

Conectando Agricultores de Pequeña Escala a los Mercados

Preparado por Brian Flanagan como Proyecto de Modernizando Servicios Extensionistas y Consejeros (MEAS), financiado por USAID

Resumen de ECHO del Breve #4 de MEAS

Mayo de 2015

<http://www.ECHOcommunity.org>

<http://meas.illinois.edu/>

Introducción

En términos de estimular el aumento de ingresos para reducir la pobreza, la agricultura es hasta cuatro veces más eficaz que otros sectores (Growth Commission, 2008). Esto está llevando a muchas agencias de desarrollo a invertir en el sector de la agricultura, proveyendo servicios de apoyo para agricultores y ayudándoles a ubicar mercados. Con más de 1.5 mil millones de agricultores de pequeña escala en todo el mundo, y 75 por ciento de los



Figura 1: Mercado de frutas en Birmania con frutas tropicales y temperadas. Fuente: Brian Flanagan.

pobres del mundo entre ellos, conectar a los agricultores con desventaja a los mercados es una gran ayuda para que se escapen de la pobreza y el hambre.

El crecimiento reciente en los precios de bienes globales, tanto como la expansión de mercados domésticos (Fig. 1) y de exportación entre las economías emergentes, se traduce a oportunidades nuevas y mejoradas para los agricultores de pequeña escala en el mundo en vías de desarrollo en cuanto al acceso a estos mercados. La producción aumentada de cultivos hortícolas de

alto valor en países en desarrollo también está creando oportunidades para los agricultores de pequeña escala. Las corporaciones grandes se dan cuenta que los agricultores en países en desarrollo, con tenencia de tierra grande y chico, son suministradores potenciales en cadenas de suministro internacionales, domésticas, y regionales. Aunque existen riesgos en estos mercados emergentes, estas tendencias podrían traer un aumento en servicios de apoyo para los agricultores, como mejoras en tecnología, extensión, financiamiento, y seguros.

Para que los pobres rurales se aprovechen de las oportunidades del mercado, hay necesidad de que los gobiernos inviertan en la infraestructura local. También hay que reforzar los servicios empresariales, entrenar y equipar a los agricultores con nuevas habilidades y desarrollar sistemas de extensión que pueden mejorar la producción y éxito en el mercado. Este documento, sacado de la Breve #4 y el Papel de Discusión #4 de MEAS / USAID ([Linking Smallholder Farmers to Markets and the Implications for Extension and Advisory Services](#), o Conectando Agricultores de Pequeña Escala a los Mercados y las Implicaciones para Los Servicios Extensionistas y Consejeros), proveerá un resumen de los mercados, los factores a considerar cuando se desarrollen proyectos que conectan agricultores de pequeña escala con opciones comerciales, y enfoques comunes para fortalecer el acceso de agricultores a los mercados.

Tipos de Mercados y Sistemas de Comercialización

Uno debe entender los mercados disponibles para ayudar a los agricultores a buscar conexiones. Los mercados apropiados son aquellos que toman en cuenta las necesidades de los agricultores y su capacidad de producción. Esta sección presenta tres tipos de mercados disponibles para los agricultores y brevemente discute las maneras en que los trabajadores en desarrollo de agricultura pueden ayudar a los agricultores de pequeña escala a tener mayor acceso a los mismos.

Mercados Informales

En países en desarrollo, el 80-90 por ciento de los productos de la agricultura se venden a través de mercados informales. Este tipo de mercado incluye intercambio en la entrada a la finca, al lado del camino, en mercados locales (rurales y urbanos), y por mayor y menor en áreas urbanas (Fig. 2). Los precios se deciden frecuentemente por una mezcla de suministro y demanda, carteles de comerciantes, y fidelidad de clientes. El mercado informal es



Figura 2: Vendedor callejero en Port-au-Prince, Haití, vendiendo frutas a los que pasan. Fuente: Brian Flanagan.

el más accesible a los agricultores de pequeña escala porque tiene pocas regulaciones y frecuentemente se puede manejar sin pago de impuestos. Sin regulaciones, muchas veces no hay grados ni estándares de bienes. Esto permite flexibilidad en cumplir con la cantidad de producto que quiere el comerciante, y por eso la pérdida después de la cosecha es baja.

Sin embargo, los carteles de comerciantes frecuentemente controlan el mercado informal limitando la competencia, imponiendo montos arbitrarios de puestos de mercado, y tomando decisiones a favor de sus alianzas y familiares. También una falta de inversiones y reglas cumplidas lleva a condiciones amontonadas y no sanitarias que no ayudan a la seguridad de los alimentos.

El gobierno de un país necesitará dirigir para mejorar el sistema informal de mercados. Los gobiernos locales deben trabajar para mejorar las condiciones y poner regulaciones para mantener condiciones limpias de almacenaje. Pero tanto el sector privado como el público pueden trabajar con el gobierno para mejorar la infraestructura como caminos y locales de mercado. Mientras grados y estándares básicos (pesos, medidas, y contenido de humedad de productos) se deben desarrollar y hacer cumplir por el gobierno, los proyectos de desarrollo de agricultura pueden ayudar a promocionar más la estandarización.

Los proyectos de desarrollo de agricultura también pueden apoyar los mercados informales ayudando a proveer información para el mercado utilizando tecnologías de información y comunicación (TIC). TIC también puede ser utilizado para monitorear y compartir información sobre la calidad y precios de productos y el volumen de transacciones de bienes específicos.

Mercados Formales



Figura 3: Mangos en el proceso de determinar grado y ser empacutados en Haití para exportación a los Estados Unidos.

Fuente: Brian Flanagan.

Los mercados formales son más regulados que los mercados informales y las transacciones se basan en marcos legales definidos. Los compradores en el mercado formal necesitan volúmenes regulares y grandes del producto. Para cumplir con los estándares requeridos, los agricultores de pequeña escala tienen que ser organizados y aplicar buenas prácticas de producción y manejo después de la cosecha (Fig. 3) del producto.

Dependiendo del comprador, pueden también requerir seguimiento de finca a destino.

Desafíos con el mercado formal para los agricultores rurales de pequeña escala:

- Como los comerciantes frecuentemente proveen créditos (por ej., pagos anticipados) a los cultivadores, el tamaño de un trato puede limitarse al acceso y disponibilidad del comerciante a llevar cantidades altas de efectivo.
- Dado que los compradores y los agricultores no se encuentran cara a cara frecuentemente, la confianza en los tratos se basa en estándares y certificaciones escritos.
- La mayoría de los sistemas avanzados de mercados formales dependen de bancos para proveer créditos, lo cual no funciona bien en los países donde los bancos no operan bajo marcos regulativos necesarios.
- Agricultores de media-a-grande escala pueden eliminar a los productores de pequeña escala por su capacidad de producción más alta que sus colegas más pequeños.
- Los estándares de los compradores pueden ser difíciles de cumplir para los agricultores de pequeña escala, excluyéndolos del mercado.

Aunque hay desafíos para los agricultores de pequeña escala cuando buscan tener acceso a los mercados formales, los compradores en este sistema pueden conectar a los agricultores con una fuente estable de ingresos y, en algunos casos, servicios de apoyo (por ej., la tecnología, servicios extensionistas, financiamiento, y seguros).

Los trabajadores en desarrollo de agricultura tienen que entender los estándares que los agricultores de pequeña escala tienen que cumplir para tener acceso al mercado formal, y entonces informarles de los requerimientos. Los trabajadores en desarrollo también deben evaluar los beneficios para el agricultor de pequeña escala en conectarse con un mercado formal (por ej., más apoyo y servicios sociales, más seguridad de ingresos) e informarlos de los bienes y riesgos resultantes.

Un estudio en Kenia de los mercados informales vs. los mercados formales

Un estudio en Kenia encuestó a 115 cultivadores de café, 66 de los cuales suministraban café a los mercados tradicionales y 49 suministraban a los supermercados. Aquellos que vendían su café al mercado tradicional tenían costos de comercialización muy limitados. Sin embargo, vender a comerciantes en un precio bajo en la entrada a la finca solo les permitía cubrir costos de producción. Los agricultores con acceso al canal de supermercados tenían costos de transporte pero también recibían un precio tres veces más que lo que recibían en la entrada, proveyendo una ganancia neta de casi 40 por ciento.

Mercados Formales Públicos

Los mercados formales públicos se organizan por gobiernos y el sector de ayuda alimenticia. Es un método en que las agencias compran productos de agricultura para proveer ayudas

alimenticias conseguidas localmente o regionalmente o para proveer a las necesidades del gobierno mismo para las instituciones como colegios, puestos militares, policías, cárceles, y hospitales. Esta práctica está creciendo en países en desarrollo donde los agricultores con productos en exceso que pueden cumplir con estándares altos del mercado firman contrato para producir el bien deseado. Por ejemplo, La Compra para el Progreso (Purchase for Progress, o P4P), un programa del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (World Food Program, o WFP) compra cultivos de alimentos básicos para ayuda alimenticia. En 2013, 10 por ciento de los granos de P4P procedían de agricultores de pequeña escala con cosecha en exceso de sus necesidades. Sin embargo, WFP tiene estándares altas de calidad de granos que pueden ser difíciles cumplir para los agricultores de pequeña escala más pobres. Adicionalmente, el proceso los acuerdos y pagos puede ser largo en los mercados formales públicos en comparación con el mercado informal; esto resulta de la burocracia que tienen que seguir los gobiernos y agencias. Los trabajadores en desarrollo pueden trabajar con los agricultores para determinar si los programas como el P4P son opciones viables. Tales contratos pueden proveer pagos parciales en el momento de la cosecha y ofrecer acceso a los seguros para reducir riesgos posibles (como en sistemas de producción sin riegos).

Identificando el Mercado Adecuado para cada Agricultor

Para desarrollar mercados a largo plazo para agricultores de pequeña escala, hay necesidad de integrar este esfuerzo de crear lazos con organizaciones fuertes de agricultores, métodos sostenibles de producción, y acceso a servicios empresariales. Los trabajadores de desarrollo quienes ayudan a hacer estas conexiones deben determinar la mejor manera de intervenir basado en los tipos de agricultura y las dinámicas de la comunidad, y también en los intereses y circunstancias de los agricultores. Cuando se trabaja con los que padecen de recursos, los proyectos deben enfocarse en conexiones que mejoran la seguridad alimenticia y nutricional a la vez de mejorar las formas de ingresos.

Con conectar agricultores de pequeña escala a los mercados, los planificadores de proyectos deben:

- Identificar y entender los tipos numerosos de mercados y segmentos de agricultores en el área del proyecto;
- Conocer los temas que influyen en el acceso al mercado y las situaciones de los agricultores (por ej., ubicación, extensión de terreno, recursos de agua, y acceso a caminos y transporte);
- Decidir si desarrollar un proyecto que ayuda a un individuo o a un grupo de agricultores;
- Asegurar que el proyecto tenga los recursos y capacidad requerido para hacer conexiones con el mercado;
- Considerar las metas y deseos de los agricultores y clasificar edad, género, y habilidades;

- Considerar la situación política local y la seguridad de alimentos, la economía, y el estatus ambiental;
- Analizar la producción local, opciones de mercados, y el interés de los comerciantes para trabajar con grupos organizados de productores pequeños;
- Aconsejar a los productores pequeños sobre que inversiones hacer y cuales mercados buscar;
- Identificar estrategias apropiadas para cada agricultor o grupo de agricultores;
- Decidir hasta qué punto involucrar el proyecto en la cadena de valores.

Bienes disponibles y los recursos naturales, la extensión de terreno, el nivel de conocimientos, y el acceso a los mercados y a los servicios de agricultura pueden variar de manera significativa de un agricultor a otro. Por eso, no todos los agricultores deben tener la meta de intercambiar con mercados formales o formales públicos. Conectar agricultores vulnerables a los mercados de más valor o más dinámicos sería un error. Igualmente, no es muy probable que los agricultores de pequeña escala en áreas rurales remotos se conecten con mercados formales y pueden incluso tener dificultades con llegar regularmente a los mercados locales informales.

El tamaño del terreno disponible para la agricultura también tiene impacto sobre el potencial para la comercialización. Las intervenciones deben ser adecuadas para la cantidad de terreno de cada agricultor. Los agricultores con terrenos limitados frecuentemente no tienen suficientes productos para vender en un mercado y, en muchos casos, tienen que comprar alimentos básicos para suplementar sus propias necesidades. Los agricultores quienes no pueden suministrar cantidades grandes de productos muchas veces tienen poca esperanza de ganar acceso a los mercados formales, porque estos negocios requieren cantidades sustanciales y un flujo estable de productos. Frecuentemente los agricultores pobres y rurales necesitan diversificar sus ingresos con opciones afuera de la agricultura. Pueden necesitar también enfocarse en reforzar sus conexiones a los mercados informales. Los proyectos que apoyan a los agricultores con tierras limitadas deben motivar a los agricultores a mejorar la educación básica, reforzar organizaciones y diversificar sus ingresos. Los agricultores con por lo menos dos hectáreas ubicadas cerca de los mercados pueden ganar bien de los mercados formales; los que tienen por lo menos tres o cuatro incluso ganan más. Los agricultores con más terreno pueden mejorar sus ingresos cuando tengan acceso a mercados más estables y a tecnologías mejoradas, como esto les permite expandir la producción y la productividad.

Enfoques para las Conexiones al Mercado

Hay muchas maneras para desarrollar proyectos que refuerzan conexiones con el mercado. Los enfoques y las intervenciones usados dependerán de las necesidades de los agricultores individuales o grupos de agricultores involucrados. Esta sección discute tres métodos que los

proyectos de desarrollo de agricultura pueden considerar cuando ayudan a conectar al agricultor de pequeña escala con los mercados.

Inversión en las cadenas de valores

Esto es un enfoque sistemático de conectar a los agricultores de pequeña escala a los mercados. La estructura de un programa y el monto de inversión pueden variar, pero el proceso sigue estos pasos:

1. Buscar funcionarios de apoyo y conocer bien a la comunidad.
2. Identificar cultivos con valor económico y que les interesa a los agricultores producir.
3. Formar relaciones con compradores del mercado formal para mantenerse al día con información de demanda, requerimientos del mercado, servicios existentes, y mecanismos de intercambio.
4. Juntar información sobre producción, comercialización, y financiamiento para hacer un plan de negocios.
5. Desarrollar un plan de negocios para el grupo y preparar cronogramas de implementación para los agricultores.
6. Evaluar el comportamiento empresarial del grupo.
7. Evaluar, mejorar, y aumentar el proceso.

Agricultura Bajo Contrato

La agricultura bajo contrato se está volviendo común en países en desarrollo. Compañías contratan a los agricultores para cultivar un producto específico para un mercado designado. Frecuentemente se hace con un intermediario con fines de adquirir el producto en una región y controlar la calidad. Los contratos muchas veces detallan el precio, los estándares de calidad, y la cantidad a comprar. Las compañías típicamente proveen préstamos y tecnologías (Fig. 4) y ayudan a minimizar los riesgos para los agricultores. La agricultura bajo contrato asegura que los agricultores vendan su producto, pero los agricultores frecuentemente reciben precios más bajos que en el mercado libre. Hay casos donde los contratos inicialmente ofrecidos a los agricultores después se dan a las operaciones más grandes y más competitivas. También es común que no haya protección de seguros para los agricultores de pequeña escala en países en desarrollo. Han habido casos de agricultores que sacaban préstamos grandes para cumplir con expectativas de producción y después no podían repagar la deuda porque falló el cultivo.



Figura 4: Un agricultor muestra mangos protegidos de la mosca de frutas; las bolsas utilizadas para proteger los mangos fueron provistas por una compañía que se contrató para comprar los mangos. Fuente: Brian Flanagan.

Esquemas de certificación

Durante más de veinte años, los esquemas de certificación que apoyaban la producción a pequeña escala y la comercialización han estado aumentando. Compañías grandes de procesamiento de alimentos y comercialización están buscando alianzas con cadenas de suministro confiables, por lo que los consumidores están tomando en cuenta más y más la ética, lo cual fortalece los mercados certificados (Fig. 5). Los agricultores deben seguir especificaciones de producción y de intercambio para poder vender en un mercado certificado.



Figura 5: Mangos de Haití con certificación de Fair Trade, con precio de dos por US\$5 en la cadena Whole Foods. Fuente: Brian Flanagan.

Al otro lado, hay un límite mínimo que se puede pagar al agricultor y frecuentemente un rango de beneficios sociales. Precios recientes que han sido menos atractivos en estos mercados han llevado a muchos agricultores volver a los mercados convencionales. Esto muestra

la necesidad de tener más incentivos para que los agricultores vean el valor económico de participar en esquemas de certificación. Fair trade, Organic, Utz, y RainForest Alliance son algunas agencias de certificación conocidas.

Enfoques públicos-privados a las inversiones a la cadena de valores

Las compañías grandes de alimentos están buscando nuevas fuentes de productos mientras los mercados formales aumentan debido a la globalización y la consolidación de mercados. Está llevando a las compañías y agencias de desarrollo a colaborar para mejorar el acceso del agricultor de pequeña escala al mundo de negocios en grande escala.

Apoyando Organizaciones de Agricultores para Comercialización Colectiva

En adición a avisar a los agricultores de las oportunidades de comercialización, y a equiparlos con habilidades necesarias de negocios y manejo, también es importante ayudar a los agricultores de pequeña escala a organizarse para que puedan aumentar su poder de negociación y proveer la escala de productos requerida por los comerciantes. Trabajando con grupos de agricultores, los trabajadores de desarrollo pueden ayudar a mejorar las habilidades de manejo, comercialización, y financieros de los agricultores. Hay varios tipos de estructuras organizacionales que han sido probados para mejorar la comercialización colectiva de agricultores de pequeña escala.

Grupos de ahorros y préstamos

Estos grupos son mejores para los agricultores más vulnerables. Proveen una oportunidad para que los agricultores aprendan conceptos básicos financieros y habilidades organizacionales. Una vez dominen estas habilidades, los grupos de ahorros y préstamos pueden evolucionar a ser grupos productivos y de comercialización.

Grupos productores

Grupos productores (Fig. 6) tradicionalmente han juntado a los agricultores para probar nuevos sistemas de producción. Tales grupos son buena opción para los agricultores que fácilmente pueden ganar acceso a los mercados, dado que pueden adaptarse a los desafíos de comercialización y producción que aparezcan.



Figura 6: Grupo de productores de verduras en una reunión. Fuente: Brian Flanagan.

Grupos de comercialización colectiva

Los agricultores interesados en aprender nuevas tecnologías y producir un exceso para vender pueden desear formar un grupo de comercialización colectiva. A través de comercialización colectiva, estos grupos tienen más poder de negociación al momento de vender que un agricultor actuando solo. Cuando grupos más pequeños de comercialización colectiva empiezan a crecer y comercializar su producto con otros grupos de agricultores (por ej., formando asociaciones de agricultores), un manejo efectivo y transparente se vuelve más complicado. Mientras crece el grupo, entonces, es importante tener un sistema transparente para representación del grupo y retroalimentación a todos los miembros.

Cooperativas

Las cooperativas frecuentemente se forman de grupos de productores asociados. Las cooperativas colectivamente proveen más producto, ofrecen más servicios, y a su turno, desarrollan relaciones comerciales en cadenas específicas de valores. Mecanismos de conexiones a los mercados, como los esquemas de certificación, pueden fortalecer las cooperativas. Aunque la cooperativa tiene muchos beneficios, puede también sufrir de la corrupción, la extorsión, el pobre manejo y la manipulación política; todos pueden desanimar a los agricultores y prevenir su participación.

Apoyo de la cadena de valores desde adentro de la cadena

Algunos agricultores tal vez no quieran trabajar con cooperativas, o puede ser que no haya cooperativas disponibles en las cadenas claves de valores. En estas instancias, métodos alternativos son necesarios para apoyar la acción colectiva entre agricultores de pequeña escala. Algunas estructuras temporarias que utilizan las ONGs para motivar la coordinación del mercado entre agricultores incluyen las siguientes:

- Coordinar acceso para los agricultores a los ingresos de agricultura;
- Utilizar a los funcionarios de las ONGs para la coordinación de la cadena;
- Manejar operación de la planta de empaquetar.

Apoyo facilitado en la cadena de valores

Para evitar involucrarse mucho en la cadena, agencias externas frecuentemente facilitan los roles de los actores de la cadena en vez de actuar directamente. Los actores reciben consejos técnicos y entrenamiento para mejorar el proceso. Este método se utiliza para reducir dependencia y motivar mayor sostenibilidad de la cadena de valores cuando se acaba la asistencia.

Redes de comerciantes de agricultura

La meta de la red de comerciantes de agricultura es apoyar proyectos donde las conexiones con los mercados cuenten con apoyo en vez de ser manejados directamente. Por ejemplo, la ONG

Care en Zambia ha trabajado con suministradores de ingresos fortaleciendo su capacidad de proveer tecnología a los agricultores en vez de hacerles lance a los comerciantes y proveer ingresos directamente a los agricultores. Este proyecto demuestra el valor de las nuevas tecnologías y crea relaciones entre los agricultores y los comerciantes para que los agricultores puedan continuar teniendo acceso a las tecnologías una vez se complete el proyecto.

Redes de agentes

En este enfoque, trabajadores extensionistas sirven como agentes para facilitar conexiones entre agricultores y los comerciantes de los ingresos a la agricultura. Este modelo se estructura para que tanto los compradores de productos y los vendedores de ingresos a la agricultura paguen una cuota al agente para la conexión que crea entre ellos y los agricultores. La cuota colectada apoya la sostenibilidad del modelo. Este método se ha utilizado en Zambia con un proyecto financiado por USAID y manejado por la Cooperative League of the United States of America (La Liga Cooperativa de los EEUU, o CLUSA).

Proveedores comunitarios de servicios en base de cuotas

Muchas organizaciones de desarrollo están estableciendo sistemas de provisión de servicios en base de cuotas. Este sistema funciona entrenando un equipo de proveedores de servicios necesarios para el mercado. Estos proveedores entrenados entonces trabajan en una zona específica de comercialización y se conectan con los agricultores a través de una red local de apoyo (o sea, un grupo de comercialización colectiva o una cooperativa). Para que funcione este sistema, los agricultores tienen que valorar los servicios y estar dispuestos a pagar por ellos. Muchas veces los tipos de servicios provistos son los componentes empresariales de los servicios extensionistas.

Conclusión

Conectando los agricultores de pequeña escala a los mercados apropiados ha demostrado ser un método efectivo de aumentar los ingresos de los agricultores. Organizaciones de desarrollo de agricultura pueden aumentar el acceso de los agricultores a varios mercados a través de diseño e implementación apropiada de proyectos mientras mejoran la seguridad de los alimentos y la calidad de vida. Es importante que los proyectos que están conectando a los agricultores a los mercados apoyen organizaciones fuertes de agricultores, que promueven métodos sostenibles de producción y que conecten a los agricultores a los servicios empresariales.

Referencias

Ferris, Shaun, Peter Robbins, Rupert Best, Don Seville, Abbi Buxton, Jefferson Shriver, and Emily Wei. 2014. [Brief # 4: Linking Smallholder Farmers to Markets and the Implications for Extension and Advisory Services](#). (Breve #4: Conectando Agricultores de Pequeña Escala a los Mercados y las Implicaciones para Los Servicios Extensionistas y Consejeros.) Modernizing Extension and Advisory Services (Modernizando Servicios Extensionistas y Consejeros).

Ferris, Shaun, Brent M. Rodgers, Rupert Best, Don Seville, Abbi Buxton, Jefferson Shriver, and Emily Wei. 2014. [Discussion Paper #4 Linking Smallholder Farmers to Markets and the Implications for Extension and Advisory Services](#). (Escrito de Discusión #4: Conectando Agricultores de Pequeña Escala a los Mercados y las Implicaciones para Los Servicios Extensionistas y Consejeros.) Modernizing Extension and Advisory Services (Modernizando Servicios Extensionistas y Consejeros).

Growth Commission. 2008. [The growth report: Strategies for sustained growth and inclusive development](#). (El reporte de crecimiento: Estrategias para crecimiento sostenido y desarrollo inclusivo). Washington, DC.: World Bank (El Banco Mundial).

Para Más Lectura

Documentos de MEAS:

Cho, Khin Mar, and Donald Tobias. 2011. [Assessing the Requirements for Electronically Linking Farmers with Markets](#). (Evaluando los Requerimientos de Conectar Electrónicamente los Agricultores con los Mercados). Modernizing Extension and Advisory Services (Modernizando Servicios Extensionistas y Consejeros).

Macia, Florence. 2015. [Evaluation of the Experience of Small-Scale Producers with Multiple Public-Private Partnerships in Produce Production and Marketing Organizations in Kenya](#). (La Evaluación de las Experiencias de Productores a Pequeña Escala con Sociedades Múltiples Públicos-Privados en Producción de Alimentos y Organizaciones de Comercialización en Kenia). Modernizing Extension and Advisory Services (Modernizando Servicios Extensionistas y Consejeros).

Documentos de ECHO:

Notas de Desarrollo de ECHO, [Número 127](#): Artículos separados sobre Proveedores de Servicios Privados y Cooperativas de Agricultores

