FORTALECIMIENTO DEL ESLABÓN OCULTO: LECCIONES DE POLÍTICA DERIVADAS DE LA INVESTIGACIÓN GLOBAL SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DEL SEGMENTO INTERMEDIO[1]

OCTUBRE 2025

El *Eslabón Oculto*, el segmento intermedio de los sistemas agroalimentarios que conecta a los productores con los consumidores mediante la agregación, el almacenamiento, la logística y el procesamiento, ha sido largamente ignorado tanto en la investigación como en las políticas. No obstante, es allí donde se produce la mayor parte del valor agregado, del empleo y de las ganancias en eficiencia. Cuando los actores del segmento intermedio funcionan adecuadamente, los sistemas alimentarios son más resilientes, los mercados más estables y los pequeños productores obtienen acceso predecible a compradores e insumos. Cuando no lo hacen, los costos aumentan, las pérdidas se incrementan y las oportunidades de crecimiento inclusivo se disipan.

Durante la última década, un número creciente de trabajos ha intentado comprender y fortalecer este segmento intermedio. La revisión sistemática que respalda esta Nota de política analizó más de 550 publicaciones firmadas por 17 destacados académicos[2], extrayendo y clasificando más de 3.500 recomendaciones de política. El análisis revela un nivel notable de coherencia entre los autores: a pesar de las diferencias disciplinarias o geográficas, la comunidad investigadora converge en una "teoría del cambio" compartida para el Eslabón Oculto. La literatura enfatiza que la transformación del segmento intermedio no puede lograrse mediante intervenciones aisladas, sino mediante paquetes de intervenciones que reduzcan costos, disminuyan riesgos y permitan la coordinación entre empresas, mercados y territorios.

INCATA: Pequeños productores y MiPyMEs Vinculados para una Transformación Agrícola Inclusiva en África y Asia

Proyecto financiado por la Fundación Gates y ejecutado por Rimisp, MSU, IFPRI-Asia y el Instituto Tegemeo.

Objetivo del proyecto

La iniciativa INCATA analiza la relación entre los pequeños productores comerciales (cSSP) y las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) que conforman el "medio oculto" (hidden middle) de las cadenas de valor agroalimentarias, con el fin de comprender cómo esta relación sustenta y contribuye a una transformación agrícola inclusiva.

El proyecto se organiza en torno a dos líneas de trabajo:

-Análisis de datos LSMS-ISA en seis países de África subsahariana.
-Análisis de cadenas de valor hortícolas y acuícolas en Kenia (liderado por el Instituto Tegemeo) y en Odisha, India (liderado por IFPRI).
Estas líneas buscan responder cuatro preguntas de investigación clave:

Research questions

1. -¿Cuáles son los patrones predominantes de comercialización entre los pequeños productores (SSP) y cuáles son los factores —tanto de política pública como externos a ella— que influyen en su vinculación con las MIPYMES del "medio oculto"?
2. -¿Qué pequeños productores comerciales (cSSP) y MIPYMES logran aumentar sus ingresos, invertir, adoptar nuevas tecnologías y acceder a mercados más amplios o de mayor valor durante el proceso de transformación? ¿Y por qué otros se rezagan?
3. -¿En qué medida una mayor comercialización de los SSP y la expansión de las MIPYMES se traducen en reducción de la pobreza y avances en el empoderamiento económico de las mujeres (WEE)?
4. **-¿Qué inversiones y políticas tienen el mayor potencial para acelerar el desarrollo conjunto y sinérgico de los cSSP y las MIPYMES?**

[1] Policy brief basado en el documento de trabajo de INCATA: Espinoza, Trivelli & Fuica (2025) "The Hidden Middle of Agrifood Systems: A Systematic Review of Leading Authors and Policy Recommendations".

[2] Bart Minten, James Thurlow, Thomas Reardon, Xinshen Diao, Johan Swinnen, Lenis Saweda O. Liverpool-Tasie, Karl Pauw, Rob Vos, Miet Maertens, Christopher Barrett, Seneshaw Tamru, Thomas S. Jayne, David Tschirley, Luc Christiaensen, Benjamin Davis, Michael Dolislager, Julio A. Berdegué.

UNA AGENDA COMPARTIDA EN LA LITERATURA DE INVESTIGACIÓN GLOBAL

A lo largo de este creciente corpus de investigación emergen patrones claros de convergencia. A pesar de las diferencias contextuales, los autores enfatizan de manera consistente que una transformación efectiva del segmento intermedio requiere intervenciones agrupadas en paquetes en lugar de proyectos aislados. El acceso financiero, la mejora de la infraestructura, las capacidades de cumplimiento, la coordinación digital y el fortalecimiento institucional no son pilares independientes sino componentes entrelazados del mismo sistema. Cuando se secuencian de forma coherente, se refuerzan mutuamente: movilizan inversión, reducen los riesgos operativos y amplían la participación de las pequeñas y medianas empresas a lo largo de la cadena agroalimentaria.

A partir de esta síntesis analítica, los hallazgos del corpus de investigación pueden organizarse en cinco paquetes de políticas mutuamente reforzadores que, en conjunto, articulan una agenda integral para fortalecer el segmento intermedio oculto. Estos paquetes integran las dimensiones financiera, física, regulatoria, informativa e institucional de la transformación, reflejando tanto la lógica de la literatura como la experiencia acumulada de los programas de desarrollo.

Tabla 1. Cinco paquetes de políticas para fortalecer el segmento intermedio oculto

Paquete de políticas	Instrumentos centrales / Intervenciones	Resultados Previstos	Métricas indicativas (KPIs)
1. Financiación para segmento intermedio modernización	• Líneas de crédito dedicadas, garantías y financiamiento combinado • Financiación basada en activos (cámaras frigoríficas, equipos de procesamiento, control de calidad) • Capital de trabajo y financiamiento comercial para las MIPYMES	Mayor inversión en activos intermedios de la cadena de valor; reparto de riesgos con prestamistas privados; acceso de las MIPYMES a financiación asequible.	• Volumen de créditos/garantías utilizados en el segmento intermedio • Número de empresas que realizan mejoras en sus activos • Costo de capital respecto a la línea base
2. Logística y Procesamiento Columna Vertebral	• Cadena de frío y almacenamiento • Suministro energético fiable para el procesamiento • Modernización del mercado y conectividad • Protocolos de continuidad para la logística esencial	Reducción de pérdidas y de los costos de transacción; mayor fiabilidad e inocuidad alimentaria; continuidad en situaciones de crisis	• Tasas de pérdidas poscosecha • Disponibilidad de la cadena de frío (%) • Tiempo de desplazamiento por carretera o costo logístico por tonelada-kilómetro
3. Normas, Cumplimiento y Trazabilidad Habilitación	• Armonización de las normas SPS/TBT • Infraestructura de ensayos, certificación y metrología • Financiación para la adopción de cumplimiento normativo y de sistemas de trazabilidad	Acceso ampliado a los mercados; mayores tasas de cumplimiento; mejora de la calidad de los productos	• # MIPYMES certificadas • Tiempo de respuesta de la inspección • Tasa de renovación de la certificación
4. Información & Coordinación Plataformas	• Inteligencia de mercado, sistemas de información gerencial (MIS) y paneles de control • Sistemas B2B y de reserva logística • Facilitación contractual y trazabilidad digital	Menores costos de búsqueda y coordinación; mayor fiabilidad; mejores datos para la financiación y la formulación de políticas.	• % de transacciones realizadas a través de plataformas - tasas de cumplimiento de contratos • Varianza en los precios mayoristas
5. Entorno Empresarial, Competencias y Inclusión	• Simplificación de licencias, formalización progresiva • Capacitación y certificación específicas para el eslabón intermedio • Desarrollo de proveedores e inclusión de MIPYMES dirigidas por mujeres y jóvenes	Mayor formalidad y capacidad de las empresas; cadenas de valor más inclusivas y competitivas	• # empresas registradas/formalizadas • Tasas de finalización de la capacitación • % de MIPYMES dirigidas por mujeres/jóvenes integradas

Como se resume en la Tabla 1, estos conjuntos representan las estrategias más recurrentes y sistemáticamente respaldadas identificadas en más de 3,500 recomendaciones de política. En conjunto, delinean las vías dominantes mediante las cuales la comunidad investigadora global concibe la modernización, la coordinación y la inclusión de los actores del segmento intermedio dentro de los sistemas agroalimentarios:

METHODOLOGY

La revisión sistemática que sustenta este Policy Brief analizó más de 550 publicaciones elaboradas por 17 destacados académicos, extrayendo y clasificando más de 3.500 recomendaciones de política.

1.Financiación para la modernización del segmento intermedio. La bibliografía enfatiza que la financiación debe traducirse directamente en la adopción y el uso de activos del segmento intermedio —no limitarse simplemente a ampliar la liquidez. Las líneas de crédito dirigidas, las garantías parciales y los mecanismos de financiamiento combinado son los instrumentos preferidos, siempre que se adapten a las realidades de la logística, el almacenamiento y la transformación de las MIPYMES. Los enfoques exitosos alinean los plazos de reembolso con los ciclos de vida de los activos, emplean mecanismos de reparto de riesgos para atraer a prestamistas privados y apoyan la creación de modelos de negocio viables para la prestación de servicios. La financiación se vuelve transformadora cuando se vincula a resultados tangibles: cámaras frigoríficas operativas, instalaciones certificadas o sistemas de control de calidad en funcionamiento que aumenten la capacidad de procesamiento y la fiabilidad.

2.Infraestructura logística y de transformación. Una infraestructura logística y de transformación fiable es la base física del sector intermedio oculto. Las recomendaciones más citadas abogan por mejorar la capacidad de almacenamiento, las cadenas de frío y el suministro de energía para la transformación, junto con una mejor conectividad vial y la modernización de los mercados mayoristas. Estas inversiones reducen los costes de transacción, disminuyen las pérdidas poscosecha y permiten economías de escala. La bibliografía subraya además la necesidad de protocolos explícitos de continuidad de negocio que clasifiquen la logística y los mercados como servicios esenciales durante las crisis —una lección reforzada por la pandemia de COVID-19. Sin esta columna vertebral, las políticas tanto aguas arriba como aguas abajo son menos eficaces.

3.Normas, cumplimiento y habilitación de la trazabilidad. Las normas y la inocuidad alimentaria se describen de forma constante no como restricciones, sino como motores de competitividad —siempre que el cumplimiento sea factible. La armonización de normas (medidas sanitarias y fitosanitarias, barreras técnicas al comercio, normas de calidad) debe, por tanto, ir acompañada de capacidades nacionales y regionales sólidas para los ensayos, la inspección y la certificación, junto con asistencia técnica y financiación para los costes de cumplimiento. Los autores advierten que la mera fijación de normas corre el riesgo de reforzar la exclusión a menos que se acompañe de apoyo para la implementación. Financiar el cumplimiento mediante crédito o subvenciones de contrapartida, e integrar la trazabilidad y la certificación electrónica cuando los retornos justifiquen el coste, son recomendaciones centrales en los estudios.

4.Plataformas de información y coordinación. Los mercados intermedios eficientes dependen de información transparente y coordinación. La evidencia subraya la importancia de plataformas digitales que compartan datos sobre precios, volúmenes, cupos logísticos y categorías de calidad. Estos sistemas reducen los costes de búsqueda y negociación, mitigan el oportunismo y estabilizan los flujos de suministro. También generan huellas digitales —registros de fiabilidad, calidad y desempeño— que prestamistas y compradores pueden utilizar para otorgar financiación y contratos. Aunque muchas iniciativas de digitalización siguen siendo a escala piloto, la literatura es clara en que los sistemas de información son una condición previa para la integración financiera y logística de las MIPYMES en cadenas de suministro modernas.

5.Entorno empresarial, competencias e inclusión. Finalmente, la transformación intermedia requiere un entorno institucional propicio. Regulaciones simplificadas, licencias agilizadas y esquemas progresivos de formalización son necesarios para reducir las barreras de entrada y los costes de cumplimiento. Igualmente importantes son las competencias laborales y gerenciales específicas en logística, procesamiento y aseguramiento de la calidad. Se recomiendan programas de desarrollo de proveedores, a menudo articulados en torno a empresas tractoras o cooperativas, para conectar a las MIPYMES con cadenas de valor mayores, promoviendo al mismo tiempo la inclusión de mujeres y jóvenes emprendedores. En el corpus de investigación, la inclusión no se trata como un objetivo separado sino como una dimensión integral de la competitividad: un sistema que excluye a los actores pequeños es intrínsecamente menos resiliente.

CÓMO INTERACTÚAN Y EVOLUCIONAN ESTOS PAQUETES DE POLÍTICAS

Una de las conclusiones más sólidas de la literatura es que estas áreas de política se refuerzan mutuamente. La financiación sin infraestructura no tiene salida; la infraestructura sin apoyo para el cumplimiento excluye a las empresas más pequeñas; las normas sin sistemas de información son inejecutables; y las cuatro pierden efectividad sin empresas capaces, formales y conectadas. Por ello, los autores recomiendan secuenciar las intervenciones de modo que reflejen estas dependencias: comenzando por la columna vertebral logística y la financiación dedicada, incorporando el apoyo al cumplimiento a medida que las instalaciones y el equipo entran en funcionamiento, integrando mecanismos de información y coordinación para consolidar la eficiencia, y sosteniendo las ganancias mediante el desarrollo de competencias, la inclusión y la simplificación regulatoria.

Los análisis basados en casos muestran que los proyectos que logran un impacto duradero son aquellos que articulan inversión, capacidades y coordinación dentro de un marco coherente. Por ejemplo, los programas que financian el almacenamiento refrigerado junto con capacitación y certificación de calidad registran tasas de utilización más altas y reembolsos más rápidos que los proyectos únicamente de infraestructura. De manera similar, los centros logísticos o parques agroindustriales que incorporan servicios compartidos, sistemas de reserva transparentes y mecanismos de capital de trabajo para MIPYME son mucho más inclusivos y financieramente sostenibles.

CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DE INTERVENCIONES EFECTIVAS

La literatura identifica varias características que distinguen a los programas de la etapa intermedia exitosos:

- **Financiación vinculada a resultados.** Los desembolsos deben estar condicionados a resultados de adopción medibles: equipos instalados, instalaciones certificadas, cumplimiento alcanzado.
- **Provisión de bienes públicos.** Los gobiernos deben financiar aquello que los mercados no pueden: el funcionamiento de laboratorios, los servicios de inspección y la información de mercado fiable.
- **Incorporadas MIPYME reglas de acceso.** La infraestructura física debe incluir instalaciones compartidas y una asignación transparente para evitar la captura por parte de unas pocas grandes empresas.
- **Infraestructura de gestión del riesgo basada en datos.** Registros digitales sencillos — registros de temperatura, pruebas de calidad, entregas puntuales — pueden mitigar el riesgo asociado a la financiación y atraer inversión privada.
- **Secuenciación integrada.** Los paquetes de políticas deben diseñarse para potenciarse mutuamente, no para operar de forma aislada.

MONITOREO DE LO QUE IMPORTA

Más allá del recuento de actividades, la literatura aboga por el seguimiento de indicadores concretos de desempeño del eslabón intermedio. Estos incluyen reducciones de los costos logísticos por tonelada-kilómetro, las pérdidas en almacenamiento y transporte, la disponibilidad operativa de la cadena de frío y mejoras en las tasas de certificación, el acceso al crédito y la participación de las MIPYMES en mercados estructurados. Los indicadores también deben captar la inclusión (proporción de empresas lideradas por mujeres y por jóvenes integradas en funciones del eslabón intermedio) y la eficiencia de la coordinación (tasas de cumplimiento de contratos, variación de los precios mayoristas, tiempos de transacción). Tales métricas revelan si los sistemas del eslabón intermedio se están volviendo realmente más eficientes, inclusivos y resilientes.

GESTIÓN DE RIESGOS Y COMPENSACIONES

La comunidad investigadora reconoce riesgos clave que pueden socavar las reformas del eslabón intermedio y propone estrategias para mitigarlos. La financiación excesivamente concesional puede desplazar a los prestamistas privados a menos que se incorporen mecanismos de focalización y cláusulas de caducidad. Las inversiones en infraestructura corren el riesgo de infrautilización si no se aseguran paralelamente el acceso y el capital de trabajo. Las normas pueden convertirse en barreras cuando falta apoyo para el cumplimiento, y las iniciativas digitales pueden fracasar si no generan ahorros de costos verificables. La lección es consistente: cada instrumento de política debe ir acompañado de las medidas complementarias que garanticen su efectividad.

IMPLICACIONES DE POLÍTICA Y VÍAS A SEGUIR

La evidencia acumulada sugiere que los gobiernos y los socios para el desarrollo deben pasar del reconocimiento a la priorización del eslabón intermedio oculto. Las funciones de la etapa intermedia deben ser tratadas como un dominio distinto de política e inversión—central para la competitividad, no periférico a la producción. Integrar los cinco conjuntos en programas coordinados ofrece una vía clara:

- Invertir primero en la columna vertebral—finanzas e infraestructura—mientras se garantiza que el diseño incluya mecanismos de cumplimiento y de acceso.
- Consolidar los avances mediante el fomento de normas y sistemas de información que mejoren la transparencia y la coordinación.
- Integrar la formalización, las capacidades y la inclusión para sostener la transformación y ampliar sus beneficios en todas las regiones y entre los distintos actores.

En última instancia, el mensaje de la literatura es a la vez práctico y sistémico: fortalecer el segmento intermedio oculto equivale a fortalecer el sistema alimentario. Las empresas del segmento intermedio, eficientes, conectadas e inclusivas, constituyen el eslabón perdido entre la productividad agrícola y el desarrollo de base amplia. Las políticas que las financien, equipen y empoderen—al tiempo que garanticen normas, datos y coordinación—ofrecen una de las vías más directas hacia economías agroalimentarias más resilientes, equitativas y competitivas.