

Transformación inclusiva de las cadenas de valor hortícolas: evidencia comparada de África y Asia¹

Marzo 2026

Introducción

En África y el sur de Asia, el rápido crecimiento urbano y el aumento de los ingresos han impulsado una mayor demanda de productos hortícolas. A diferencia de lo que suele suponerse, gran parte de esta demanda se abastece mediante producción doméstica y no por importaciones, posicionando a la horticultura como un motor poderoso de transformación agrícola y de los sistemas alimentarios.

Sin embargo, el crecimiento de la demanda no garantiza una prosperidad inclusiva. Que la expansión hortícola genere beneficios amplios depende de cómo evolucionen las cadenas de valor, quiénes pueden participar en ellas, cómo se estructuran los mercados y cómo se distribuyen riesgos y beneficios entre los distintos eslabones. Este policy brief sintetiza evidencia generada por el proyecto INCATA sobre el carácter inclusivo de cadenas hortícolas en rápida expansión, con foco en la cadena del tomate en Kenya y en cadenas de hortalizas en Odisha, India.

La evidencia muestra que, en las últimas dos décadas, se ha producido un rápido desarrollo de clústeres, en su mayoría espontáneos, donde participan pequeños productores hortícolas y actores de un *medio oculto* compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES): proveedores de insumos, servicios de logística de terceros, procesadores, comerciantes, cargadores y otros actores. Las relaciones mutuamente beneficiosas entre productores y estas MIPYMES han sustentado el dinamismo observado tanto en Kenya como en Odisha. No obstante, este crecimiento ha estado acompañado de *dolores de crecimiento*: tensiones derivadas de mayores exigencias de costos, competencia creciente, estándares más exigentes, desplazamientos de zonas productivas y presiones sociales asociadas a la mayor participación de mujeres, jóvenes y grupos históricamente marginados.

Estos procesos forman parte de la dinámica del desarrollo y moldean a quiénes se benefician y quiénes quedan rezagados. Por ello, se requieren acciones coordinadas de múltiples actores —gobiernos en distintos niveles, sector privado, sociedad civil, donantes e instituciones de investigación— para acompañar la transformación en curso, asegurando que sea inclusiva y resiliente.

Contrario a la visión tradicional que considera la horticultura una actividad marginal, de pequeña escala y baja inversión tecnológica, los hallazgos muestran que se trata de un subsector altamente dinámico e inclusivo. La horticultura atrae inversiones sustanciales en tierra, riego, semillas mejoradas, bombas de agua y tecnologías de comunicación, además de movilizar múltiples actividades complementarias en torno a la producción, clasificación, empaque, transporte y comercialización.

Las cadenas hortícolas se caracterizan por una producción intensiva en mano de obra y por barreras de entrada relativamente bajas en comparación con otros cultivos de alto valor como los destinados a la exportación. Esto crea oportunidades para pequeños productores comerciales y para una amplia gama de micro y pequeñas empresas. Además, genera

¹ Policy brief basado en el documento de trabajo de INCATA: Trivelli, Liverpool-Tasie & Reardon (2026) "Symbiosis between commercial small-scale producers and micro, small and medium enterprises in the "Hidden Middle": evidence from the Horticulture Value Chains in Africa and Asia".

importantes efectos multiplicadores en los mercados laborales rurales y urbanos, dado que la horticultura requiere numerosos servicios más allá de la producción primaria.

Dos conjuntos de factores han facilitado esta dinámica de desarrollo donde participan pequeños productores hortícolas y micro, pequeñas y medianas empresas. El primero, corresponde a las condiciones habilitantes: acceso a tierra (incluidos mercados de arriendo), agua e irrigación, caminos, infraestructura de mercado (espacios de comercialización, almacenamiento, agua y saneamiento), electricidad, comunicaciones y tecnologías prácticas. Estas condiciones reducen costos y riesgos, incentivando la inversión.

El segundo factor, frecuentemente subestimado, es la densa red de MIPYMES que operan en los eslabones intermedios de las cadenas de insumos y productos. Estas empresas suministran insumos y asesoría, compran cosechas, procesan productos, proveen transporte y conectan áreas de producción con mercados mayoristas y consumidores. Constituyen fuentes relevantes de empleo e ingresos y mantienen relaciones recíprocas con pequeños productores que facilitan la transformación.

La evidencia indica que esta relación simbiótica entre pequeños productores comerciales y MIPYMES del *medio oculto* ha contribuido a resultados inclusivos: generación de empleo, mayores ingresos, diversificación del consumo alimentario, reducción de pobreza y oportunidades crecientes para mujeres, jóvenes y grupos tradicionalmente excluidos.

El análisis comparado en que se basa el proyecto INCATA muestra diferencias importantes entre contextos. La cadena del tomate en Kenya exhibe rasgos de una etapa más avanzada de transformación: alta adopción tecnológica, diferenciación de productos y cambios en la intermediación comercial. En Odisha, en cambio, el proceso se encuentra en una etapa más temprana, con actores ingresando y construyendo expectativas de movilidad ascendente. La participación femenina y juvenil es considerablemente mayor en el caso keniano, mientras que en Odisha la presencia de mujeres, castas bajas y tribus es reducida.

En ambos casos, el *medio oculto* no es una institución única ni un conjunto reducido de grandes empresas, sino una red compleja y densa de actores interconectados. Muchas interacciones ocurren en clústeres locales y mercados mayoristas, que funcionan como nodos centrales donde convergen alimentos, información, trabajo y servicios logísticos. Estos mercados alimentan y emplean a millones de personas, pero suelen enfrentar severas limitaciones de infraestructura, especialmente en agua, saneamiento y espacio físico.

En esta *revolución silenciosa* aparecen *dolores de crecimiento*, los que incluyen la competencia que desplaza actores hacia otros eslabones, preocupaciones crecientes por la inocuidad alimentaria, congestión de mercados, limitaciones logísticas y presiones para mejorar calidad y estándares. Si no se abordan adecuadamente, estas tensiones pueden frenar el crecimiento o reducir su carácter inclusivo.

En este contexto, la acción pública y la coordinación público-privada resultan fundamentales. Inversiones en riego, caminos, infraestructura de mercado y comunicaciones pueden reducir riesgos y costos. La investigación aplicada y la difusión de variedades mejoradas son esenciales frente a nuevas plagas, estrés climático y mayores exigencias de calidad. La regulación efectiva en materia de uso de agroquímicos, inocuidad y gobernanza de mercados mayoristas es clave para sostener la confianza y el intercambio regular.

Metodología del proyecto

El proyecto INCATA combinó dos líneas de trabajo complementarias.

Primero, se realizó un análisis de encuestas nacionales representativas de hogares LSMS (Living Standards Measurement Study) en seis países africanos: Etiopía, Malawi, Uganda, Tanzania, Nigeria y Ghana. Estas encuestas permitieron documentar patrones de comercialización, interacciones entre productores y empresas, y resultados en términos de inclusión. Para el análisis se restringió la muestra a hogares que reportaron producción agrícola en el año correspondiente a la muestra.

Segundo, se desarrolló una recolección de información primaria en cadenas hortícolas en Kenya y Odisha, India, generando evidencia detallada sobre la estructura, evolución y comportamiento de los actores participando en distintos nodos de la cadena. La investigación en las cadenas de valor adoptó un enfoque en tres etapas:

1. **Reconocimiento rápido (Rapid Reconnaissance):** entrevistas semiestructuradas y observación directa para mapear actores, identificar hipótesis y refinar estrategias de muestreo.
2. **Inventarios meso:** mapeo estructural de mercados y territorios (distritos, zonas productivas), incluyendo conteo de actores por tipo y tamaño, y análisis de cambios en el tiempo.
3. **Encuestas “apiladas” a nivel micro:** recolección coordinada de datos detallados en múltiples nodos (productores, comerciantes, proveedores de insumos, minoristas), permitiendo analizar activos, decisiones productivas y comerciales, servicios, gobernanza e interacciones contractuales.

Este diseño metodológico permitió combinar una perspectiva transversal comparada con un análisis profundo de cadenas específicas, incorporando además una mirada diacrónica que examina cómo las cadenas han evolucionado y cómo los actores perciben su futuro.

Recomendaciones de política

1. Reconocer el potencial estratégico de la horticultura

Las cadenas hortícolas poseen un enorme potencial para impulsar una transformación inclusiva de los sistemas alimentarios. Generan empleo e ingresos en múltiples eslabones — insumos, producción, transporte, comercialización— y contribuyen a la diversificación de las dietas. Sin embargo, históricamente han recibido menos atención que los cultivos básicos o sectores emergentes como la acuicultura. Es necesario reequilibrar las prioridades de política pública e inversión.

2. Adoptar una visión sistémica de la cadena de valor

Las intervenciones no deben concentrarse exclusivamente en la productividad agrícola o en el comportamiento del consumidor. Es indispensable abordar la cadena completa, reconociendo la interacción entre productores y MIPYMES del medio oculto. Estas relaciones son el núcleo de la transformación observada y también el espacio donde emergen tensiones y ajustes. Una perspectiva sistémica permite diseñar políticas que faciliten la movilidad entre

eslabones, reduzcan fricciones y aprovechen la capacidad de absorción laboral de otros nodos cuando ciertos actores son desplazados por la competencia.

3. Fortalecer las condiciones habilitantes

El mantenimiento y expansión del crecimiento hortícola depende de inversiones sostenidas en:

- Caminos principales y secundarios.
- Sistemas de riego asequibles y eficientes.
- Electricidad y conectividad digital.
- Infraestructura de almacenamiento, agua y saneamiento en mercados.
- Funcionamiento de mercados de tierras.

Asimismo, se requieren marcos regulatorios y programas que reduzcan costos de transacción para MIPYMES, faciliten su formalización gradual y alineen incentivos privados con objetivos de seguridad alimentaria.

4. Evitar intervenciones que desconozcan dinámicas existentes

Las cadenas hortícolas no son sistemas estáticos ni fallidos. Presentan dinamismo y capacidad de adaptación. Las intervenciones deben partir del reconocimiento de procesos ya en marcha, evitando enfoques que ignoren la experiencia acumulada por actores locales. Las MIPYMES constituyen un recurso clave para co-diseñar soluciones viables y sostenibles.

5. Fortalecer la coordinación multinivel y multisectorial para el desarrollo inclusivo de las cadenas de valor.

Es necesario promover el rol articulador de los donantes junto a gobiernos, sector privado y autoridades locales. Para ello, es clave asegurar una gobernanza participativa —que incorpore a la sociedad civil y a los grupos minoritarios— y utilizar Asociaciones Público-Privadas (APP) como un mecanismo estratégico para financiar y coordinar intervenciones sostenibles.