Gates, Care International y World Vision) apoyaron el establecimiento de grupos de ahorro en Zambia. FSDZ estimó que, a pesar de esto, todavía había una demanda insatisfecha de dos millones de personas que esperaban unirse a un grupo de ahorro. ¿Cómo llegar a ellos?

Los grupos de ahorro son de base comunitaria, y suelen estar compuestos por entre 15 y 30 personas autoseleccionadas que se reúnen regularmente para ahorrar y, finalmente, pedir dinero prestado si lo necesitan. Estos grupos dependen de los "ahorros por compromiso", mediante los cuales los miembros se apoyan mutuamente para alcanzar sus metas financieras a través del hábito de ahorrar regularmente, a menudo semanalmente.

La cantidad ahorrada se basa en la capacidad de cada miembro. Luego, los grupos juntan los ahorros para hacer préstamos sobre los cuales cobran una tarifa de servicio o tasa de interés relativamente alta, lo que a su vez aumenta el fondo de préstamos. La investigación muestra que los miembros prestatarios de los grupos de ahorro suelen devolver los préstamos fácilmente (el

estudio FinScope de 2010 mostró una tasa de incumplimiento de solo el uno por ciento para los prestatarios de base comunitaria).

En 2014, FSDZ comenzó a asociarse con ONG locales para ayudarlas a ampliar sus operaciones y establecer nuevos grupos de ahorro. FSDZ apoyó dos modelos comunes de grupos de ahorro.

A través del primer modelo, Asociaciones de Ahorro y Préstamo en aldeas (*Village Savings and Lending Associations*), FSDZ apoyó a las ONG asociadas para que fueran a las aldeas y formaran nuevos grupos de ahorro. Estos grupos estarían compuestos por las personas en situación de pobreza de las comunidades objetivo y proporcionarían servicios de microfinanzas (micro ahorros, microcréditos, micro seguros, etc.) a sus miembros. Estas asociaciones son autogestionadas y no reciben capital externo, pero dependen de las ONG para su establecimiento.

En el segundo modelo, Comunidades de Ahorro y Préstamo Interno (*Savings and Internal Lending Communities*), FSDZ apoyó a las ONG asociadas para establecer grupos de ahorro a través de proveedores de ahorro privados (PSP, por sus siglas en inglés *private savings providers*). Las ONG seleccionan a miembros activos de la comunidad para que se conviertan en PSP y los capacitan para establecer y ayudar a administrar grupos de ahorro, proporcionándoles un estipendio mensual durante un año por sus servicios. Las comunidades se reunirían regularmente para ahorrar pequeñas sumas de dinero, que se prestan a los miembros del grupo para su reembolso con intereses. Después de un período preacordado (generalmente de 6 a 12 meses), los ahorros, más los intereses de los préstamos internos, se comparten entre los miembros del grupo.

Si bien estos grupos de ahorro demostraron ser muy efectivos para expandir la inclusión financiera a los más pobres en las comunidades rurales, FSDZ reconoció que su expansión dependía completamente del apoyo de FSDZ y las ONG y, por lo tanto, no era autosuficiente. Se necesitaba encontrar una solución sostenible y dirigida por el mercado para la formación y el funcionamiento de estos grupos.

Innovación: grupos de maestros capacitadores forman a instructores comunitarios.

Para probar una solución más sostenible, en 2016 FSDZ diseñó una nueva intervención piloto dirigida por el mercado que se basó en los dos modelos descritos anteriormente pero que sería independiente de cualquier estipendio futuro. El piloto implicó la capacitación de personas de alta calidad que pudieran establecer y supervisar grupos de ahorro. La idea era que estos capacitadores se convirtieran en expertos financieros privados, con base rural, que cobrarían una tarifa por sus servicios a los grupos de ahorro, haciendo que ya no dependieran de apoyo externo. Tendrían un incentivo comercial para lanzar más grupos de ahorro y brindarles buenos servicios para impulsar sus propios ingresos.

FSDZ lanzó un programa piloto de maestros capacitadores en las áreas periurbanas alrededor de Lusaka para capacitar y certificar a maestros capacitadores. FSDZ seleccionó cuidadosamente el primer grupo de maestros capacitadores a través de un proceso competitivo, basado en la experiencia, la dedicación y la motivación por la causa. Contrataron consultores experimentados para desarrollar el plan de estudios de capacitación, impartir la capacitación y desarrollar una

constitución para los procedimientos de los grupos de ahorro. Los futuros maestros capacitadores tuvieron que demostrar su compromiso pagando una tarifa para inscribirse en el curso.

Para calificar para el certificado de maestro capacitador, los candidatos debían formar ocho grupos de ahorro con un promedio de 20 miembros por grupo que debían supervisar de cerca. También eran responsables de seleccionar y capacitar a capacitadores de base comunitaria de los grupos de ahorro por una tarifa. Después de un año, estos capacitadores podían calificar para la certificación de maestro capacitador. FSDZ previó que a través de este programa podría generar un grupo en continuo crecimiento de maestros capacitadores privados que ayudarían a expandir y apoyar los grupos de ahorro.

Más de 100.000 beneficiarios y contando

Para 2017, como resultado de su apoyo inicial a las ONG para establecer nuevos grupos de ahorro, FSDZ había apoyado el establecimiento de 4.896 grupos de ahorro que comprendían 105.375 miembros (de los cuales el 80 por ciento son mujeres). La evaluación de impacto de FSDZ muestra que estos grupos de ahorro han demostrado ser un medio eficaz para que sus miembros se protejan en tiempos difíciles.

La mayoría de los miembros de los grupos de ahorro son mujeres que sintieron que ser parte de un grupo de ahorro aumentaba su seguridad financiera y las hacía menos dependientes de sus maridos para obtener dinero en efectivo. Por primera vez, estas mujeres tuvieron acceso al crédito. El acceso de las mujeres a los ahorros y préstamos condujo a un aumento en los ingresos y la propiedad de sus negocios y en su influencia sobre las decisiones domésticas y comerciales.

Los grupos de ahorro condujeron a un aumento general de la educación financiera. Dada la desconexión rural de los canales financieros formales, la mayoría de los miembros anteriormente no tenían exposición a los servicios financieros ni comprensión de cómo funcionaban. FSDZ observó que las finanzas informales eran el primer paso hacia la inclusión financiera formal. Algunos miembros de grupos de ahorro cercanos a áreas urbanas terminaron abriendo cuentas bancarias.

El programa de maestros capacitadores finalizó su fase piloto en 2018 con 24 personas capacitadas, ocho de las cuales recibieron el certificado de maestro capacitador, habiendo formado con éxito ocho grupos de ahorro y cumpliendo los criterios de calidad y productividad. Los otros capacitadores también recibieron certificados de participación y siguen comprometidos con la formación de grupos de ahorro. Estos ocho maestros capacitadores terminaron capacitando a 18 capacitadores de base comunitaria que establecieron sus propios grupos de ahorro.

En total, se formaron 135 grupos de ahorro en los dos años piloto con 2.854 miembros, el 95 por ciento de los cuales son mujeres. La información de seguimiento de FSDZ muestra que el 80 por ciento de los grupos de ahorro pagan una tarifa a los maestros capacitadores. Reciben un ingreso de entre 140 ZMW y 230 ZMW (12 USD a 20 USD a tasas de 2018) al mes, dependiendo del número de grupos y su base de miembros.

Una evaluación de impacto realizada por FSDZ en 2018 mostró que los maestros capacitadores generaron un buen rendimiento financiero en sus grupos. La ganancia neta por grupo al año fue de 10.363 ZMW (870 USD a tasas de 2018), lo cual es un rendimiento decente. Los ahorros anualizados por miembro fueron de 3.595 ZMW (300 USD a tasas de 2018).

tasas). La mayoría de los miembros pudieron comprar para lo que estaban ahorrando (establecer negocios, comprar aves de corral y alimento para pollos, o terrenos para construir sus propias casas, por ejemplo) al final del ciclo anual.

Un modelo autosostenible de expansión impulsado por los propios actores

Los grupos de ahorro han permitido a sus miembros acceder a servicios financieros, reduciendo su vulnerabilidad y aumentando sus oportunidades de generación de ingresos. También inculcan disciplina en los miembros para ahorrar dinero.

El programa de maestros capacitadores ha resultado en cambios positivos tanto a nivel de mercado como para las personas en situación de pobreza. Los maestros capacitadores han tenido éxito en cobrar honorarios por formar grupos de ahorro y brindar asesoramiento sobre cómo administrarlos. La mayoría de los grupos de ahorro reconocen el valor de tener un capacitador y están dispuestos a pagar por sus servicios. Los maestros capacitadores identifican y capacitan a capacitadores de base comunitaria para que se conviertan en futuros maestros capacitadores, creando así un grupo creciente de proveedores de servicios.

El programa de maestros capacitadores fue un piloto para demostrar una forma sostenible y dirigida por el mercado de establecer y mantener grupos de ahorro que expandan la inclusión financiera. La alta proporción de grupos de ahorro dispuestos a pagar por los servicios y la alta proporción de participación femenina son señales alentadoras para que el programa se extienda a otras partes del país, especialmente en regiones rurales donde las personas viven más cerca unas de otras y son más vulnerables.

En 2018, SaveNet Zambia, una red que trabaja con agencias de desarrollo, organizaciones del sector privado y el gobierno, reconoció el programa de maestros capacitadores de FSDZ como una solución sostenible para crear grupos de ahorro autoformados y autosostenidos. Desde entonces, ha incorporado el plan de estudios del programa de maestros capacitadores y ha adoptado el mismo modelo para certificar a los maestros capacitadores. El programa de maestros capacitadores ahora está previsto que se implemente en todas las provincias de Zambia por SaveNet.

FSD Zambia: una visión general

El trabajo descrito en este estudio de caso representa solo un área de intervención en la amplia cartera del programa FSD Zambia que comenzó en 2012 y aún continúa.

La primera fase de FSDZ, que se desarrolló hasta 2018, se implementó con el apoyo financiero de DfID, SIDA y el *Rural Finance Expansion Programme* con un presupuesto total de 20 millones de USD. Debido al éxito del programa, se extendió a una segunda fase que continuará hasta 2021.

Utilizando el enfoque DSM, FSDZ primero realiza una investigación exhaustiva para comprender cómo funcionan los mercados financieros e identificar qué impide que el mercado aborde las necesidades de las personas en situación de pobreza. Luego, FSDZ se asocia con partes interesadas clave en el sector financiero para hacer que los mercados financieros funcionen mejor y ofrecer acceso a todos los zambianos a una amplia gama de servicios financieros sostenibles y asequibles. El trabajo está particularmente dirigido a familias en zonas rurales, mujeres, jóvenes y personas de bajos ingresos que a menudo son pasadas por alto y desatendidas por el mercado.

Referencias

FinScope, (2010), *FinScope Zambia 2009 Top Line Findings*, prepared by the FinMark Trust and African Heights for the Government of the Republic of Zambia Financial Sector Development Plan www.mfw4a.org/publication/finscope-zambia-2009-top-line-findings

FinScope (2016), *FinScope Zambia 2015 Top Line Findings*.
<https://www.boz.zm/FinScope-Zambia-2015-Top-Line-Findings.pdf>

FSD Zambia (2018), *Annual Report 2017 – 2018*.

FSD Zambia (2018), *Master Training Programme Outcome Verification Exercise*, June 2018.

Hatwiinda, J. & M. Chipili (2018), *Personal Communication*, 19 October 2018.

World Bank (2012), *Zambia Poverty Assessment: Stagnant Poverty and Inequality in a Natural Resource-Based Economy*, Poverty Reduction and Economic Management, Africa Region, <http://documents.worldbank.org/curated/en/495301468170959601>

Caso 9: PSP4H, Kenia

Redes comerciales de atención médica para quienes no pueden pagar



Pioneros del DSM en servicios de salud para las personas en situación de pobreza

El *Private Sector Innovation Programme for Health* (PSP4H) comenzó como un proyecto de investigación-acción en diciembre de 2012, para explorar los mercados en los que las personas en situación de pobreza pagan a proveedores comerciales de servicios de salud en Kenia.

Finalmente, PSP4H se aplicó para mejorar el mercado de la salud privada en Kenia, para ofrecer a las personas en situación de pobreza una mejor relación calidad-precio. Este proyecto fue financiado por el DfID y fue el primer programa del departamento dedicado a M4P en el sector de la salud.

Antes de esto, Katalyst en Bangladés había trabajado en servicios de salud privados para las personas y el Apoyo al Programa Nacional de Malaria en Nigeria (*Support to the National Malaria Programme in Nigeria*) había aplicado el DSM para crear un mercado sostenible para artículos como mosquiteros.

PSP4H fue implementado por Cardno Emerging Markets, de 2012 a 2017, con un presupuesto de 4,97 millones de GBP (aproximadamente 6,33 millones de USD a tasas de 2018). El objetivo del programa era comprender cómo funciona el sector de atención médica privada de bajo costo en

Kenia y explorar cómo un enfoque de sistemas de mercado podría fortalecer el sector y crear beneficios a gran escala y duraderos para las personas en situación de pobreza.

Aplicó el enfoque DSM asociándose con el sector privado para poner a prueba enfoques innovadores dirigidos a consumidores de bajos ingresos, alentando al sector privado a invertir su propio dinero en el proceso. Se pretendía que las lecciones del trabajo de PSP4H informaran una programación futura similar para mejorar la atención médica en toda África Oriental y más allá.

Este caso se centra en el enfoque de PSP4H para intervenir a escala mediante la participación de agregaciones de salud existentes en Kenia.

Cómo mejorar los servicios de salud de bajo costo para las personas en situación de pobreza

PSP4H trabajó primero para comprender el contexto del sector de la salud de Kenia, cómo servía a la población keniana, a quién llegaba, y cómo podría agregar valor como un programa DSM. Su investigación reveló un panorama sombrío: el número de kenianos pobres con acceso inadecuado a instalaciones de salud es abrumador.

La investigación temprana sobre las grandes empresas en el mercado de la salud privada de Kenia sugirió que el alcance se limitaba a servir al cinco por ciento superior de la población: aquellos que podían pagar productos y servicios de salud. Ni siquiera estaban interesados en llegar al siguiente 45 por ciento de la población que podía pagar menos, y mucho menos a la mitad inferior más pobre de la población. La percepción era que las personas en situación de pobreza no podían ni querían pagar por los servicios médicos.

Otras partes del sistema de salud, como la salud materna, el VIH/SIDA, la tuberculosis y la planificación familiar, estaban saturadas de múltiples donantes. Kenia tenía 273 programas de salud financiados por donantes a principios de 2014. Era evidente que aspirar a la sostenibilidad comercial sería difícil en áreas tan saturadas de donantes, ya que la presencia de financiación de subvenciones, subsidios, productos médicos, equipos y apoyo presupuestario tiende a desplazar la inversión comercial.

Sin embargo, había áreas desatendidas significativas de interés potencial para el sector privado en la base del sistema de salud, como modelos de bajo costo para la entrega de medicamentos efectivos a través de farmacias y servicios de laboratorio confiables. La falta de servicios en estas áreas conduce a un diagnóstico y tratamiento tardíos de las enfermedades, lo que además lleva a una mortalidad evitable, desperdicio de medicamentos y un alto gasto para el gobierno y los individuos.

El sector privado ya era una fuente importante de atención médica para muchos kenianos, incluidos las personas en situación de pobreza. Según las Cuentas Nacionales de Salud de Kenia (2012/13), la participación del sector privado en el gasto total en atención médica de Kenia se estimó en un 40 por ciento. La investigación de PSP4H sugirió que los consumidores pobres preferían a los proveedores privados porque percibían que la calidad de los servicios de salud era mejor.

El sector de la salud pública de Kenia estaba plagado de ineficiencias y corrupción. Aunque ilegal, la mayoría de los médicos de los centros de salud públicos también ejercían de forma privada en sus propias clínicas. Estos médicos se centrarían en su práctica privada, derivando a los clientes más ricos a sus clínicas privadas.

El servicio al cliente en el sector de la salud pública era de mala calidad. Las personas que buscaban atención médica pública tenían que esperar largas horas solo para recibir una consulta apresurada de cinco minutos. Las instalaciones eran tan malas que los pacientes tenían que llevar sus propias sábanas si eran hospitalizados.

El sector de la salud pública tenía su propia cadena de suministro de medicamentos (Autoridad de Suministros Médicos de Kenia) que era financiada principalmente por donantes. A pesar de esto, los estantes de productos de los centros de salud públicos a menudo estaban vacíos con "fugas" reportadas durante el transporte.

Esto explica por qué los trabajadores pobres estaban dispuestos a pagar por servicios especializados. Además, expresaron su voluntad de pagar por más servicios del sector privado si fueran asequibles. Nótese cómo esto contrasta con la percepción de los grandes actores del sector privado, que creían que los trabajadores pobres no estaban dispuestos ni podían pagar por sus servicios.

Más allá de los servicios de atención médica privada de primer nivel inaccesibles y los servicios de atención médica pública deficientes, había otros factores que impedían el acceso a una atención médica adecuada. Incluso los servicios privados de gama baja estaban concentrados en las ciudades y sus alrededores, lo que dificultaba el acceso a los pacientes rurales. Ahorrar para enfermedades (futuras) se consideraba una invocación a la mala suerte y, por lo tanto, no se practicaba ampliamente. Las mujeres no podían comprar servicios de atención médica ya que los hombres controlaban los ingresos del hogar y no siempre entendían las necesidades de las mujeres. La situación era especialmente mala para las mujeres kenianas en las áreas de mayoría musulmana altamente conservadoras cerca de la frontera con Somalia.

La falta de recursos financieros es otra barrera que influye enormemente en el comportamiento de búsqueda de salud. En su intento de ahorrar dinero, las personas en situación de pobreza corrían un riesgo real de gastar más en múltiples visitas que no resultaban en una cura. Dependiendo de la enfermedad, los pacientes primero intentarían la automedicación, comprando alguna forma de tratamiento en una farmacia local, quiosco o droguería. Si esto no curaba su enfermedad, el paciente consultaría a un proveedor informal porque no podía permitirse pagar a un proveedor de salud privado o pagar la tarifa en un centro público.

La baja calidad y los medicamentos subestándar de proveedores informales a menudo resultaba en el empeoramiento de las enfermedades. Según la investigación de PSP4H, alrededor del 30 por ciento de los medicamentos suministrados por las farmacias y droguerías en Kenia son subestándar y la mayoría circulan entre las comunidades de bajos ingresos. Las droguerías obtendrían medicamentos de donde pudieran a bajo precio, incluso si fueran contrabandeados al país.

A medida que su enfermedad progresa, el paciente ingresa al sector formal de la salud. Dependiendo de la enfermedad y el costo del tratamiento, podrían alternar entre los sectores público y privado antes de ser tratados con éxito.

Solo unas pocas de las farmacias, tiendas de salud y proveedores de servicios que atienden a la población pobre estaban calificados y tenían una licencia aprobada por el gobierno. Los kenianos pobres compraban medicamentos en tiendas o farmacias sin licencia, algunos de los cuales eran inapropiados o de mala calidad, con poca o ninguna orientación sobre la dosificación. Los laboratorios de diagnóstico también eran parte del mismo sistema, en el que las materias primas provenían de fuentes no confiables, lo que resultaba en diagnósticos poco fiables. Las pruebas de laboratorio utilizan una serie de consumibles que determinan la autenticidad de una prueba, por lo que las materias primas son vitales para determinar la calidad.

Redes de atención sanitaria que ofrecen servicios colectivos

Tradicionalmente, los programas de donantes se basan en muchos análisis macro y conocimientos de los formuladores de políticas y gobiernos que no necesariamente entienden bien el mercado y, a menudo, también dedican demasiado tiempo a la investigación, lo que retrasa la implementación real de las intervenciones.

En contraste, PSP4H eligió trabajar con un modelo de intervención rápida basado en pruebas directas de mercado trabajando con socios que ya estaban involucrados en el campo. PSP4H también eligió trabajar con un grupo de socios en lugar de trabajar con empresas individuales para alcanzar escala en las intervenciones e impactar a más personas.

Primera innovación: Pharmnet para promover farmacias que venden medicamentos confiables

Como en muchos países, las farmacias eran el primer punto de contacto para los medicamentos. Sin embargo, los consumidores tenían poco conocimiento para evaluar la calidad de los medicamentos que compraban y muchas farmacias vendían medicamentos de mala calidad.

Para establecer credibilidad y destacar las farmacias con licencia, en 2014 PSP4H se asoció con la Asociación Farmacéutica de Kenia, una asociación profesional con 8.500 miembros con licencia. Antes de la intervención de PSP4H, la Asociación Farmacéutica de Kenia era solo una asociación tradicional que proporcionaba a sus miembros licencias gubernamentales para distribuir medicamentos. Los negocios de los miembros se administraban individualmente y podían adquirir suministros de cualquier proveedor de su elección, lo que permitía a algunas farmacias obtener medicamentos de calidad inferior a precios bajos para obtener mayores ganancias.

Para abordar esto, PSP4H y la Asociación Farmacéutica de Kenia establecieron Pharmnet, una red comercial de farmacias minoristas confiables con licencia. No era obligatorio para todas las farmacias registradas bajo la Asociación Farmacéutica de Kenia convertirse en miembros de Pharmnet; las farmacias interesadas en unirse debían pagar una tarifa nominal de 50 USD.

Pharmnet comenzaría gestionando un mecanismo de adquisición colectiva para todas las farmacias miembro de un proveedor confiable, Nairobi Techpharm Limited. Esto reduciría los precios y el riesgo de daño a la reputación debido a medicamentos de mala calidad.

PSP4H también ayudó a Pharmnet a organizar capacitación para aumentar la perspicacia comercial de los miembros, cubriendo temas como la gestión de inventario y la atención al cliente, para que las farmacias pudieran brindar un mejor servicio. En el futuro, el fondo de membresía de Pharmnet podría usarse para cubrir dicha capacitación

Los miembros de Pharmnet ya administraban sus farmacias, predominantemente en los barrios de bajos ingresos. Así, la recién establecida red Pharmnet entregaba medicamentos bajo una marca común, propiedad de la Asociación Farmacéutica de Kenia, con la promesa de calidad asegurada. Las farmacias de la red esperaban aumentar sus ganancias sirviendo a más clientes, atraídos por la calidad del producto, y pagando precios más bajos debido a los menores costos de adquisición al por mayor.

Segunda innovación: Labnet para promover diagnósticos rentables y confiables

En 2016, PSP4H utilizó el mismo modelo para fortalecer el caso de negocio de servicios de diagnóstico confiables asociándose con la Asociación de Oficiales Científicos de Laboratorio Médico de Kenia para establecer Labnet. Nuevamente, los miembros de la asociación podían pagar una tarifa de 50 USD para convertirse en miembros. Esto les dio acceso a un acuerdo colectivo para adquirir al por mayor de un proveedor confiable, lo que les ayudaría a reducir costos.

Además, PSP4H trabajó con la asociación para ayudarles a establecer y gestionar la red y la marca, con marketing y capacitación en habilidades comerciales relevantes. Al igual que con Pharmnet, se esperaba que los miembros de Labnet vieran un aumento en su base de clientes a medida que la gente tomara conciencia de la calidad de los servicios de diagnóstico disponibles a precios bajos.

Tercera innovación: Docnet para promover médicos que se adhieran a buenas prácticas

Después de establecer una red de farmacias y laboratorios, PSP4H decidió consolidar a otros actores clave en el nexo de los servicios de salud. El programa se asoció con la Asociación Médica de Kenia para establecer una red de médicos consultores llamada Docnet.

Al igual que en las intervenciones anteriores, los médicos calificados y con licencia podían pagar una cuota de membresía para unirse. Nuevamente, el propósito del modelo de red y marca era fortalecer el caso de negocio para adoptar productos y métodos probados para garantizar la calidad del servicio.

En general, PSP4H invirtió alrededor de 300.000 GBP (aproximadamente 380.000 USD según las tasas de 2018) en estas tres intervenciones.

Millones se benefician de servicios de salud más confiables y de bajo costo

Desde su establecimiento en 2014, 250 farmacias se han unido a Pharmnet. Según una investigación independiente encargada por PSP4H en 2016, el 74 por ciento de estas farmacias

experimentaron un aumento en la facturación mensual, con un aumento promedio de alrededor del 21 por ciento. Algunas incluso vieron duplicarse sus ventas.

La investigación también mostró que el 76 por ciento de las farmacias experimentaron un aumento de aproximadamente el 32 por ciento en el número de personas que visitaban las farmacias sin realizar compras, pero que podrían convertirse en futuros clientes. En general, para 2016, Pharmnet había llegado a 3,2 millones de consumidores kenianos de bajos ingresos con medicamentos de calidad asegurada, el 74 por ciento de los cuales PSP4H clasificó como pobres.

Desde su establecimiento en 2016, 90 laboratorios se han unido a Labnet. Estos laboratorios están repartidos en 24 condados de Kenia y podrían atender potencialmente a alrededor de un millón de pacientes al año según las estimaciones del programa.

Docnet también está ganando terreno y otros donantes han comenzado a mostrar interés en implementar un modelo similar para la difusión de servicios de salud de calidad.

Un modelo replicable y escalable que se extiende a otros países de África Oriental

Al trabajar con asociaciones de salud existentes, PSP4H logró crear un canal de distribución de servicios de salud de calidad para las personas en situación de pobreza bajo las marcas Pharmnet, Labnet y Docnet. Los clientes del sector salud privado podrían reconocer las marcas y saber que recibirían servicios confiables. Los proveedores de servicios de salud bajo las marcas pudieron aumentar las ventas, ahorrar costos y también experimentaron un aumento en su base de clientes.

La investigación inicial de PSP4H fue validada, ya las personas con bajos ingresos estaban dispuestas a pagar por servicios de salud de calidad. La marca de la red dio confianza a la gente en los servicios de salud que se ofrecían. El mayor acceso a productos y servicios de calidad resultó en una mejora de la salud a menores costos.

La experiencia positiva con Pharmnet facilitó que PSP4H creara otras redes de marca. Demostrando que el modelo de red es tanto replicable como escalable, en menos de un año, Labnet se expandió a la vecina Uganda.

La red de laboratorios de Uganda se basó en las experiencias de Labnet en Kenia y la Asociación de Oficiales Científicos de Laboratorio Médico de Kenia acordó compartir el nombre y la marca de Labnet con su contraparte ugandesa con el objetivo de lograr una identidad uniforme de África Oriental para los laboratorios calificados. Para 2017, ya había 48 laboratorios bajo la red Labnet de Uganda con un potencial de atender a un millón de personas al año.

Aunque todavía en sus primeras etapas, Docnet ya ha sido adoptada por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación y un piloto, con el nombre de Caafinet, se está replicando en Somalia. Esta red de médicos también está compuesta por médicos calificados individuales que están registrados en la asociación médica somalí.

y trabajan con la comunidad de bajos ingresos. En 2018, Caafinet tenía 59 médicos en su red. Al igual que el modelo Docnet, los miembros pagan una tarifa para unirse a la red, lo que hace que el modelo sea sostenible. Esta tarifa se utiliza para cubrir diversos costos de inventario y operativos.

Se espera que la intervención piloto de un año cuente con 100 médicos bajo la franquicia y atienda a alrededor de 100.000 pacientes. SDC ya está considerando un proyecto de salud completo en Somalia.

El trabajo de PSP4H en el sector de la salud demuestra que no siempre es necesario gastar mucho dinero para ver un impacto positivo o alcanzar escala. Los incentivos de mercado son los que conducen a la adopción y la escala, mientras que los incentivos creados por la financiación externa serán en su mayoría insostenibles y solo efectivos a corto plazo. PSP4H muestra que comprender y aprovechar las redes existentes, con incentivos alineados, es una forma eficiente de crear un impacto más amplio.

PSP4H: una visión general

El trabajo descrito en este estudio de caso representa un área de intervención en la cartera del programa PSP4H que se desarrolló entre 2012 y 2017. Ese programa fue financiado por DfID y fue el primer programa del departamento dedicado a M4P en el sector de la salud.

Antes de esto, Katalyst en Bangladés había trabajado en servicios de salud privados para las personas en situación de pobreza y el Apoyo al Programa Nacional de Malaria en Nigeria había aplicado el DSM para crear un mercado sostenible para artículos como mosquiteros.

PSP4H fue implementado por Cardno Emerging Markets con un presupuesto de 4,97 millones de GBP (aproximadamente 6,33 millones de USD a tasas de 2018). El objetivo del programa era comprender cómo funciona el sector de atención médica privada de bajo costo en Kenia y explorar cómo un enfoque de sistemas de mercado podría fortalecer el sector y crear beneficios a gran escala y duraderos para las personas en situación de pobreza.

Aplicó el enfoque DSM asociándose con el sector privado para poner a prueba enfoques innovadores dirigidos a consumidores de bajos ingresos, alentando al sector privado a invertir su propio dinero en el proceso. Se pretendía que las lecciones del trabajo de PSP4H informaran una programación futura similar para mejorar la atención médica en toda África Oriental y más allá.

Referencias

Ashkin, R. (2016), *KPA's Baby: The Case of Pharmnet*, Kenya Pharmaceutical Association, 13th Annual Scientific Conference, PowerPoint presentation, 29 July 2016.

Ashkin, R. (2018), *Personal Communication*, 29 November 2018.

Private Sector Innovation Programme for Health (2016), *Pharmnet Impact Study, Executive Summary*, PowerPoint presentation, September 2016.

Private Sector Innovation Programme for Health (2017), *PSP4H Programme Cumulative Lessons Learned*, Policy Notes Series No. 22.

www.beamexchange.org/resources/1030

Private Sector Innovation Programme for Health (2017), *Innovation Uptake in Pro-Poor Health Markets*, Prepared for Department for International Development, September 2017.

www.beamexchange.org/resources/1029

Private Sector Innovation Programme for Health, What Have We Learned about the Private Health Sector's Ability to Serve the Working Poor in Kenya?

www.beamexchange.org/resources/2308/

World Bank (2014), *Improving Health Care for Kenya's Poor*, Feature Story 2014, at:

<https://web.archive.org/web/20221025013502/https://www.worldbank.org/en/news/feature/2014/10/28/improving-healthcare-for-kenyas-poor>

Caso 10: DEEPEN, Nigeria

Inversión en educación privada de bajo costo en Lagos



Pioneros en el enfoque DSM para escuelas privadas de bajo costo

Developing Effective Private Education Nigeria (DEEPEN) fue un programa de cinco años financiado por DfID. El programa buscaba mejorar la calidad de la educación en las escuelas privadas, especialmente aquellas que atienden a niños de hogares de bajos ingresos.

El objetivo de DEEPEN era mejorar los resultados de aprendizaje de los niños que asisten a escuelas privadas de bajo costo facilitando:

- un entorno regulatorio más transparente, inclusivo y favorable para las escuelas privadas
- un mayor acceso a productos y servicios financieros para padres y escuelas
- acceso a servicios de mejora escolar de buena calidad, pero asequibles
- una mayor disponibilidad de plataformas de medios para discutir temas educativos y proporcionar información sobre buenas prácticas escolares

Este estudio de caso se centra en el trabajo de DEEPEN para facilitar el crecimiento de las escuelas privadas de bajo costo aumentando su acceso a la financiación. Lo hicieron convenciendo a Acción, una institución de microfinanzas, para que trabajara en el sector.

Permitir que las escuelas privadas de bajo costo funcionen como empresas

Uno de los mayores desafíos que enfrenta Nigeria (y muchos otros países "jóvenes") es cómo construir un sistema educativo de alta calidad capaz de brindar a las futuras generaciones el conocimiento, las habilidades, la educación cívica y el pensamiento crítico necesarios para ayudarlos a progresar en la vida y hacer avanzar al país.

El gobierno nigeriano siempre vio la educación como una parte importante de su mandato. En 1973, el gobierno asumió un compromiso nacional que garantizaba a cada niño nacido después de la guerra civil una educación primaria de calidad. Esto se extendió más tarde para cubrir nueve años de educación básica.

Por esta época, las escuelas públicas eran populares en Nigeria. Los padres de los escolares provenían de diferentes entornos económicos y estaban contentos de que sus hijos tuvieran las mismas oportunidades de aprendizaje que los demás. Sin embargo, a mediados de la década de 1990 esta situación había cambiado. El sistema público ya no podía mantenerse al día con los estándares educativos modernos y el creciente número de estudiantes. La razón principal de esto fue que la asignación presupuestaria a la educación había disminuido. Además, debido a los fondos limitados, a los maestros de las escuelas públicas no se les pagaba regularmente, por lo que comenzaron a faltar a clases para centrarse en sus negocios personales.

Fue entonces cuando las escuelas privadas comenzaron a volverse más populares. Los padres preferían las escuelas privadas por la calidad de la educación. El tamaño de las clases era mucho más pequeño que en las escuelas públicas, por lo que los niños recibían más atención de los maestros.

La popularidad de la educación privada fue particularmente fuerte en Lagos, una de las ciudades de más rápido crecimiento en el mundo. Con el sistema de educación pública sin poder mantenerse al día, Lagos vio una rápida expansión de escuelas privadas de bajo costo. Estas escuelas cobran una tarifa de alrededor de 7.000 nairas por trimestre de tres meses (aproximadamente 20 USD a tasas de 2018) pero algunas, particularmente aquellas en las zonas marginales, cobraban tan solo 3.000 nairas por trimestre (aproximadamente 8,25 USD a tasas de 2018).

Para 2017, 18.000 escuelas privadas de bajo costo operaban en Lagos, un aumento aproximado del 50 por ciento desde 2011. Según las estimaciones del programa, hasta 1,4 millones de niños en Lagos asistían a escuelas privadas de bajo costo, en comparación con 1,1 millones que asistían a escuelas públicas.

La mayoría de estas escuelas privadas de Lagos no estaban reguladas y ofrecían estándares variables de educación e instalaciones. Para obtener una aprobación oficial, las escuelas debían cumplir los criterios del estado de Lagos: a) la escuela debía poseer la propiedad desde la cual

operaba, b) el propietario de la escuela debía ser un educador capacitado, y c) el edificio de la escuela debía cumplir con los estándares estatales.

Sin embargo, la mayoría de estas escuelas de bajo costo funcionaban desde espacios alquilados y los propietarios de las escuelas encontraban el proceso de registro/aprobación demasiado costosa (alrededor de 2.000 USD) y engorroso. Los propietarios de escuelas de bajo costo consideraban más fácil unirse a una asociación de escuelas privadas, pagando cuotas de membresía de alrededor de 17 USD al mes. Los beneficios incluían protección contra el gobierno y la amenaza de cierre de la escuela. Si bien esto significaba que algunas escuelas privadas sufrían de instalaciones inadecuadas y enseñanza deficiente, los padres seguían viéndolas como una oferta de mejores servicios que las escuelas públicas y estaban dispuestos a encontrar el dinero para inscribir a sus hijos.

DEEPEN realizó un estudio sobre escuelas como un negocio sostenible (*Schools as a Sustainable Business study*) en 2014, del cual concluyó que, si bien las escuelas privadas ofrecían una solución potencial a los crecientes problemas de acceso limitado a la educación en Lagos, enfrentaban muchos obstáculos financieros. La falta de financiación restringía a las escuelas la inversión en instalaciones y mejoras de calidad. La investigación de DEEPEN sugirió una demanda sustancial de crédito de casi 2.500 millones de USD para posibles mejoras escolares que no estaban siendo atendidas por las instituciones financieras.

Las escuelas privadas de bajo costo, como la mayoría de las otras empresas informales, rara vez producían informes de resultados adecuados; funcionaban según la intuición de sus propietarios sobre cómo iban los negocios. El principal gasto para administrar estas escuelas incluía el pago del alquiler, los honorarios de los maestros, los libros de texto y el mobiliario, mientras que la principal fuente de ingresos eran las cuotas. Como estas escuelas eran de base comunitaria y la mayoría de los padres trabajaban en sectores informales, las cuotas escolares a menudo se pagaban tarde o a plazos. Los atrasos graves podían desestabilizar la sostenibilidad de una escuela y privarla de los medios para invertir en la mejora de la calidad educativa.

Por el lado de la oferta, las instituciones financieras no contaban con información adecuada sobre la viabilidad de prestar servicios financieros a las escuelas privadas de bajo costo. Los bancos y otras instituciones financieras e instituciones de microfinanzas suelen ser reacios al riesgo debido a las dificultades relacionadas con la ejecución de deudas, lo que bien puede llevarlos a pasar por alto el potencial en mercados hasta ahora no probados, como las escuelas.

Además, los productos existentes de los bancos no eran adecuados para las escuelas privadas de bajo costo. Los propietarios de las escuelas a menudo no tenían garantías o la capacidad de pagar en cuotas mensuales debido a las fluctuaciones en el pago de las cuotas. Dada la evaluación de riesgos de los bancos, los propietarios de las escuelas eran reacios a acceder a préstamos con altas tasas de interés. Además, las instituciones financieras eran reacias a entrar en una situación en la que podrían tener que cerrar una institución educativa en caso de incumplimiento.

Crear un diálogo para informar el desarrollo de productos

Otorgar subvenciones para mejorar las escuelas podría tener éxito a corto plazo y permitiría a las escuelas mejorar temporalmente su funcionamiento, pero esta táctica terminaría conduciendo al mismo problema: la dificultad para acceder al financiamiento necesario para invertir en su actividad. DEEPEN fue el primero en reconocer que se requería una solución más sostenible, y que solo podía provenir de un enfoque dirigido por el mercado.

En 2014, DEEPEN difundió los hallazgos de su estudio *Schools as a Sustainable Business study* en un foro de discusión que involucró a asociaciones escolares, donantes e instituciones financieras para mostrarles el potencial del mercado. DEEPEN también presentó evidencia para demostrar que existía una correlación entre la matrícula de estudiantes y la calidad de los servicios educativos. Después del foro, Accion Microfinance Bank Limited se acercó a DEEPEN para trabajar juntos en el aumento del acceso a la financiación para las escuelas privadas.

Primera innovación: un producto de préstamo a corto plazo diseñado para escuelas

En 2014, Accion no tenía ningún producto de préstamo específico para escuelas privadas. DEEPEN conectó a Accion con asociaciones de escuelas privadas de su estudio para ayudar a las partes a entenderse mutuamente. Luego, Accion realizó su propia evaluación de necesidades de las escuelas privadas. Sus hallazgos corroboraron el estudio inicial de DEEPEN y motivaron al banco a incursionar en el mercado. Accion se dio cuenta de que los productos convencionales no eran adecuados para las escuelas privadas, ya que las condiciones requeridas para obtener un préstamo eran demasiado estrictas y las tasas de interés demasiado altas.

Accion solicitó con éxito fondos del Fondo de Desarrollo de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Banco Central de Nigeria, lo que les permitió desembolsar préstamos con intereses de un solo dígito a un grupo inicial.

grupo de 120 escuelas. Accion luego trabajó con DEEPEN para monitorear, evaluar y valorar la eficacia de las microfinanzas para las escuelas privadas.

El primer producto de préstamo a medida de Accion, Mi Escuela Plus, fue diseñado en torno a las necesidades específicas de las escuelas de bajo costo. Se trataba de un préstamo a corto plazo con un período de pago de un año o menos. La característica clave era que el cronograma de pagos estaba vinculado a los períodos escolares en lugar de a pagos mensuales fijos. Esto permitió a las escuelas gestionar los pagos de acuerdo con sus flujos de efectivo.

Adicionalmente, Accion reconoció que la mayoría de las escuelas de bajo costo no podían cumplir con el requisito de registro gubernamental. Así que Accion otorgó préstamos directamente a los empresarios escolares, permitiéndoles superar el desafío de que muchas escuelas no tenían cuentas bancarias comerciales.

La otra característica importante del producto de préstamo de Accion era la baja tasa de interés. Dada la naturaleza favorable del producto de Accion, la mayoría de los propietarios de escuelas solicitarían una gran suma global para construir nuevas aulas, sin pensar en cómo podrían garantizar los pagos. Así que Accion guió a las escuelas para que tomaran decisiones informadas.

Se les aconsejó ir paso a paso, quizás construyendo un aula a la vez o renovando una instalación y luego comprando algunos libros más. Accion guió a los propietarios de las escuelas para que distribuyeran sus gastos con el crecimiento de su negocio.

Segunda innovación: productos de préstamo a más largo plazo y más comerciales

Tras el éxito del piloto, en 2015 Accion desarrolló dos productos financieros más para los propietarios de escuelas, que solicitaban sumas mayores y períodos de amortización más largos.

Los productos Mi Escuela Extra y Mi Préstamo Educativo para PyMEs estuvieron inicialmente disponibles solo para clientes que habían tomado préstamos a corto plazo. El segundo producto ofrecía una tasa ligeramente más alta pero aún subsidiada por el Banco Central de Nigeria, mientras que el tercero fue desarrollado por la propia Accion y estaba disponible a tasas de interés cercanas a las del mercado, que rondaban el 28 por ciento. En el año posterior al piloto, Accion otorgó 428 préstamos adicionales (tanto a corto como a largo plazo) a nuevas escuelas que no estaban incluidas en el piloto.

Mejoras para 1.400 escuelas que beneficiaron hasta a 160.000 niños

Para 2018, Accion había podido desembolsar 2.710 préstamos para escuelas privadas y otras instituciones financieras habían comenzado a interesarse en hacer algo similar. Para entonces, alrededor de 1.700 escuelas se habían beneficiado, de las cuales 1.400 habían tomado el producto de préstamo a corto plazo y 300 habían tomado préstamos a más largo plazo. Algunas incluso habían tomado múltiples préstamos. Hasta 160.000 niños se beneficiaron de las mejoras financiadas a través de estos préstamos (en promedio, cada escuela tiene 115 niños).

Las escuelas han estado contentas con los cronogramas de pago adaptados a sus necesidades. Según una encuesta realizada por DEEPEN, solo el cuatro por ciento de las escuelas que tomaron préstamos de Accion tuvieron que aumentar sus cuotas de matrícula para hacer frente a los pagos. Esto demuestra que financiar el crecimiento escolar a través de un préstamo es sostenible a largo plazo. Accion proporcionó a las escuelas una amplia gama de montos de préstamo, desde tan solo 50.000 nairas (aproximadamente 140 USD a tasas de 2018) hasta cinco millones de nairas (aproximadamente 14.000 USD a tasas de 2018), con cronogramas de pago de seis a 18 meses.

El hallazgo más significativo de la intervención de préstamos a escuelas privadas de Accion ha sido que el 70 por ciento de sus clientes eran escuelas con estudiantes de familias de bajos ingresos. Las escuelas han utilizado los fondos para construir renovaciones, construir nuevas aulas y baños, y pagar mobiliario, material didáctico y salarios del personal. El asesoramiento financiero de Accion también ha llevado a una mejora en los planes de negocio y la gestión del efectivo.

gestión por parte de los propietarios. Los padres pueden ver la transformación de las escuelas gracias a su mejor acceso a la financiación. Con la mejora de la calidad de las escuelas privadas, la mayoría de los niños también obtienen mejores oportunidades de aprendizaje.

Presentar el caso de negocio abrió el mercado

Las instituciones financieras desconocían la demanda potencial de sus productos en el mercado de las escuelas privadas y anteriormente lo habían considerado demasiado arriesgado. La evaluación de DEEPEN dio a las instituciones financieras la confianza para entrar en el mercado. Por primera vez, los propietarios de escuelas –incluidos los de escuelas de bajo costo– pudieron acceder a financiación en condiciones favorables. Utilizando esta financiación, las escuelas pudieron crecer tanto en términos de estructura como de calidad, lo que condujo a un aumento de los ingresos.

Accion afirma que el perfil de riesgo de las escuelas privadas de bajo costo ha sido inferior al de sus otras carteras. Accion realizó su debida diligencia antes de lanzar el programa piloto de 120 préstamos, pero el número de préstamos desembolsados al año siguiente y el aumento en el tipo de productos de préstamo son todas indicaciones de un modelo de negocio que está creciendo y madurando. Accion planea expandirse a las regiones del sureste y norte de Nigeria, donde también extenderán sus productos de préstamo escolar.

Tres instituciones financieras –Lotus Capital, AG Mortgage y Grooming Centre– también han entrado en el mercado. Estas empresas participaron en el foro en el que DEEPEN compartió sus hallazgos del estudio *Escuelas como un Negocio Sostenible*. Observando el éxito de Accion, se conectaron con DEEPEN y recibieron una dirección técnica similar. DEEPEN proporcionó a las tres instituciones financieras conexiones en asociaciones de escuelas privadas también.

Además, la firma de inversión de impacto Gray Matters Capital también ha mostrado interés en invertir en el sector. Está en proceso de invertir con un banco de microfinanzas que se centrará en la financiación de la educación. Del mismo modo, el Banco de Industria de Nigeria ha tomado medidas para incluir a las escuelas privadas en su cartera de negocios educativos. Tiene la intención de prestar a bancos de microfinanzas, que a su vez prestarían a escuelas a tasas subsidiadas.

Además, CapitalPlus, una organización internacional sin fines de lucro que trabaja para desarrollar la capacidad de las instituciones financieras para apoyar a las PyMEs participó en el foro de financiación de la educación de DEEPEN en 2014. CapitalPlus se dio cuenta de que DEEPEN no siempre estaría allí para facilitar las relaciones entre las asociaciones de escuelas privadas y las instituciones financieras, por lo que comenzaron a participar en la creación de capacidad, la creación de redes y el intercambio de conocimientos para que las instituciones financieras aprendieran a desarrollar productos apropiados para las escuelas privadas de bajo costo.

El trabajo de DEEPEN es único en términos de un programa de sistemas de mercado, ya que aborda el tema de la educación. Pero como la mayoría de los mercados, DEEPEN se dio cuenta de que la asimetría de la información es lo que disuade a los actores del mercado de reaccionar a las oportunidades. ¡Presentar el caso de negocio abre los mercados!

DEEPEN: una visión general

El trabajo descrito en este análisis de caso representa un área de intervención en la cartera del programa DEEPEN que se desarrolló entre 2013 y 2018. Ese programa fue financiado por DfID con 16,2 millones de libras esterlinas (aproximadamente 20,7 millones de USD a tasas de 2018). De esto, el componente de facilitación del cambio, que era el lado DSM del programa, tenía un presupuesto de 9,6 millones de libras esterlinas (aproximadamente 12,3 millones de USD a tasas de 2018).

Referencias

Colquhoun, H (2015), *Economic Value Analysis of Private Schools in Lagos State*, DEEPEN, 29 Feb 2015.

DEEPEN (2018), *DEEPEN Research Spurs Capital Plus to Support Financial Institutions on Engaging with Private Schools*, Case study.

DEEPEN (2018), *How Targeted Finance can Stimulate Low-Fee Schools*, Case study.

EDOREN & OPM (2018) *DEEPEN Endline Evaluation Vol 1 – Synthesis*

www.beamexchange.org/resources/1178/

Obi-Osuji, C. (2018), *Personal Communication*, 28 October 2018.

Ogbonna, K. & O. Ajibade (2018), *Review of Accion Long-term loans*, DEEPEN, March 2018.

Rosales-Rogge, G., D. Kadiri & P. Hinton (2014), *Schools as a Sustainable Business*, DEEPEN, June 2014.

Siddhu, G. (2017), *'My School Plus' – The Results of Two Rounds of Lending to Private Schools under Accion's Subsidised Loan Schemes*, DEEPEN, 29 April 2017.

Unterhalter, E., L Robinson & J. Ibrahim (2018), *Quality and Equalities: A Comparative Study of Public and Low-Cost Private Schools in Lagos*, Education International Research, May 2018

www.researchgate.net/publication/325473671

Caso 11: MDF, Pakistán

Localización de habilidades y servicios para una industria del cuero competitiva



Aumento de la competitividad industrial

El *Market Development Facility* (MDF) es uno de los programas líderes de Australia en materia de involucración del sector privado. MDF estimula la inversión, la innovación empresarial y la reforma regulatoria para crear empleos y aumentar los ingresos de las personas en situación de pobreza tanto en las zonas rurales como urbanas de las economías en las que opera.

En Pakistán, opera en tres sectores nacionales: lácteos, carne y lana; artículos de cuero acabados; y horticultura.

La estrategia de MDF para los artículos de cuero acabados (FLG, por sus siglas en inglés) es aumentar la competitividad internacional de la industria y, por lo tanto, su potencial para crear empleo decente para las personas en situación de pobreza mediante el desarrollo de mercados locales de apoyo para habilidades y servicios críticos.

Cómo estimular la inversión en mejoras y servicios de producción

En muchas economías en desarrollo, la agricultura actúa como una reserva de mano de obra. Las personas en situación de pobreza continuarán practicando la agricultura de semi subsistencia hasta que se presente una vida mejor. La industrialización, la urbanización y el crecimiento de las industrias de servicios son dinámicas de desarrollo importantes. Ponen más dinero en los bolsillos

de las personas, crean demanda de bienes y servicios y crean espacio en las especializaciones agrícolas y la ampliación de escala (convirtiéndolo en una elección en lugar de una necesidad). Por lo tanto, la inversión en desarrollo no solo debe centrarse en dónde están las personas en situación de pobreza, sino también en dónde pueden trasladarse: ciudades, industrias, servicios.

Los artículos de cuero acabados son una de las industrias más importantes de Pakistán. Comprende aproximadamente 800 unidades industriales y curtiembres pequeñas, medianas y grandes, y emplea a más de 500.000 trabajadores calificados y semi calificados.

Pakistán tiene abundancia de mano de obra barata. Hay 57 millones de personas en el mercado laboral de Pakistán, lo que lo convierte en el noveno país más grande por fuerza laboral disponible, con el 20 por ciento de esta fuerza laboral en el sector industrial. Los niveles relativamente bajos de inversión extranjera directa –debido a la situación de seguridad en el país– significan que este potencial está relativamente sin explotar en comparación con otras economías asiáticas.

Desde los primeros días de la industria del cuero, el enfoque ha estado en el curtido (el proceso de tratar pieles y cueros de animales para producir cuero). Pakistán exporta el 95 por ciento de todo el cuero producido en el país y el 85 por ciento de estas exportaciones comprende cuero sin mucho valor agregado. No obstante, esto genera mil millones de USD en ingresos por exportación, importante para un país con un déficit en la balanza de pagos. Sin embargo, con más valor agregado local en forma de artículos de cuero acabados, se crearían más empleos y los ingresos por exportación podrían triplicarse.

Las exportaciones de calzado de Pakistán han crecido fuertemente en los últimos años, el 80 por ciento de las cuales se encuentra en el segmento de precios medios de 9 a 12 USD por pieza. Junto con el gran recurso de mano de obra barata disponible en el país, esta es un área con un fuerte potencial de crecimiento.

Sin embargo, las inversiones en la fabricación de artículos de cuero con valor agregado han sido limitadas. Los costos iniciales de instalación son altos e incluso cuando se establece una unidad de fabricación, se necesita más inversión para obtener pedidos de exportación. La mayoría de las empresas prefieren subcontratar la producción. Hay algunas fábricas que producen productos de nicho de alta calidad como balones de fútbol, ropa de motociclista y sillas de montar, pero incluso aquí la inversión se limita a empresas específicas. La falta de inversiones a nivel industrial ha resultado en un sector de servicios subdesarrollado.

Además de las líneas de producción modernas, la industria del cuero de Pakistán también carece de una industria de apoyo para los insumos. En el calzado, los principales insumos son las hormas (la estructura alrededor de la cual se fabrica un zapato) y los moldes (para hacer la suela de un zapato). La calidad de los insumos producidos localmente no es adecuada para la producción para el mercado de exportación debido a los requisitos de calidad internacionales en rápido aumento. Importar dichos insumos es costoso y aumenta el tiempo de entrega para la producción.

También hay escasez de mano de obra calificada en el sector y los fabricantes de artículos de cuero tienen dificultades para contratar y retener trabajadores calificados. La mayoría de los

fabricantes capacitan a los trabajadores internamente en las líneas de producción. Pero esta capacitación solo es suficiente para dar a los trabajadores habilidades operativas básicas.

Dentro de los artículos de cuero acabados, las trabajadoras participan particularmente en la costura, a veces para empresas líderes, pero más a menudo para contratistas externos. La mayoría de las mujeres trabajan desde casa, lo que limita lo que pueden hacer, así como la calidad de su trabajo. Como resultado, sus servicios suelen utilizarse para trabajos de industria artesanal menos remunerados. La mayoría de las unidades de fabricación tienen espacios de trabajo conjunto para mujeres y hombres y la mayoría de los puestos directivos están ocupados por hombres. Las mujeres que trabajan en las plantas de producción tienen dificultades para progresar en sus funciones, enfrentando la competencia de sus colegas masculinos.

Aprovechar las oportunidades del mercado internacional requiere el cumplimiento de requisitos de mercado y de clientes cada vez más estrictos. En Pakistán, existe una falta de instalaciones de prueba capaces de certificar el cumplimiento de los requisitos.

La industria también carece de innovación. La mayoría de los fabricantes replican diseños de otros y se contentan con exportar al mismo cliente. Esto limita el crecimiento del sector en su conjunto, ya que todos los fabricantes compiten por la misma porción del pastel de exportación.

Finalmente, debido a la continua inestabilidad política en el país, los compradores extranjeros han perdido la confianza en los fabricantes pakistaníes. La mala imagen de la seguridad de Pakistán afecta las percepciones de los compradores sobre la fiabilidad de los proveedores pakistaníes y los hace reacios a visitar el país para obtener pedidos. Para aumentar o incluso mantener los pedidos de exportación, es necesario que los productores de Pakistán puedan demostrar la calidad de sus productos a distancia.

Las innovaciones de MDF fueron diseñadas para abordar estas limitaciones en la medida de lo posible y permitir que la industria respondiera a un mercado internacional cada vez más exigente.

Nuevos servicios y líneas de producción

Si la industria del cuero de Pakistán quiere mantenerse al día con la demanda internacional, necesita innovar, tanto en el taller como en términos de servicios de apoyo en torno al proceso de producción principal. Los acuerdos de subcontratación directos deben evolucionar hacia un conjunto más diverso y complejo de funciones industriales. Se necesita inversión en mano de obra para asegurar que las líneas de producción estén en manos calificadas.

Aumentar la competitividad industrial es más multifacético que arreglar las cadenas de suministro rurales, ya que el proceso de producción es más complejo. Además, los resultados tienden a ser más interdependientes de otras innovaciones que se ponen en marcha. Este estudio de caso analiza la serie de lanzamientos de innovación desde 2013. Hay más trabajo en curso.

Hasta la fecha, MDF se ha centrado en la industria del calzado, relativamente fuerte. El enfoque de MDF para mejorar la competitividad en este segmento fue: a) desarrollar la industria auxiliar "faltante", b) aumentar la habilidad y la participación de las mujeres en líneas de producción más productivas, y c) hacer que los servicios de prueba que cumplen con los estándares internacionales estén disponibles localmente. Las intervenciones se describen a continuación.

Primera innovación: localizar la producción de hormas de zapatos

El primer paso fue localizar las hormas, las formas alrededor de las cuales se cosen los zapatos. Cada diseño de zapato, cada talla, izquierda y derecha, necesita hormas separadas. Responder a las tendencias de diseño o hacer muestras para pedidos exige un acceso rápido a hormas precisas. En Pakistán, todas las hormas se importaban, lo que causaba retrasos e inseguridad. La primera asociación de MDF fue con IntraSystek, que quería establecer una línea de producción de hormas, la primera de su tipo en Pakistán.

MDF decidió ser un socio minoritario en este proceso, proporcionando una participación limitada en los costos de la línea de producción, pero lo suficiente como para tener un lugar en la mesa de negociación y poder intervenir si la iniciativa tenía problemas. IntraSystek invirtió 210.000 USD (a tasas de 2018), o el 78 por ciento del total, en la asociación, mientras que MDF aportó 58.000 USD (22 por ciento).

Para garantizar la calidad, MDF también facilitó la capacitación del personal a través de un experto extranjero y la inversión en un software y una máquina de control numérico computarizado (CNC) que permitiría a IntraSystek recibir instantáneamente diseños de zapatos digitales de los clientes y convertirlos en hormas. Se construyó una nueva línea de producción y comenzó la producción.

Segunda innovación: localizar la producción de moldes para zapatos

Mientras MDF trabajaba con IntraSystek en la localización de hormas, se dio cuenta de que también tenía que trabajar en la localización de moldes de goma para zapatos. Lo que las hormas son para la parte superior del zapato, los moldes son para las suelas de goma. Al igual que las hormas, los moldes no se producían en Pakistán, y se necesitan ambos para poder producir rápidamente una muestra de zapato para un comprador.

MDF encontró un socio en Tabraiz Mold Engineering (TME), un productor líder de moldes en Pakistán para botellas de plástico. Su equipo directivo estaba interesado en diversificarse hacia la producción de moldes para zapatos y ya había visitado un sitio de producción en Indonesia para comprender el proceso de producción.

MDF proporcionó apoyo financiero a TME para reducir su riesgo y alentarlos a completar el proyecto en lugar de optar por un enfoque por fases. TME invirtió 170.000 USD (a tasas de 2018) y MDF coinvertió 56.000 USD a través de la asociación. Se construyó otra línea de producción, la primera de su tipo, y comenzó la producción.

Tercera innovación: producción segregada y guardería para fomentar la participación femenina

En tercer lugar, MDF se asoció con dos fabricantes para establecer líneas de costura de empeines de zapatos segregadas para mujeres. La industria percibía que las trabajadoras eran más centradas y, por lo tanto, más adecuadas para realizar funciones sensibles a errores. Existía el deseo de retener habilidades valiosas para una propuesta de exportación y reducir la necesidad de capacitar constantemente a nuevos trabajadores.

Las inversiones en espacios de trabajo separados, preferiblemente gestionados por supervisoras, y provistos de instalaciones sanitarias separadas, así como, por ejemplo, transporte hacia y desde la instalación de producción, podrían ayudar a abordar las preocupaciones sociales. También ayudaría a las mujeres a experimentar un crecimiento profesional vertical y asumir roles más especializados o de supervisión, aumentando así sus ingresos.

MDF firmó asociaciones con Servis, un gran fabricante, y Footlib, un fabricante de nivel medio, para establecer líneas de producción exclusivas para mujeres. Servis invirtió 13.300.000 PKR (108.000 USD a tasas de 2018) en dos líneas de costura y Footlib invirtió 2.300.000 PKR (18.600 USD a tasas de 2018) en una línea de costura relativamente pequeña. Servis también ofreció un servicio de guardería para las trabajadoras, permitiéndoles llevar a sus hijos al trabajo.

MDF desempeñó un papel facilitador en esto, ayudando a Servis a comprender que la guardería podría ser importante, ya que no todas las mujeres tendrían suficiente apoyo en casa, lo que podría resultar en una renuencia a unirse a la fuerza laboral o ausentismo debido a problemas de cuidado infantil.

Cuarta innovación: localizar los servicios de prueba

A continuación, MDF apoyó a TTI Testing Laboratories en la comercialización de sus servicios de prueba para la industria del cuero. TTI era un proveedor establecido de servicios de prueba para la industria textil y de la confección. Con la creciente demanda de pruebas de cuero y con los requisitos internacionales cada vez más estrictos, TTI vio un mercado para los servicios locales de pruebas químicas del cuero.

Mientras conversaba con MDF sobre la localización del servicio, TTI decidió invertir en maquinaria de pruebas físicas, con apoyo de marketing de MDF. Los márgenes de beneficio en los servicios de prueba son relativamente pequeños, por lo que TTI necesitaba comercializar a una audiencia más amplia para cubrir su inversión. A través de la asociación, TTI invirtió 4.770.000 PKR (38.000 USD a tasas de 2018) para comercializar sus servicios de prueba locales, que fueron los primeros para la industria del cuero de Pakistán.

Fuerte adopción de nuevos servicios – pero la transformación llevará tiempo

En cuatro años, las intervenciones de MDF han movilizado una inversión de 660.000 USD del sector privado en innovaciones para la industria del cuero. La disponibilidad local de insumos para el calzado ha sido recibida positivamente por los fabricantes.

IntraSystek ha podido producir y vender 35.000 hormas de plástico de calidad a 85 fabricantes de calzado de cuero en dos años completos. Están produciendo a su máxima capacidad e incluso se ven obligados a rechazar a algunos clientes. IntraSystek también invirtió 92.000 USD en otra máquina digital para fabricar hormas. A 12 USD el par, el precio de las hormas locales es competitivo en comparación con las hormas importadas y un pedido típico puede obtenerse en siete días en lugar de 21 días. Esta intervención ha creado 30 empleos a tiempo completo.

Un fabricante de hormas de zapatos (Trendy Shoes) se ha unido al mercado y está trabajando a máxima capacidad; al menos esta es la inferencia del hecho de que algunos fabricantes de zapatos tienen que

esperar semanas para obtener hormas de Trendy. MDF continuará evaluando si es probable que otros actores se unan al mercado de forma independiente o si necesitará impulsarlos para que lo hagan.

TME suministró moldes para zapatos a ocho fabricantes antes de darse cuenta de que sus máquinas no eran adecuadas. TME invirtió de forma independiente otros 25.000 USD para solucionar esto. Con la nueva maquinaria operativa, se espera que lleguen a más de 30 fabricantes interesados. TME debería poder procesar pedidos en cinco días en lugar de los 15 días que lleva importar moldes. La disponibilidad local de insumos permite una rápida respuesta para las muestras, que generalmente van y vienen con los clientes. Se han creado seis empleos a tiempo completo en TME gracias a esta intervención.

Tanto Servis como Footlib están contentos con la productividad de las mujeres en las líneas de costura. Footlib tuvo algunos problemas climáticos y tuvo que cerrar temporalmente su fábrica debido a la insuficiencia de pedidos. Pero Servis ha prosperado e incluso ha instalado un servicio de cajero automático para mujeres en la instalación, lo que les da más control sobre sus ganancias.

Servis actualmente tiene 90 mujeres trabajando a tiempo completo en las líneas de costura, con dos mujeres trabajando como supervisoras. Servis está considerando invertir más en líneas de costura adicionales exclusivas para mujeres, alentada por el funcionamiento de las líneas actuales. Las mujeres que trabajan en las líneas de costura segregadas confirmaron que se sienten cómodas con su entorno de trabajo.

MDF organizó seminarios llamados Women@work para dar a los actores de la industria la oportunidad de destacar los beneficios de las trabajadoras y el modelo de espacio de trabajo segregado. Las líneas de costura fueron reconocidas por los actores de la industria como una solución ingeniosa para mantener a las mujeres en la fuerza laboral.

El costo de las pruebas de TTI es relativamente barato en comparación con otros servicios de prueba. En 2018, más fabricantes de cuero utilizaban los servicios de prueba de TTI y se esperaba que esto aumentara aún más a medida que la marca de TTI ganara reconocimiento.

Incluso con precios comparables a los insumos importados, los fabricantes de cuero ahorran en aranceles de importación y gastos de transporte (flete).

El aspecto de ahorro de tiempo de estas intervenciones es crucial para la industria del cuero. Los posibles clientes de exportación envían sus diseños y muestras a los fabricantes, para que se hagan específicamente para una temporada o colección de moda. Estas muestras requieren coordinación y a menudo van y vienen hasta que el cliente está satisfecho con la calidad. Si el fabricante no entrega al cliente rápidamente, es fácil perder la oportunidad.

y el pedido de exportación por completo. Los fabricantes de cuero dicen que han podido ahorrar un promedio de 11 días por pedido debido a los insumos locales fácilmente disponibles, lo que representa una reducción en el tiempo de respuesta de aproximadamente medio mes.

En total, se habían creado 131 empleos a tiempo completo como resultado de las intervenciones de MDF para 2018. Es probable que este número crezca a medida que más actores ingresen a la industria de apoyo.

El trabajo de MDF ha sido ampliamente apreciado por la industria. Los fabricantes de cuero se han beneficiado y sus ingresos han crecido al utilizar los servicios de los socios de MDF. Sin embargo,

un aumento en la producción no ha resultado en que la industria contrate mano de obra adicional, una señal de que las fábricas estaban operando por debajo de su capacidad.

Pero esto es solo el comienzo. Todos los insumos del calzado deben unirse para tener un impacto en la producción general de un zapato. Esto significa que incluso si un fabricante ahorra tiempo al obtener hormas más rápido que importándolas, sigue dependiendo de obtener otros insumos del zapato (empeines, cremalleras, moldes) a tiempo para la producción. Por lo tanto, MDF planea explorar más a fondo la industria auxiliar y aumentar el suministro local.

MDF ya ha firmado una asociación con Interconnect Global, la primera casa de abastecimiento en la industria del calzado de Pakistán. Esta casa de abastecimiento ayudará a los fabricantes de cuero no exportadores a conocer las demandas de exportación llevando sus productos a ferias comerciales internacionales. Esta casa de abastecimiento también utilizará su experiencia para ayudar a los fabricantes en el desarrollo de productos.

De cara al futuro, MDF planea trabajar con institutos de capacitación y la industria del calzado en el desarrollo de módulos para mejorar las habilidades de los trabajadores del cuero, para contribuir aún más al aumento de la competitividad del sector y luego conectar a los fabricantes locales con los mercados extranjeros.

MDF: una visión general

El trabajo descrito en este estudio de caso representa solo un área de intervención en la amplia cartera del programa MDF que comenzó en 2011 y aún continúa.

MDF (Fase 1) fue un programa multinacional que operó en Fiji, Timor Oriental, Pakistán, Papúa Nueva Guinea y Sri Lanka. Se desarrolló entre 2011 y 2017 y fue implementado por Cardno Emerging Markets con un presupuesto de 48 millones de AUD (aproximadamente 35 millones de USD a tasas de 2018). El programa trabajó apoyando a empresas y otros actores del mercado mediante ideas innovadoras, inversión y reformas regulatorias.

Al final de la Fase 1, MDF tenía una cartera de inversión activa de 149 asociaciones, movilizando 9,7 millones de USD en inversiones del sector privado, que se esperaba beneficiaran a 225.000 personas pobres y generaran ingresos adicionales del orden de 120 millones de USD.

La Fase 2 de MDF se extiende hasta 2022 y es implementada por Palladium y Swisscontact con un presupuesto de 80 millones de AUD (aprox. 58 millones de USD a tasas de 2018).

Referencias

Market Development Facility (2015), *Leather Inclusive Sector Growth Strategy*, Version 1, 2015

Market Development Facility (2015), *Leather Systemic Change Pathway*, Version 1, October 2015.

Market Development Facility (2018), *Leather Overview Presentation*.



Caso 12: Road to Jobs, Afganistán

Promoción de buenas prácticas agrícolas después del conflicto



Reconstruir los sistemas de mercado después de años de conflicto

En las últimas décadas, Afganistán ha sufrido tanto conflicto e inestabilidad política que gran parte de su economía e infraestructura están en ruinas. La ocupación soviética (1979 a 1989) y la guerra civil (1992 a 1996) fueron seguidas por el régimen talibán que impuso una estricta regla islamista.

Tras su derrocamiento por la invasión liderada por Estados Unidos (2001), las discusiones políticas y las decisiones de financiación en el país devastado por la guerra se orientaron hacia la consolidación de la paz, descuidando la importancia de la seguridad social y económica. En los últimos años, la pobreza y el desempleo en Afganistán han aumentado. La inestabilidad política, la continua y difícil situación de seguridad y los altos niveles de corrupción desincentivan al sector privado de realizar inversiones significativas en la economía.

En este contexto, el programa *Road to Jobs* (R2J) se diseñó en 2015 para utilizar un enfoque DSM para promover el desarrollo del sector privado, mejorar los medios de vida y contribuir a la reducción de la pobreza en las provincias de Samangan y Balkh en el norte de Afganistán. La situación de seguridad en estas dos provincias empeoraba en ese momento debido a los combates entre las fuerzas de seguridad gubernamentales y los insurgentes.

El proyecto llevó a cabo varias evaluaciones de mercado para las dos provincias con el fin de identificar sectores que tuvieran potencial de crecimiento y de crear o mejorar oportunidades de empleo y que fueran inclusivos para las personas en situación de pobreza. Seleccionó el sector de la uva y la pasa como uno de los sectores en los que trabajar, debido a su destacado papel en la economía afgana.

Cómo apoyar a los agricultores para que adopten prácticas agrícolas modernas

Para ayudarles a definir áreas de trabajo, R2J analizó el sector de la uva y la pasa en 2015 para identificar el potencial de crecimiento y las causas subyacentes del bajo rendimiento. Antes de las décadas de conflicto, los productos agrícolas de Afganistán tenían una reputación mundial de excelencia, especialmente sus almendras, granadas, pistachos, uvas, pasas y albaricoques. Las uvas desempeñan un papel particularmente importante en la economía de Afganistán y se han cultivado durante siglos. Casi la mitad de todas las frutas producidas en Afganistán son uvas. Las uvas frescas y las pasas (uvas secas) son los dos principales productos finales.

El mercado nacional consume el 30 por ciento de la producción total de uva, mientras que el resto se exporta a Pakistán, Rusia, Turquía, Uzbekistán, Europa y, más recientemente, Canadá. La demanda mundial de uvas y pasas ha aumentado en los últimos años, pero los países vecinos (en particular India, Turquía, Irán y Uzbekistán) tienen una ventaja significativa en el mercado de exportación. Si bien las uvas y pasas de Afganistán tuvieron una buena reputación hasta la década de 1970, su posición de exportación se erosionó gravemente durante los años de conflicto que siguieron. A medida que la inversión y la innovación se detuvieron, la calidad y los volúmenes disminuyeron.

Hubo una falta de esfuerzos del sector público y privado para promover las prácticas agrícolas. Los servicios de extensión proporcionados tanto por proveedores de servicios públicos como privados eran deficientes. Había varias asociaciones en las provincias productoras de uva dispuestas a proporcionar información a sus agricultores miembros, pero ellas mismas carecían de conocimientos actualizados. También carecían de los medios económicos para acceder a prácticas agrícolas innovadoras.

Como resultado, los agricultores no sabían lo suficiente sobre buenas prácticas agrícolas y no lograban obtener buenos rendimientos de sus campos de uva. Sus rendimientos eran tan bajos como dos toneladas/jerib (0,2 de hectárea) mientras que hasta seis toneladas/jerib deberían ser posibles. Los agricultores utilizaban las prácticas que conocían de sus antepasados, como cultivar uvas en montículos de tierra (jui), lo que resultaba en mala calidad y grandes pérdidas debido a las plagas. En contraste, otros países utilizaban métodos de espaldera más modernos. La mayoría de los productores de uva también utilizaban insumos de baja calidad porque eran más baratos, sin darse cuenta de que el uso de insumos de mejor calidad podría ayudarles a mejorar la productividad.

Según la investigación de mercado de R2J de 2015, en Samangan y Balkh 5.000 hogares agrícolas estaban involucrados en el cultivo de uva. El proyecto también estimó que otras 10.000 personas estaban involucradas en la cadena de valor de la uva y la pasa (p. ej., como mano de obra,

minoristas o trabajando en el procesamiento). La mayoría de estas personas vivían en situación de pobreza y obtenían sus ingresos de la producción de uva o del empleo estacional.

Programas de radio pioneros y fortalecimiento de capacidades en trabajadores y minoristas

El equipo del proyecto R2J diseñó dos intervenciones piloto diferentes para probar qué forma de comunicación con los agricultores sería más efectiva para persuadirlos de adoptar prácticas agrícolas más actualizadas.

Primera innovación: generar conciencia a través de programas de radio

Primero, el proyecto quería desarrollar una intervención a través de la cual pudieran llegar a un gran número de productores de uva para compartir buenas prácticas agrícolas. Los medios de comunicación parecían una opción obvia, ya que podían llegar a muchas personas sin problemas de seguridad. Pero el sector radiofónico de Afganistán todavía se estaba desarrollando comercialmente y no había emisoras que transmitieran información relevante para los agricultores.

En su búsqueda de socios potenciales, R2J tuvo varias reuniones con emisoras de radio, pero la mayoría consideró que la idea parecía arriesgada porque no se había intentado antes. Finalmente, un canal de radio privado que operaba en el norte

Afganistán, Radio Azad (Radio Libre), mostró cierto interés. R2J firmó una asociación con Radio Azad en 2016 en virtud de la cual Radio Azad compartiría información sobre buenas prácticas agrícolas y las empresas de agroinsumos patrocinarían el programa y anunciarían sus productos a los agricultores.

R2J y Radio Azad idearon un programa piloto llamado *Farmers' Voice* (La Voz de los Agricultores). Este fue el primer programa de radio en Afganistán diseñado, desarrollado y transmitido específicamente para agricultores. Se contrató a un experto agrícola para dirigir el programa y se capacitó al personal de la radio en marketing. El plan inicial era transmitir solo información relacionada con la uva. Sin embargo, la respuesta inicial positiva de los agricultores fue tan alentadora que los productores del programa decidieron expandirse a otros cultivos y temas.

Los agricultores podían sintonizar el programa y obtener información adaptada a la temporada (p. ej., centrándose en el control de enfermedades de la uva en la temporada en que era el momento de tomar medidas preventivas). El programa también contó con especialistas y empresas de insumos, lo que les ayudó a generar credibilidad entre los agricultores.

Segunda innovación: mejorar el conocimiento de las redes de servicios de extensión existentes

Si bien la intervención radiofónica parecía prometedora, el programa también quería llevar información sobre buenas prácticas agrícolas a los productores de uva a través de otros canales.

Durante la evaluación inicial de R2J se encontró que los agricultores generalmente interactuaban con una red que incluía a los agentes de extensión, asociaciones dirigidas por agricultores y empresas de insumos, ninguno de los cuales les daba consejos relevantes sobre buenas prácticas

agrícolas porque ellos mismos carecían de ellos. R2J pensó que sería beneficioso que estos proveedores de servicios comenzaran a dar consejos relevantes. La oficina del Ministerio de Agricultura, Riego y Ganadería a cargo de los agentes de extensión pública se beneficiaría al ganar credibilidad para sus servicios; los proveedores de insumos se beneficiarían al establecer una relación más sólida con sus clientes y aumentar sus ventas; y podría impulsar la voz y la membresía de las asociaciones de agricultores.

Para la segunda intervención, R2J colaboró en 2016 con la Organización Nacional de Desarrollo Hortícola de Afganistán para desarrollar un módulo de capacitación sobre el cultivo de la uva. Esta organización está compuesta por partes interesadas como expertos en horticultura, ONG, asociaciones de agricultores, cooperativas, agricultores comerciales y empresas agroindustriales que se habían unido para mejorar la industria proporcionando servicios técnicos y promoviendo la coordinación público-privada.

Este organismo estaba bien preparado para impartir capacitación, ya que podrían continuar ofreciendo dichos programas sin el apoyo de R2J. Para este programa, R2J los apoyó financieramente para impartir programas de capacitación que cubrieran temas previos y posteriores a la cosecha para los productores de uva. Un total de 31 personas (nueve proveedores de insumos y 22 representantes de asociaciones de agricultores y la oficina del distrito) participaron en la capacitación, que se impartió en huertos de uva reales.

El programa gastó un estimado de 168.000 USD durante tres años en estas dos intervenciones.

Cobertura significativa a través de la radio

Medir el impacto en un país frágil y afectado por conflictos como Afganistán es difícil debido a la falta de datos secundarios, la ausencia de buenos institutos de investigación y las limitaciones de viaje debido a problemas de seguridad.

Sin embargo, una evaluación de impacto realizada por el equipo del proyecto un año después de la implementación del programa de Radio Azad reveló que el 42 por ciento de los agricultores escuchaban Radio Azad. De estos agricultores, el 80 por ciento conocía *Farmers' Voice*.

Una de las principales razones por las que los agricultores no escuchaban la radio era la falta de señal de radio. El seguimiento de R2J reveló que era débil en las aldeas rurales y solo se oía con claridad al final de la tarde. En la provincia de Samangan, donde su señal de transmisión era débil, Radio Azad contrató a Radio Shahar, una popular emisora de radio comunitaria, para transmitir el programa.

Los agricultores que siguieron el programa estaban contentos con el programa centrado en la agricultura. Creían que eventualmente resultaría en la mejora de sus rendimientos y el aumento de la producción. Algunos agricultores incluso mencionaron haber interactuado con el programa después de llamar a la línea directa de la radio para plantear sus consultas a los especialistas.

Se esperaba que para fines de 2017 los 5.000 productores de uva hubieran ajustado algunas prácticas agrícolas gracias al aprendizaje con *Farmers' Voice*. Además, R2J creía que un estimado

del 42 por ciento de todos los agricultores en ambas provincias podrían beneficiarse de recibir información sobre buenas prácticas agrícolas.

Con respecto a la segunda intervención, una evaluación de 45 agricultores reveló que la intervención también había beneficiado enormemente a los proveedores de servicios de extensión y a los agricultores. La mayoría –alrededor del 75 por ciento– había recibido información de los proveedores de insumos, mientras que el 25 por ciento había recibido información de los trabajadores de extensión y miembros de la asociación.

El principal desafío para los trabajadores de extensión era viajar a diferentes aldeas, ya que los costos de transporte eran altos. Los proveedores de insumos tuvieron más éxito, ya que se les pagaba por ofrecer estos servicios. Como resultado de esta intervención, los proveedores de insumos aumentaron su base de clientes en un 41 por ciento, lo que a su vez aumentó sus ventas en un 24 por ciento.

Aunque solo ha pasado un año desde la intervención, la calidad de la uva parece haber mejorado. Según la evaluación, la mayoría de los agricultores adoptaron algún tipo de nueva agrotécnica y su producción de uva aumentó en 422 kg/Jerib en promedio. Esto mejorará aún más en los próximos años a medida que se apliquen más buenas prácticas agrícolas. Según las estimaciones del proyecto, se han generado alrededor de 376.000 USD por todos los actores del mercado a partir de las intervenciones en la uva y se han mejorado o creado 625 empleos.

Actores comerciales que respaldan pilotos de desarrollo

El mayor cambio sistémico provocado por R2J es que ha creado un mercado que proporciona información sobre prácticas agrícolas de buena calidad. Demostró con éxito que diferentes actores del mercado pueden beneficiarse al dar buena información a los agricultores, ya que aumenta su propia credibilidad y negocio. Esto ha generado interés entre otros actores del mercado.

Para 2017, Radio Azad había atraído al menos a diez nuevos proveedores/patrocinadores de insumos, ganando 21.000 USD adicionales a través del patrocinio. El éxito de *Farmers' Voice* de Radio Azad impulsó el diseño y la transmisión de otro programa agrícola, *New Agriculture* (Nueva Agricultura), en asociación con el *Regional Agricultural Development Programme*, financiado por USAID. Este programa se está poniendo a prueba para ofrecer un paquete completo de información sobre prácticas agrícolas.

Los servicios de extensión también han sido replicados por diferentes actores que mostraron interés en asociarse con R2J para mejorar sus servicios de extensión para los productores de uva. Esto ha llevado a algunas intervenciones más, incluyendo el envío de conocimientos sobre cultivo a los agricultores a través de SMS por una red móvil líder; una capacitación de minoristas con una empresa minorista de insumos para mejorar el conocimiento transmitido por sus minoristas a los agricultores; capacitación de proveedores de servicios de extensión pública por el departamento de agricultura; y difusión de información a los proveedores de uva a través de una empresa local de procesamiento que elaboraba productos a base de uva.

R2J: una visión general

El trabajo descrito en este estudio de caso representa un área de intervención en la cartera del programa R2J que se desarrolló entre 2015 y 2018.

El proyecto, financiado por SIDA e implementado a través de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), tuvo un presupuesto total de 7,4 millones de USD. La misión del proyecto era ayudar a restaurar los sistemas de mercado que, como era de esperar, no funcionaban de manera óptima tras el conflicto.

Referencias

Cordesman, A. H. (2010), *Afghanistan: Food and conflict in 2010*, Center for Strategic & International Studies, Washington DC, April 2010.

Hemat, M. G. (2018), *Personal Communication*, November 11 2018.

International Labour Organization (2017), Commercialising Extension Services in Afghanistan. www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_644158.pdf

International Labour Organization (2017), Evaluation Summary Road to Jobs (R2J): Bringing Decent Work to Rural Households of the Northern Provinces of Afghanistan – Independent Midterm Evaluation, March 2017. www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_705770.pdf

Road to Jobs Project of ILO Afghanistan (2015), Market System Analysis of Grape and Raisin Sector in Balkh and Samangan Provinces of Afghanistan, October 2015. www.ilo.org/publications/report-market-system-analysis-grape-and-raisin-sector-balkh-and-samangan

Road to Jobs (2018), *Radio Azad Farmers' Voice* case study: <https://web.archive.org/web/20210615213956/https://fragilestates.itcilo.org/2018/08/22/radio-azadfarmers-voice/>

Road to Jobs (2018), Extension Services on Good Agricultural Practices for Grapes, case study: www.beamexchange.org/resources/2309