

FORTALECIMIENTO DEL MEDIO OCULTO: ACCIÓN INSTITUCIONAL, EFECTIVIDAD Y PRÓXIMOS PASOS¹

AGOSTO 2025

RESUMEN EJECUTIVO

El segmento intermedio—el “medio oculto” entre la producción agrícola y el consumidor final—determina si los sistemas agroalimentarios ofrecen alimentos confiables, asequibles y seguros a gran escala. Este abarca el flujo físico de bienes (agrupación, almacenamiento, cadenas de frío, procesamiento, empaque, transporte), las funciones de mercado que asignan valor (formación de precios, aseguramiento de la calidad, certificación, comercialización al por mayor) y los servicios que mantienen todo en funcionamiento (financiamiento, gestión logística, TIC, cumplimiento normativo). Cuando el segmento intermedio funciona, crea valor, reduce pérdidas, amplía la variedad de opciones y sostiene los medios de vida en pueblos rurales y ciudades secundarias. Cuando falla, las ganancias de productividad en la etapa inicial se diluyen y los objetivos de seguridad alimentaria en la etapa final se vuelven más difíciles de alcanzar.

Este informe analiza cuán activamente y con qué efectividad 14 instituciones principales, con información detallada disponible públicamente, abordan las limitaciones del segmento intermedio. Utilizando portafolios (9,571 proyectos agroalimentarios), documentos estratégicos actuales y 3,501 productos de conocimiento (publicaciones), construimos un panorama compuesto de énfasis, gasto y profundidad operativa.



INCATA: Linked Farms and Enterprises for Inclusive Agricultural Transformation in Africa and Asia
Project funded by the Gates Foundation and implemented by Rimisp, MSU, IFPRI-Asia and Tegemeo Institute

Project objective

The INCATA initiative examines the relationship between commercial small-scale producers (cSSPs) and micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in the hidden middle of agrifood value chains to explain how it underpins and contributes to an inclusive agricultural transformation.

Work streams

The project works around two work streams, (i) LSMS-ISA data analyses for six African countries, and (ii) Horticulture and aquaculture value chain analyses in Kenya (led by Tegemeo Institute) and in Odisha, India (led by IFPRI), and aims to answer four research questions:

Research questions

1. What are the prevailing patterns of commercialization among small-scale producers (SSPs) and the key policy- and non-policy-related factors that shape their engagement with "hidden-middle" MSMEs?
2. Which cSSPs and MSMEs succeed in raising incomes, investing, adopting new technologies, and accessing larger or higher-value markets during the transformation process—and why do others lag?
3. To what extent does a greater commercialization of SSPs and the expansion of MSMEs translate into poverty reduction and advances in women's economic empowerment (WEE)?
4. **Which investments and policies have the most significant potential to accelerate the symbiotic co-development of cSSPs and MSMEs?**

¹Policy Brief basado en el documento de trabajo de INCATA: Espinoza, Trivelli & Fuica (2025) “Institutional Approaches to the Hidden Middle: An Assessment (2020-2024)”

Tres patrones destacan. Primero, la mayoría de las instituciones reconocen la importancia del midstream en la retórica, pero aún financian prioritariamente el upstream y los habilitadores; en toda la muestra, solo una minoría de proyectos y presupuestos se dirige directamente al midstream. Segundo, los casos atípicos son relevantes: el AfDB y el Banco Mundial movilizan grandes presupuestos de midstream a través de programas liderados por infraestructura; Agriterra centra su atención en las pymes y cooperativas mediante un fortalecimiento práctico. Tercero, las intervenciones que funcionan de manera consistente combinan capital con servicios y mercados, y están territorialmente ancladas—zonas, corredores o polos que garantizan la vinculación de las pymes, la confiabilidad de la cadena de frío y la trazabilidad.

Con base en la evidencia revisada de estas 14 instituciones, la agenda que se propone a continuación es práctica: combinar inversiones estructurales (procesamiento, almacenamiento, logística) con rampas de acceso para pymes/cooperativas (asesoría, capital de trabajo, acuerdos de compra), digitalizar para reducir riesgos financieros y abrir mercados, e incorporar de manera sistemática la inclusión y la medición del desempeño. Este enfoque “entrelazado” es el camino más corto para hacer visible—y susceptible de inversión—al hidden middle.

1.POR QUÉ IMPORTA EL HIDDEN MIDDLE—Y CÓMO UTILIZAMOS LA EVIDENCIA

El midstream es el conector decisivo entre la oferta agrícola y la demanda final. Transforma la producción primaria en productos listos para el mercado, establece y señala la calidad, y proporciona la información, el financiamiento y las capacidades de cumplimiento que hacen posibles las transacciones a través del tiempo y la distancia. En muchos países, también es la principal fuente de empleo rural no agrícola. Sin embargo, con frecuencia constituye el cuello de botella del sistema: la infraestructura y la logística son insuficientes, las cadenas de valor están fragmentadas y las pymes enfrentan dificultades para acceder a capital de trabajo, tecnología y mano de obra calificada. Las políticas y programas aún tienden a privilegiar la productividad agrícola o los resultados para el consumidor, dejando restricciones distintivas del midstream subespecificado y subfinanciado. Desde una perspectiva sistémica, este descuido erosiona los avances logrados aguas arriba y debilita las aspiraciones de seguridad alimentaria aguas abajo.

Las instituciones seleccionadas reflejan una variedad de mandatos y modelos operativos, desde grandes bancos multilaterales hasta ONG especializadas (Figura 1).



METODOLOGÍA

Nuestra evaluación abarca el período 2020–2024 e integra tres fuentes: (i) los portafolios institucionales de 9.571 proyectos agroalimentarios, clasificados según segmento de la cadena de valor y tema; (ii) la estrategia o marco más reciente de cada institución, para identificar la posición del eslabón intermedio (midstream) dentro de sus prioridades declaradas; y (iii) 3.501 publicaciones revisadas para determinar su relevancia en torno al eslabón intermedio. Para sintetizar estas capas utilizamos un composite simple, que considera: la proporción de proyectos con componentes de eslabón intermedio, la parte de los presupuestos agroalimentarios destinada a ese segmento, la profundidad operativa (por ejemplo, cadenas de frío, procesamiento, logística, servicios de mercado), el énfasis estratégico y la atención en los productos de conocimiento. Un análisis cualitativo estructurado complementa la revisión, añadiendo aspectos como la orientación hacia las pymes, el equilibrio entre reformas habilitantes y ejecución práctica, y los resultados reportados. Limitaciones: documentación desigual y escasez de contrafactuales.

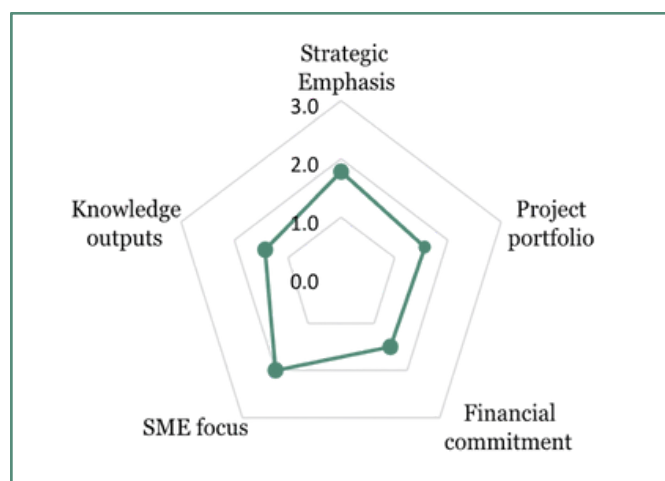
Figura 1. Instituciones evaluadas

Institution	Type
1. El Banco Mundial (BM)	Banco Multilateral de Desarrollo
2. Asian Development Bank (ADB)	Banco Multilateral de Desarrollo
3. African Development Bank (AfDB)	Banco Multilateral de Desarrollo
4. Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe (CAF)	Banco Multilateral de Desarrollo
5. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Banco Multilateral de Desarrollo
6. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)	Institución de I+D Agrícola
7. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)	Institución de I+D Agrícola
8. Consorcio de Centros Internacionales de Investigación Agrícola (CGIAR)	Institución de I+D Agrícola
9. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Agencia de Desarrollo de la ONU
10. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)	Agencia Bilateral de Desarrollo
11. Oxfam GB	ONG internacional
12. Acción Práctica	ONG internacional
13. Stichting Agriterra	ONG internacional
14. Fundación Gates	Fundación Filantrópica

2. LO QUE ENCONTRAMOS: UN MAPA MÁS CLARO DE QUIÉN HACE QUÉ

La Figura 2 presenta una visión comparativa del desempeño institucional a través de cinco indicadores: énfasis estratégico, composición de la cartera de proyectos, compromiso financiero, enfoque en las pymes y productos de conocimiento. Cada indicador se califica en una escala de 0 (sin evidencia) a 3 (alta evidencia).

Figura 2. Puntajes promedio en todas las instituciones por indicador (escala 0-3)



Indicadores: Énfasis estratégico – grado en que el eslabón intermedio es priorizado en los documentos estratégicos; Cartera de proyectos – proporción de proyectos que abordan el eslabón intermedio; Compromiso financiero – proporción del presupuesto asignada a proyectos del eslabón intermedio; Enfoque en pymes – grado de atención a las pymes en las actividades del eslabón intermedio; Productos de conocimiento – volumen y profundidad de publicaciones sobre el eslabón intermedio.

² The final sample of 14 institutions was drawn from an initial long list of over 20 relevant organizations, selected to ensure diversity in mandate, geographic scope, and institutional type. The list was subsequently refined based on practical considerations—chiefly, the availability of sufficiently detailed and comparable project-level and publication-level data across entities. This allowed for consistent application of the study’s mixed-methods framework and ensured that cross-institutional comparisons would be meaningful.

El análisis detallado de los puntajes compuestos revela que el liderazgo varía según el indicador. En términos de énfasis estratégico, el AfDB y Agritererra se encuentran a la vanguardia, ambos situando el segmento intermedio como un componente central de sus agendas institucionales. En cuanto a la composición de la cartera de proyectos, Agritererra es la única organización donde los proyectos relacionados con el segmento intermedio constituyen la mayoría, lo que refleja un enfoque operativo distintivo. En el compromiso financiero, AfDB, Agritererra e IFAD lideran, mostrando una asignación comparativamente mayor de recursos a las actividades del segmento intermedio. Respecto al enfoque en las PYMES, Agritererra, Practical Action y USAID destacan por prestar especial atención al papel de las pequeñas y medianas empresas dentro del segmento intermedio. Finalmente, en la producción de conocimiento, AfDB, Agritererra y PNUD obtienen los mejores resultados, habiendo producido un cuerpo de publicaciones relativamente más amplio que aborda cuestiones del segmento intermedio. En conjunto, estos ejemplos revelan una diversidad de fortalezas institucionales, lo que sugiere oportunidades para el aprendizaje cruzado y la colaboración entre agencias.

Estos resultados también señalan diferentes estilos de involucramiento con el segmento intermedio:

- **Integradores liderados por infraestructura.** El Banco Africano de Desarrollo asigna aproximadamente la mitad de los presupuestos agroalimentarios al segmento intermedio, apoyándose en Zonas Especiales de Procesamiento Agroindustrial e inversiones en corredores que atraen capital privado. El Banco Mundial implementa menos proyectos en el segmento intermedio, pero aquellos que respalda son de gran presupuesto—alrededor de una cuarta parte del gasto agroalimentario—combinando almacenamiento, logística, procesamiento y reformas políticas/digitales. Estos programas modifican las “tuberías” del sistema, pero su riesgo es la inclusión: sin mecanismos explícitos de desarrollo de proveedores y financiamiento, los actores más pequeños pueden quedar al margen.
- **Constructores centrados en las PYME.** Agritererra es distintiva: la mayoría de sus proyectos agroalimentarios y la mayor parte de sus presupuestos se orientan hacia funciones de la cadena media a través de la profesionalización de cooperativas y PYME—mejoras en la gobernanza, planes de negocio bancables, servicios de asesoría y vínculos con compradores y financiamiento. Patrones similares, aunque de menor escala, se observan en partes de IFAD y Practical Action, especialmente donde las cadenas de valor inclusivas y el procesamiento a escala comunitaria son centrales.
- **Reconocedores más que priorizadores.** FAO, USAID, ADB y PNUD hacen referencia a la cadena media en sus estrategias y financian algunos elementos—cadenas de frío, infraestructura de mercado, normas, servicios logísticos—pero principalmente como complemento de agendas orientadas a la producción primaria o al entorno habilitador. BID y CGIAR abordan la cadena media a través de la digitalización, la trazabilidad y la investigación aplicada; CAF, Gates y Oxfam muestran un involucramiento esporádico o temático más que un impulso operativo consolidado.

La implicación es clara: donde las instituciones tratan la cadena media como palanca—ya sea a través de corredores estructurales o programas centrados en las PYME—los recursos y el detalle operativo acompañan. En otros casos, la cadena media sigue siendo un complemento.



³ Indicators measure distinct dimensions of institutional engagement with the midstream segment of agrifood systems. Scores reflect relative evidence and do not imply a comprehensive assessment of institutional performance.

3. QUÉ FUNCIONA: LAS INTERVENCIONES CON LA LÓGICA OPERATIVA MÁS SÓLIDA

A pesar de la calidad desigual en la evaluación, se observan señales de diseño consistentes en los portafolios y publicaciones:

- ▶ **Centros y corredores territorialmente anclados.** Las zonas de procesamiento, los clústeres logísticos y los centros de almacenamiento/refrigeración acortan distancias, reducen los costos de transacción y concentran servicios. Son más efectivos cuando las reglas de acceso garantizan la participación de las pymes (cupos de capacidad, esquemas tarifarios, servicios compartidos) y cuando los bienes públicos (electricidad, carreteras, normas) están sincronizados.
- ▶ **Profesionalización de pymes/cooperativas**—vinculada a capital y mercados. El acompañamiento en gobernanza, la contabilidad de costos, el control de calidad y el desarrollo de compradores convierten a productores atomizados en proveedores confiables. Sin capital de trabajo y acuerdos de compra garantizada, sin embargo, las mejoras de capacidades se estancan; el paquete ganador es asesoría + contrato + financiamiento.
- ▶ **Cadena de frío y confiabilidad poscosecha.** Las cámaras frigoríficas modulares, los centros de empaque y la logística de última milla para perecederos generan una reducción inmediata de pérdidas y mejoras en la calidad—siempre que los costos de operación y mantenimiento y de energía sean anticipados, financiados y gestionados.
- ▶ **Digitalización y trazabilidad como infraestructura de gestión de riesgos.** Los rastros de datos reducen los costos de transacción, abren mercados premium y disminuyen el riesgo de los préstamos. Los beneficios tienden a concentrarse, a menos que la incorporación de las pymes sea subsidiada y esté vinculada a incentivos comerciales claros.
- ▶ **Soluciones de mercado y regulatorias que alinean incentivos.** Desde la contratación pública inclusiva y reformas sanitarias o de pesas y medidas, hasta regímenes de garantías y mecanismos de financiamiento mixto, las reglas determinan si el segmento intermedio permanece informal y con alta fricción o si se vuelve invertible a gran escala.

4. UNA AGENDA ENTRELAZADA: HACIA DÓNDE DEBERÍAN DIRIGIRSE LOS PRÓXIMOS RECURSOS—Y REFORMAS

La vía más sólida combina inversiones estructurales con accesos garantizados para pymes, sustentados en infraestructura digital de gestión de riesgos y normativas que premian la confiabilidad. Concretamente:

- ▶ **Construir centros que incluyan desde el diseño.** Financiar centros y corredores de procesamiento/logística únicamente con paquetes de vinculación de PYMES exigibles: servicios de desarrollo de proveedores, tiempo de procesamiento reservable, servicios compartidos de cadena de frío y aseguramiento de la calidad, y capital de trabajo vinculado a resultados. Hacer de la inclusión una obligación contractual, no solo una aspiración.
- ▶ **Hacer bancables las cadenas de frío.** Vincular los activos con contratos plurianuales de operación y mantenimiento, soluciones energéticas, optimización de rutas y estructuras tarifarias que reflejen la fiabilidad del servicio. Utilizar financiamiento combinado para superar la curva inicial de utilización; recopilar datos de utilización y tiempo de actividad desde el primer día.
- ▶ **Reducir el riesgo financiero con datos.** Exigir trazabilidad digital básica (registros de ingreso, monitoreo de temperatura, registros de aseguramiento de la calidad) en las operaciones de los centros; permitir que los prestamistas utilicen estos datos para garantizar inventarios y cuentas por cobrar. Donde sea necesario, subsidiar los costos de incorporación y certificación de PYMES a cambio de datos de desempeño.

- **Vincular el apoyo aguas arriba al uso aguas medias.** Los programas dirigidos a productores deben incluir compromisos (o vales) para utilizar servicios de almacenamiento, procesamiento o logística; esto alinea los incentivos y asegura que los activos operen a escala económica.
- **Hacer que el enfoque de género y juventud sea estructural.** Rediseñar los roles en los nichos de procesamiento y comercialización—programación, acceso a activos, políticas de tarifas, estándares de seguridad—para que las mujeres y los jóvenes puedan acceder a posiciones de mayor valor, y no únicamente a las peor remuneradas.

CONCLUSIÓN

El segmento aguas medias de los sistemas agroalimentarios suele percibirse únicamente como un conector entre la producción y el consumo. En realidad, cumple una función sistémica fundamental: sin un segmento aguas medias eficiente, inclusivo y resiliente, todo el sistema agroalimentario se debilita y los beneficios derivados de la productividad aguas arriba o de las intervenciones aguas abajo corren el riesgo de perderse. Además, el segmento aguas medias no es solo un intermediario—es un escenario clave para el impacto en el desarrollo por derecho propio, abarcando grandes flujos de bienes, servicios y capital, y empleando a millones de personas en zonas rurales y periurbanas. Fortalecer este segmento no solo mejora el funcionamiento de todo el sistema, sino que también beneficia directamente a una gran parte de la población involucrada en estas actividades.

Las instituciones de desarrollo continuarán quedándose cortas en cuanto a resultados sistémicos si el midstream sigue siendo una consideración secundaria frente a los aumentos de productividad upstream y las reformas de políticas. La evidencia de 2020–2024 apunta a una síntesis práctica: invertir en infraestructura de procesamiento y logística anclada territorialmente, asegurar que las PYMES tengan acceso y apoyo específico como condición para la financiación pública, digitalizar las transacciones para reducir el riesgo y ampliar el acceso al mercado, y monitorear lo que realmente importa—utilización, confiabilidad, márgenes e inclusión. Allí donde este enfoque integrado ya está en marcha—ya sea mediante estrategias lideradas por infraestructura (AfDB, Banco Mundial) o modelos centrados en PYMES (Agriterra)—el camino hacia la escalabilidad radica en profundizar los vínculos en lugar de priorizar un lado sobre el otro.

Sin un cambio deliberado hacia el desarrollo del midstream basado en la evidencia, el “medio oculto” seguirá estando subrepresentado en el enfoque de políticas, la asignación de recursos y las estrategias de transformación. Sin embargo, la evidencia disponible—aunque limitada—sugiere que las intervenciones bien diseñadas en este ámbito pueden generar ganancias sustanciales en eficiencia, equidad y sostenibilidad. Cerrar esta brecha no se trata simplemente de reparar un eslabón perdido; es un imperativo estratégico que puede desbloquear el potencial de un segmento que es tanto esencial para el funcionamiento del sistema como un motor poderoso de oportunidades económicas rurales y periurbanas.