

DESMITIFICAR LA RESILIENCIA DE LOS SISTEMAS DE MERCADO *Resumen introductorio*



Puntos clave

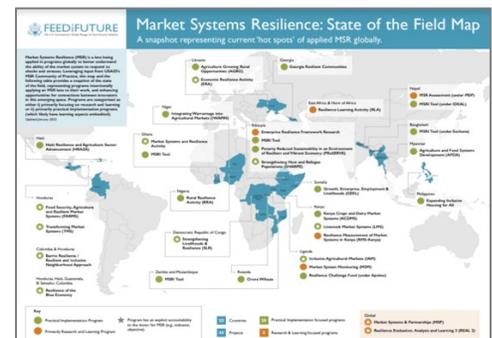
- La Resiliencia de los Sistemas de Mercado (MSR, por sus siglas en inglés) ofrece una forma de entender y diseñar programas más sensibles al riesgo, centrándose en la capacidad de los sistemas de mercado para absorber, adaptarse o transformarse frente a impactos y factores de estrés.
- Para comprender qué impulsa la MSR, hay que considerar cómo está estructurado el sistema (por ejemplo, sus niveles de diversidad en modelos y canales de negocio, la conectividad y la dinámica de poder entre los actores del mercado), así como los comportamientos predominantes (como patrones de competencia y cooperación y estrategias empresariales comunes). ¿Cómo agravan o disminuyen el riesgo?
- La práctica de la MSR hace hincapié en los factores de estrés (así como los impactos), busca información en las empresas y las instituciones de mercado (no sólo en los hogares), aplica un marco analítico único y diseña intervenciones para influir en el sistema.

¿Por qué algunas comunidades, empresas y economías son más capaces que otras de gestionar el riesgo y "recuperarse"? **La resiliencia de los sistemas de mercado (MSR, por sus siglas en inglés)** es un enfoque que apoya el análisis y la programación para fortalecer la capacidad de un sistema de mercado¹ para responder y gestionar los impactos y factores de estrés de una manera que permita la sostenibilidad en el funcionamiento del sistema de mercado que, a su vez, apoye a las familias. La MSR reconoce que, si bien los sistemas de mercado están en constante evolución, hay ciertos factores que determinan la capacidad de resistencia del sistema en su conjunto y su evolución en tiempos difíciles para hacerlo cada vez más resiliente o frágil. Una mejor comprensión y programación de estos factores mejora los resultados para los actores del mercado y la economía en general.

La MSR es un área relativamente nueva y compleja que se basa en marcos tradicionales de resiliencia a nivel doméstico, pensamiento sistémico y enfoques de desarrollo de mercados. Estos conceptos no son sencillos, y los recursos dedicados a la MSR han reflejado a menudo esta complejidad, a veces a expensas de facilitar su adopción y aplicación. Este resumen ofrece una explicación simplificada de la MSR y sus principales impulsores, así como ejemplos de puntos de entrada para los profesionales.

RESILIENCIA A LOS IMPACTOS Y A LOS FACTORES DE ESTRÉS: UN ENFOQUE DE LA MSR

Idealmente, las empresas y las industrias pueden resistir un impacto o un factor de estrés de forma que les permita absorber, adaptarse o transformarse, dejándolas en la misma posición que antes o una mejor, con la



Cada vez son más los programas que reconocen el valor de aplicar un enfoque de la MSR. Consulte el mapa de la USAID del estado de la cuestión para ver quiénes están haciendo alguna actividad cerca de usted, con contactos y recursos. Este resumen forma parte de una serie de recursos y herramientas de aprendizaje sobre la MSR al que se puede acceder aquí.

capacidad de planificar con antelación los impactos previsibles para que éstos tengan un efecto mucho menor en el futuro. Por ejemplo, cuando los terremotos destruyeron las carreteras en Indonesia, el transporte de mercancías se adaptó, sustituyendo los camiones por motocicletas y animales. Los artículos de primera necesidad por lo general continúan estando disponibles incluso en conflictos activos como el de Siria, y muchas empresas urbanas y rurales transformaron sus modelos de negocio durante la pandemia de Covid-19 para superar las restricciones de circulación y los confinamientos. Estos son ejemplos de cómo los sistemas de mercado fueron resilientes ante los impactos y factores de estrés, incluidas las empresas, los productores, los consumidores y las comunidades que los componen.

Los mercados sufren muchos tipos de impactos y factores de estrés, que rara vez se producen como eventos aislados. En un enfoque de MSR, se hace más hincapié en los impactos relacionados con el mercado, no sólo en los naturales o los relacionados con conflictos. Algunos son previsibles, como los ciclones estacionales o la sequía, mientras que otros ocurren de manera inesperada, como los terremotos, los cambios globales de precios, las prohibiciones de exportación o los golpes de estado. Y si bien históricamente los impactos han recibido la mayor parte de la atención en el pensamiento de resiliencia, la MSR *destaca la importancia de los factores de estrés relacionados con el mercado en la configuración del riesgo de las empresas*, como la extorsión, la disminución de la competitividad o la discriminación étnica y de género. Los enfoques sistémicos fomentan un análisis exhaustivo del panorama general de riesgos, incluidos los riesgos potenciales a lo largo del tiempo.

Asimismo, la MSR amplía (e incluso podría decirse que "desplaza") el *énfasis en quiénes son los destinatarios de un programa para comprender qué impactos y factores de estrés son prioritarios, yendo más allá de los hogares para incluir a empresas e instituciones*, dado el papel influyente que desempeñan en la configuración de los mercados. Y, como se explica a continuación, la MSR utiliza un *marco analítico único para interpretar y "dar sentido" a esta información*,

enmarcada a través de lo que nos dice sobre las capacidades del sistema de mercado, más que sobre las capacidades de los hogares, reconociendo que, si bien están interrelacionadas, son distintas.

¿QUÉ IMPULSA A LA MSR? ÁMBITOS CLAVE

La USAID y otros organismos han desarrollado varios marcos² para comprender qué ámbitos impulsan sistemas de mercado más resilientes e influyen en la forma en que los actores de ese sistema gestionan los impactos y



MSR en la práctica: Hacer las preguntas correctas

Los programas suelen dar por sentado cuáles son los factores de estrés a los que se enfrentan las empresas. Por ejemplo, si preguntamos a cualquier empresa cuál es su mayor obstáculo para el crecimiento, es casi seguro que el acceso a la financiación encabezará la lista. Esto da lugar a programas centrados en el acceso a la financiación.

Sin embargo, tal como descubrió un programa de desarrollo de sistemas de mercado en Centroamérica, cuando se preguntó a las empresas "¿Cuáles son los grandes riesgos a los que se enfrentan? ¿Cómo los gestionan?", obtuvieron una respuesta totalmente distinta. Estas respuestas (en este caso, la extorsión por parte de las pandillas, entre otras) pueden revelar información muy valiosa, incluidos los vínculos entre la resiliencia, el crecimiento empresarial y la competitividad. Asimismo, los programas suelen dar por sentado el impacto significativo de la pandemia de Covid-19 en los mercados. En cambio, muchas empresas identifican riesgos más localizados y sistémicos, como la corrupción, como su mayor desafío. Estos conocimientos pueden cambiar las opciones de intervención de un programa y los socios con los que trabaja a fin de abordar mejor los factores subyacentes y desincentivar los comportamientos negativos.

¹ www.marketlinks.org/sites/default/files/resource/files/Market_Systems_Framework.pdf

² MSR: A Framework for Measurement (MSR: un marco de medición) adopta una perspectiva sistémica para comprender cómo cambia la resiliencia con el tiempo mediante el uso de ámbitos estructurales y de comportamiento. Incluye métricas y preguntas de entrevista. [Guidance for Assessing Resilience in Market Systems](#) (Guía para evaluar la resiliencia en los sistemas de mercado) ofrece un proceso adaptable para la USAID y los ejecutores, que incluye la definición de límites y objetivos de interés.

factores de estrés. Los ejecutores los han aplicado y adaptado a diferentes contextos. La mayoría de los marcos tienen en cuenta variaciones de los ámbitos mencionados a continuación (que difieren principalmente en el número y la organización de dichos ámbitos).

La mejor manera de entender la MSR es a través de la *combinación de los conocimientos de múltiples ámbitos* para comprender su interacción en el mercado, relacionar los ámbitos con contextos específicos y reconocer que es poco probable que un cambio en un ámbito por sí solo genere sistemas de mercado más resilientes.



Figure: Ámbitos de la MSR

Tabla 1: Ámbitos clave a tener en cuenta para evaluar qué impulsa la resiliencia de los sistemas de mercado en un contexto específico

Ámbitos estructurales del sistema de mercado (por ejemplo, cómo se organizan los mercados)	
<p style="text-align: center;">DIVERSIDAD</p> <p><i>¿Cuál es la variedad de productos, canales de venta, modelos de negocio, segmentación de clientes, etc.?</i></p> <p>Los sistemas de mercado que carecen de diversidad son más susceptibles a un único riesgo y menos capaces de adaptarse a los impactos y factores de estrés. Por ejemplo, si todos los agricultores de una zona determinada se dedican a un solo cultivo y aparece una plaga que lo ataca, toda la comunidad se verá afectada. Los mercados que excluyen a las mujeres y a ciertos grupos limitan la innovación y el potencial de mercado.</p>	<p style="text-align: center;">ESTADO DE DERECHO</p> <p><i>¿Quién establece y mantiene las normas (informales y formales)? ¿Son coherentes y justas?</i></p> <p>Los altos índices de corrupción, favoritismo, cárteles y discriminación debilitan la MSR, ya que las leyes, las calificaciones y las normas se aplican y hacen cumplir de forma incoherente. Los sistemas son más resilientes cuando las normas formales e informales son claras, transparentes y se aplican con coherencia.</p>
<p style="text-align: center;">CONECTIVIDAD</p> <p><i>¿Quién comercia y habla con quién, por qué, y cómo cambia con el tiempo? ¿Cómo y en qué medida interactúan los actores del mercado entre distintas zonas geográficas, ecologías y grupos sociales?</i></p> <p>Un sistema de mercado es más capaz de resistir impactos si los actores han formado nuevos y diferentes tipos de conexiones en lugar de depender, por ejemplo, de un solo tipo de relación comercial o zona geográfica. Los sistemas son más resilientes con patrones generalizados de conexiones comerciales que conducen a alianzas, coinversión, valor agregado y una mayor segmentación de clientes.</p>	<p style="text-align: center;">PODER</p> <p><i>¿Dónde y cómo se concentra y ejerce el poder?</i></p> <p>En lugar de utilizar el poder para conseguir monopolios o un poder de negociación desleal, los sistemas de mercado son más resilientes cuando el poder se ejerce para que las empresas establezcan alianzas, incentiven la normalización o coinviertan en mejoras de valor agregado. Esto facilita una asignación más equitativa del riesgo en el sistema.</p>
Ámbitos de comportamiento del sistema de mercado (por ejemplo, normas que determinan lo que hacen la mayoría de las personas y los actores del mercado)	
<p style="text-align: center;">COMPETENCIA</p> <p><i>¿En qué medida existe rivalidad entre los actores del mercado?</i></p> <p>La competencia puede ser positiva o negativa en función de cómo y por qué ocurre. Por ejemplo, los sistemas de mercado son más resilientes si la competencia impulsa la innovación, la mejora de la eficiencia y la atención a las necesidades de los consumidores, en lugar de la complicidad para aplastar a la competencia.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA EMPRESARIAL</p> <p><i>¿En qué medida las estrategias empresariales planifican los riesgos de forma proactiva? ¿En qué medida son justas y generan valor para el cliente?</i></p> <p>Entre las estrategias menos resilientes se encuentran la maximización de prácticas desleales, como la captación de márgenes injustos o la falta de voluntad para invertir en la creación de alianzas o en las relaciones con los clientes. Las estrategias empresariales más resilientes planifican los riesgos conocidos y generan valor para los clientes.</p>

COOPERACIÓN

¿Cómo colaboran los actores del mercado para lograr un propósito o función común?

Las empresas pueden cooperar al mejorar su entorno propicio, establecer alianzas en la cadena de suministro, celebrar acuerdos de marca compartida entre exportadores o llegar a acuerdos para compartir la capacidad de producción. Las relaciones de cooperación pueden propiciar la acción colectiva sobre riesgos conocidos.

TOMA DE DECISIONES

¿En qué medida se utiliza la evidencia para identificar soluciones?

Los sistemas más resilientes muestran patrones de empresas y organizaciones que utilizan evidencia para fundamentar sus decisiones. Esto mejora, por ejemplo, el nivel de objetividad y rigor del análisis de clientes y competidores. La capacidad de resolución de problemas de las empresas permite al sistema de mercado identificar y abordar mejor los riesgos conocidos relacionados con los impactos y factores de estrés, y planificar según corresponda.

Los enfoques de la resiliencia brindan información importante sobre cómo los distintos actores del mercado adaptan sus estrategias empresariales para gestionar mejor los riesgos, así como sobre la variedad de mecanismos de afrontamiento eficaces que han desarrollado para proporcionar un nivel de resiliencia. En algunas comunidades, los pastores se dedican a la ganadería, crían y mantienen sus rebaños para aumentar el capital social y aprovecharlo en tiempos de necesidad, mientras que, en otros lugares, el ganado se cría simplemente para revenderlo y obtener ingresos. Los propietarios de pequeñas y medianas empresas de algunos países administran varias PYME para transferir los ingresos de una empresa a otra y evitar así la exposición a los recaudadores de impuestos, mientras que otros administran varias PYME para mitigar el riesgo de múltiples impactos que se producen con rapidez. En algunos países, las empresas se esfuerzan por crecer y aumentar sus ingresos, mientras que en otros evitan el crecimiento para eludir conflictos por destacarse.

Tradicionalmente, la familia y las amistades de las redes sociales, cerca y lejos, han brindado un apoyo muy necesario a las empresas y los hogares, desde préstamos a corto plazo hasta remesas, inversiones a más largo plazo y acceso a contactos comerciales. No obstante, las redes comunitarias informales de seguridad social también pueden quebrarse ante impactos y factores de estrés repetidos, y muchos hogares luchan por salir adelante. Los sistemas de mercado pueden proporcionar servicios y productos importantes para ayudar a los hogares a afrontar mejor los impactos y factores de estrés, incluso cuando son inmaduros. Los sistemas de mercado más maduros pueden brindar un mayor conjunto de herramientas y tácticas que a menudo permiten a los hogares gestionar mejor los impactos y factores de estrés, incluida la capacidad de mitigar o neutralizar algunos riesgos.

EJEMPLOS DE INTERVENCIÓN

La programación de la MSR depende mucho del contexto; sin embargo, como se analiza más adelante, las intervenciones en varias áreas generales pueden cambiar la forma en que se organiza el mercado y los patrones de comportamiento predominantes de los actores del mercado. Así, mejoran los ámbitos clave de la MSR descritos anteriormente: conectividad, diversidad, poder, estado de derecho, cooperación, competencia, estrategias empresariales y toma de decisiones.

Una mejor inclusión social favorece la MSR

La inclusión social puede ser buena para las empresas, sino que también puede fortalecer MSR. Por ejemplo, apoyar la entrada y el éxito de un mayor número de empresas propiedad de mujeres o minorías en una industria puede favorecer la diversidad de productos, ideas, canales de ventas y conexiones de red que refuercen la capacidad del sistema para absorber, adaptarse y transformarse frente de estrés, impulsando la competitividad. Al aplicar una lente de MSR se pueden descubrir razones más profundas sobre cómo la estructura y las normas del sistema influirán en los resultados de la inclusión social. En el ejemplo anterior, las empresas tendrían que cooperar más con actores tradicionalmente excluidos y valorar cada vez más la participación de grupos socialmente marginados como líderes, empleadores, clientes y proveedores. Las instituciones financieras y otras empresas líderes tendrían que recurrir a pruebas relacionadas con los beneficios comerciales (como el [retorno de la inversión proveniente de la inclusión social](#)) como elemento central de su *toma de decisiones* empresariales sobre la mejor manera de involucrar este grupos como clientes, personal o proveedores.

Los profesionales utilizan un marco de MSR para reforzar las formas en que los mercados pueden reducir los riesgos **y así proteger la vida, la salud, los activos y la riqueza** al mismo tiempo que mejora el acceso a productos y servicios de atención médica, alimentación, vivienda y seguros mediante:

- el fortalecimiento de las conexiones de la cadena de suministro para resguardar los activos clave de inminentes impactos peligrosos;
- la planificación previa a través de programas de gestión de desastres y estrategias empresariales de apoyo (tales como reuniones previas de las partes interesadas para debatir los impactos y factores de estrés previstos, mejora de las capacidades de información o análisis, como las previsiones meteorológicas, o redes móviles que mejoren las conexiones);
- el cambio de estrategias y prácticas de las empresas ganaderas en respuesta a los impactos climáticos emergentes (como la sustitución del ganado vacuno por camellos o cabras, el arrendamiento de camellos en Sudán, el traslado de ganado vacuno a corrales de engorde en Kenia);
- la mejora de la innovación, la calidad y la distribución minorista de diversos productos y servicios preventivos y de reducción de riesgos (tales como la atención médica, la protección de cultivos, la vacunación de animales, la construcción de refugios, o los seguros de índice climático, de salud o del hogar).

Los profesionales utilizan un marco de MSR para impulsar a los actores del mercado a **generar más ingresos con el fin de ayudar a los hogares a prepararse, hacer frente y recuperarse** de los impactos y factores de estrés, por ejemplo facilitando:

- cambios en las estrategias y tácticas de gestión de la cadena de suministro, que incluye promover la inversión de las empresas líderes en relaciones más estructuradas, confiables y beneficiosas para todos con los proveedores de la comunidad, cambiando el poder y la cooperación;
- la inversión de las empresas líderes de distribución minorista en los canales de distribución, incluido el apoyo a los puntos de venta minorista locales o a las redes de agentes que puedan crecer y contratar localmente, ofreciendo servicios y acceso personalizados;
- la aparición de mercados de servicios locales que aprovechen la mano de obra local infrutilizada (como los jóvenes, lo que añade una presión competitiva positiva);
- servicios que faciliten y mejoren la capacidad de los miembros de la comunidad para generar ingresos (como servicios financieros personalizados, capacitación vocacional o inserción laboral de los jóvenes, y soluciones móviles para la conectividad);
- oportunidades que probablemente surjan en respuesta a un impacto o factor de estrés (como la demanda de protección de cultivos, construcción o transporte).

Los profesionales utilizan un marco de MSR para **mejorar la forma en que las empresas gestionan los riesgos mediante la generación de más herramientas y capacidad** para gestionar los impactos y factores de estrés, como trabajar a través de los actores del mercado para facilitar:

- estrategias de gestión de la cadena de suministro más diversificadas y locales que integren plenamente a los miembros de la comunidad como proveedores, agregadores o procesadores;
- una mayor capacidad e influencia de las instituciones del mercado para abogar por los cambios necesarios en las políticas de reducción de riesgos;
- redes de distribución minorista más competitivas impulsadas por el valor aportado a la comunidad;
- sistemas interconectados que reducen el riesgo para empresas y hogares (como las redes formales de seguridad social, las políticas de construcción de viviendas y los servicios de vigilancia de los consumidores).

MSR Y MYE: SEGUIMIENTO DE LOS CAMBIOS DE LA MSR A LO LARGO DEL TIEMPO

Podemos medir los cambios y tendencias en los sistemas de mercado. Por ejemplo: "¿el número de productos o canales de mercado en la economía local es más diverso que antes?" "¿Han evolucionado las normas sobre la cooperación público-privada o la mediación para la resolución de conflictos?" Sin embargo, medir la MSR es más complejo. Los programas pueden supervisar cómo cambian los distintos ámbitos de la MSR (como la conectividad, la diversidad o las percepciones sobre lo productiva que es la colaboración en un sector), pero la resiliencia en sí solo puede medirse cuando se produce un impacto o un factor de estrés. Por lo tanto, también tendríamos que evaluar si los actores del mercado reaccionan de manera diferente ante los impactos y factores de estrés como consecuencia del fortalecimiento de las capacidades a nivel del sistema. Por ejemplo, "cuando el precio mundial de un producto básico cae, ¿el sector cambia?" "Después de una inundación, ¿se activan las medidas de protección social?"



La MSR en la práctica: Reflexión y adaptación

En África oriental, un equipo del programa de desarrollo de mercados sensibles a la nutrición se reúne trimestralmente para reflexionar sobre el estado de la MSR en el sistema de mercado de alimentos de origen animal. Con una combinación de datos de mercado, percepciones de empresas y observaciones del personal, el equipo aprovecha estos debates para ajustar la estrategia del portafolio, las asociaciones y gestionar de forma adaptativa.

Las herramientas de monitoreo de la MSR de los ejecutores y los datos de investigación específicos de cada país se destacan en www.Marketlinks.org/MSR.

Es esencial hacer un seguimiento del cambio de la MSR a lo largo del tiempo, en particular cómo está cambiando el sistema de mercado para gestionar el riesgo y aumentar las capacidades de resiliencia. Los cambios pueden captarse a varios niveles, como el de la comunidad, la empresa, la industria y el sistema de mercado en general. Cuando sea apropiado, también se pueden captar los cambios a nivel meta en los modelos mentales y las creencias culturales. Un buen indicador común para medir la MSR a nivel meso y macro en un sistema de mercado consiste en utilizar los patrones de comportamiento de las empresas, si se dispone de una muestra representativa. Por ejemplo, "¿cuáles son los patrones dominantes de las empresas en cuanto a la planificación, la respuesta y la gestión de los impactos y factores de estrés que puedan dar una idea de los sesgos e incentivos sistémicos?"

APLICACIÓN DE LA MSR: CÓMO EMPEZAR, ESTÉ DONDE ESTÉ

La MSR es un enfoque importante que forma parte de nuestra programación. A continuación, se ofrecen varios consejos para su aplicación:

1. **Aproveche lo que ya sabe.** Para "diagnosticar" el estado de la resiliencia en su sistema de mercado objetivo, no necesariamente tiene que hacer un análisis complicado e independiente, aunque esta rigurosidad puede ser útil para tomar decisiones basadas en pruebas. Muchos programas recopilan buenos datos durante los análisis iniciales del mercado y a través de la experiencia de aplicación sobre la diversidad, la conectividad y muchos otros ámbitos de la MSR; simplemente no visualizan esta información desde un enfoque del modo en que agrava o disminuye la capacidad de gestionar el riesgo y la vulnerabilidad a nivel del sistema y para su(s) población(es) objetivo. Utilice lo que ya sabe.
2. **Profundice.** Aunque la MSR se centra en última instancia en el nivel de los sistemas, en la práctica los programas se fijan en las empresas y redes de empresas como actores influyentes que, en conjunto, pueden decirnos mucho sobre el sistema. Pregunte a sus principales interesados: "¿Cuáles son los mayores riesgos para su empresa en la actualidad y cómo cree que cambiarán?" "¿Qué impacto tienen esos riesgos en su empresa?" "¿Cuáles son algunas de sus estrategias de afrontamiento?" "¿Cómo han cambiado sus estrategias de afrontamiento a lo largo del tiempo?" Esta

forma iterativa de análisis de riesgos puede ayudar a identificar y analizar problemas potenciales a lo largo del tiempo que determinarán nuestra comprensión de las reacciones a los impactos y factores de estrés. Consulte las preguntas de la Tabla I para cada ámbito de la MSR a modo de guía para explorar otras cuestiones. **Luego, amplíe el panorama.** Pregúntese: "¿Qué tendencias están surgiendo?" Filtre esta información —procedente de datos, observaciones y experiencias— a través del marco de la MSR. Involucra a las partes interesadas mediante debates individuales o talleres industriales. Pregúntese: "¿Cuáles son las vulnerabilidades compartidas?" "¿Qué está impulsando esto?" "¿Qué podría cambiar para que sea más resiliente?"

La MSR en la práctica: La investigación y un taller en equipo conducen a cambios en la intervención

En una región de África occidental propensa a los conflictos, se está implementando un programa en la intersección del desarrollo agrícola y la MSR. En su encuesta de referencia añadieron preguntas a las empresas (por ejemplo, agroprocesadores locales, microempresas) para que describan sus principales impactos y factores de estrés y el modo en que afectaban a sus operaciones (como en los ingresos, el costo de hacer negocios, la confianza de los clientes y el riesgo crediticio). También preguntaron a los pequeños agricultores cuáles eran sus principales impactos y factores de estrés, incluidos los relacionados con el mercado (por ejemplo, la reducción de la demanda o del precio de mercado de sus productos). Luego, organizaron un taller en equipo de varios días de duración para definir el significado del enfoque de MSR, analizar los resultados y evaluar lo que significaba para las acciones de su programa. Asimismo, reconocieron que la información relativa a los distintos ámbitos debía triangularse entre ellos para comprenderla bien, y debatieron: "¿Qué tendría que cambiar para que la MSR mejore?"

Basándose en estas ideas, revisaron su teoría del cambio para analizarla específicamente desde el enfoque de la resiliencia. Por ejemplo, se preguntaron: "¿Cómo podemos facilitar un cambio sistémico que genere resiliencia, de modo que los sistemas de mercado funcionen mejor y ofrezcan soluciones favorables a los pobres, incluso frente a impactos y factores de estrés?"

Cambio de intervención: Los agroprocesadores tenían muy pocas relaciones con compradores de otras regiones (por ejemplo, poca conectividad), por lo que cuando el conflicto se convirtió en noticia, la demanda se agotó, ya que dichos compradores dependían de información y noticias externas, más que de las relaciones de confianza para formar sus percepciones del riesgo en la zona. El programa decidió explorar la creación de canales de información interregionales y redes de relaciones para facilitar el flujo de información con el fin de lograr un sistema más resiliente, que ayude a las empresas y a los hogares a los que compran y venden.

3. **Reconozca el contexto del mercado.** Considere las funciones del mercado deficientes o inexistentes que podrían ayudar a las empresas y los hogares a ser más resilientes. Por ejemplo, en los programas humanitarios, comience por considerar las diversas funciones del mercado que pueden proteger la vida, la salud, los activos y la riqueza mediante productos y servicios de atención médica, producción de alimentos, refugio y seguros. En los programas que trabajan en economías más estables, comience por considerar las funciones del mercado que pueden acelerar y mejorar los procesos de comercialización, por ejemplo, mediante el refuerzo de las cadenas de suministro y los sistemas de distribución minorista.



En esencia, la MSR implica la interacción entre el riesgo, la estructura y las normas de comportamiento a nivel del sistema de mercado y la sostenibilidad. Además de las orientaciones anteriores, si desea aplicar la MSR a su programación, consulte el [Mapa del Estado del Campo](#) (2022) para ver si alguien ya está trabajando en su país o ha aplicado la MSR en un contexto similar. Póngase en contacto e inicie la conversación. También puede consultar la biblioteca de recursos relacionados con la MSR de la USAID en www.Marketlinks.org/MSR. Por último, recuerde que aún queda mucho por experimentar y mucho por aprender sobre la MSR.