

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE ESTUDIOS AMBIENTALES Y RURALES
MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL



Agronegocios inclusivos: Análisis de sus implicaciones a partir de tres casos en Guatemala, Nicaragua y Perú

Jhon Jairo Hurtado Bermúdez

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
MAGÍSTER EN DESARROLLO RURAL
Director: José Fernando Grass Ramírez

Bogotá, D. C, Colombia
2017

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen	
INTRODUCCIÓN	11
JUSTIFICACIÓN	12
CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA	13
1.1 REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE	13
1.1.1 Desarrollo territorial rural.....	13
1.1.2 Agricultura Empresarial	14
1.1.3 Inclusión productiva rural	16
1.2 MARCO CONCEPTUAL.....	17
1.2.1 Negocios inclusivos.....	17
1.2.2 La base de la pirámide y los negocios inclusivos.....	20
1.2.3 Perspectivas críticas	21
1.2.4 Agronegocios inclusivos.....	23
1.2.5 Críticas	25
1.2.6 El significado de la inclusión en los agronegocios inclusivos	25
1.2.7 Condiciones de posibilidad para los agronegocios inclusivos	28
1.3 ESTADO DE LAS INVESTIGACIONES RELACIONADAS	31
CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	35
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	35
2.2 PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	36
CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO	38
3.1 LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.1.1 Selección de los casos.....	38
3.1.2 Recolección de datos.....	39
3.1.3 Recolección de información primaria	39
3.1.4 Recolección de información secundaria.....	40
3.1.5 Análisis de datos	40

CAPÍTULO 4. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE	
LOS CASOS DE ESTUDIO.....	42
4.1 CASOS SELECCIONADOS	42
4.2 EL CONTEXTO INSTITUCIONAL	43
4.2.1 Caso 1: Guatemala	43
4.2.2 Caso 2: Nicaragua.....	44
4.2.3 Caso 3: Perú	45
4.3 CASO 1: DULCES TÍPICOS DELICIAS HUEHUETECAS	
(ASDECOHUE) Y EL GRUPO UNIÓN ESPERANZA.....	46
4.3.1 Actores participantes.....	48
4.3.2 Mapeo de la cadena de valor	48
4.3.3 Modelo de negocio.....	49
4.3.4 Principios de inclusión.....	52
4.3.5 Ciclo del Prototipo	53
4.3.6 Situación actual.....	56
4.4 CASO 2: RITTER SPORT Y LA COOPERATIVA DE SERVICIOS	
AGROFORESTALES Y DE COMERCIALIZACIÓN (CACAOINICA).....	57
4.4.1 Actores participantes.....	58
4.4.2 Mapeo de la cadena de valor	59
4.4.3 Modelo de negocio	61
4.4.4 Principios de inclusión.....	63
4.4.5 Ciclo del Prototipo	64
4.4.6 Situación actual.....	64
4.5 CASO 3: COLRUYT Y RED DE ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS	
AGROPECUARIAS DE PAYÁN (REOPA).....	66
4.5.1 Actores participantes.....	67
4.5.2 Mapeo de la cadena de valor	68
4.5.3 Modelo de negocio	69
4.5.4 Principios de inclusión.....	70
4.5.5 Ciclo del Prototipo	72
4.5.6 Situación actual.....	74

4.5.7	Síntesis de los casos abordados.....	74
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS		80
5.1	ATRIBUTOS DE LOS AGRONEGOCIOS INCLUSIVOS	80
5.2	FACTORES QUE INCIDEN EN LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES COMERCIALES INCLUYENTES.....	85
5.2.1	Factores asociados a la dimensión micro	85
5.2.2	Factores asociados a la dimensión meso	88
5.2.3	Factores asociados a la dimensión macro	88
5.2.4	Factores asociados a la dimensión micro	88
5.2.5	Factores asociados a la dimensión meso	90
5.2.6	Factores asociados a la dimensión macro	91
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....		93
6.1	FACTORES QUE FACILITAN O LIMITAN LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES COMERCIALES INCLUYENTES.....	93
6.1.1	Dimensión micro	93
6.1.2	Dimensión meso	95
6.1.3	Dimensión macro	95
6.2	IMPLICACIONES DE LOS AGRONEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO RURAL	96
6.2.1	Futuras investigaciones.....	98
7. BIBLIOGRAFÍA		100
ANEXOS		113
Anexo 1. Herramientas de la Metodología LINK.....		114
Anexo 2. Selección de los casos de estudio.....		118

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Definiciones sobre Negocios Inclusivos elaboradas por organizaciones multilaterales, Ong´s y desde la academia.....	18
Tabla 2. Oportunidades y riesgos de participar en agronegocios inclusivos	24
Tabla 3. Intervenciones priorizadas en Desempeño General e Inclusión para el Modelo de negocio del Grupo de Mujeres Unión Esperanza hacia Dulces Típicos Delicias Huehuetecas, con Alta Prioridad.....	54
Tabla 4. Plan de trabajo propuesto en el caso Reopa y Colruyt.....	73
Tabla 5. Evolución de ventas de espárrago florido hacia Colruyt.....	74
Tabla 6. Resumen características de las organizaciones participantes y situación inicial de los casos	75
Tabla 7. Resumen y comparación de resultados de aplicación de las herramientas de la Metodología LINK.....	78
Tabla 8. Análisis comparativo de los atributos de negocios inclusivos.....	81
Tabla 9. Análisis comparativo de Factores Dimensión micro	86
Tabla 10. Elementos generales herramientas de Metodología LINK	114
Tabla 11. Casos de aplicación de LINK en América Latina 2012-2015.....	116
Tabla 12. Aplicación del primer filtro de selección.....	119
Tabla 13. Resultados aplicación del segundo filtro de selección.....	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Tres dimensiones en las condiciones de posibilidad de los agronegocios inclusivos	31
Gráfico 2. Mapa de la Cadena de Valor del Maní. Aldea Buenos Aires. Guatemala.....	50
Gráfico 3. Modelo de negocio inicial del Grupo Unión Esperanza hacia su Cliente Dulces Típicos.....	51
Gráfico 4. Perspectiva comparada de los principios de inclusión Unión Esperanza y Dulces Típicos Delicias Huehuetecas	52
Gráfico 5. Mapa de la Cadena de Valor del Cacao. Waslala. Nicaragua.	60
Gráfico 6. Modelo de negocio de Cacaonica hacia su cliente Ritter Sport	62
Gráfico 7. Perspectiva comparada de los principios de inclusión en Cacaonica y Ritter Sport	63
Gráfico 8. Prototipo de Modelo de negocio mejorado entre Cacaonica hacia Ritter Sport	64
Gráfico 9. Mapa de la Cadena de abastecimiento de espárrago del supermercado Colruyt en el mundo	68
Gráfico 10. Mapa de la Cadena de Abastecimiento de Espárrago del supermercado Colruyt en el mundo	69
Gráfico 11. Modelo de negocio de Reopa hacia su cliente Gandules	71
Gráfico 12. Perspectiva comparada de los principios de inclusión entre Reopa, Noliko y Colruyt	72

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

CIAT Centro Internacional de Agricultura Tropical

GIZ Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo

FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

FLO Fairtrade International Organizations

Resumen

La falta de una inclusión justa y en buenas condiciones con los mercados es una de las barreras que enfrentan los productores con pequeñas extensiones de tierra en América Latina, y en general, en los países en desarrollo. Los agronegocios inclusivos han emergido como un concepto y una práctica que busca crear oportunidades de mercado, en condiciones justas a pequeños productores.

Esta investigación, llevada a cabo bajo un enfoque cualitativo, aborda tres casos latinoamericanos -Guatemala, Nicaragua y Perú-, en tres productos –maní, cacao y espárrago-, en los que se ha aplicado una metodología de negocios inclusivos y, a partir de ellos, identifica y caracteriza los factores que facilitan o limitan su desarrollo y plantea su relación con el marco amplio de desarrollo rural.

El análisis comparado revisa la presencia o no de los atributos de los agronegocios inclusivos, y aborda los factores en las dimensiones micro, meso y macro que facilitaron o no el desarrollo de estos negocios.

Abstract

The lack of fair inclusion and in good conditions with the markets is one of the barriers faced by producers with small tracts of land in Latin America, and in general, in developing countries. Inclusive agribusinesses have emerged as a concept and practice that seeks to create market opportunities, under fair conditions for small-scale producers.

This research, carried out under a qualitative approach, addresses three Latin American cases –Guatemala, Nicaragua and Peru—, in three products -peanuts, cocoa and asparagus-, in which an inclusive business methodology has been applied. And based on the business models, it identifies and characterizes the factors that facilitate or limit their development and raises their relationship with the broad framework of rural development.

The comparative analysis reviews the presence or not of the attributes of inclusive agribusiness, and addresses the factors in the micro, meso and macro dimensions that facilitated or not the development of these businesses.

INTRODUCCIÓN

Crear relaciones comerciales incluyentes que beneficien a pequeños productores como un mecanismo del desarrollo rural es una apuesta que está teniendo eco en América Latina bajo el concepto de agronegocios inclusivos. Esta investigación aborda tres casos latinoamericanos en los que se ha aplicado una metodología de negocios inclusivos y, a partir de ellos, identifica y caracteriza los factores que facilitan o limitan su desarrollo y plantea su relación con el marco amplio de desarrollo rural.

Este documento está estructurado en seis capítulos. En el primero se presenta el marco de referencia, incluyendo el marco teórico que incluye conceptos de desarrollo territorial rural, agricultura empresarial e inclusión productiva rural; el marco conceptual sobre negocios y agronegocios inclusivos; y el estado del arte que reseña las tendencias en la investigación al respecto. En el segundo capítulo se presenta el planteamiento del problema y en el tercero el diseño metodológico. El cuarto capítulo hace una descripción de los casos seleccionados de forma individual y en perspectiva comparada. Posteriormente, en el quinto capítulo, se analizan los casos descritos y se presentan los factores que promueven y limitan la construcción de relaciones comerciales incluyentes con pequeños productores. A partir de lo anterior, en el capítulo sexto, se presentan conclusiones generales sobre: los casos comparados, y los factores que facilitan o limitan el desarrollo de agronegocios inclusivos y sus implicaciones en términos de desarrollo rural.

JUSTIFICACIÓN

Los agronegocios inclusivos prometen ser un mecanismo de conexión con el mercado en condiciones no abusivas que mejoran la calidad de vida de los pequeños productores rurales. Gracias al impulso de organizaciones multilaterales y del sector social, este mecanismo rápidamente se ha venido posicionando en América Latina y en el mundo en desarrollo como una forma de responder a la pobreza rural. Por ejemplo, en Colombia ha sido considerado implícitamente en el marco del Programa Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), y en el caso de Ecuador, el Programa Nacional de Negocios Inclusivos Rurales (PRONERI) fue planteado como una política sectorial que buscaba mitigar la pobreza rural del país. (Chiriboga y Wallis, 2010).

A pesar del interés que suscitan y de las múltiples intervenciones que se han desplegado en América Latina en los últimos diez años, hay todavía brechas de conocimiento académico sobre todo en relación a las múltiples condiciones que rodean su desarrollo y consolidación, y sobre sus implicaciones en el contexto del desarrollo rural. Esto se debe en parte a la baja sistematización que han tenido sus experiencias, que repercute en un limitado análisis de los casos existentes. Con esta investigación, que analiza tres casos de promoción de negocios inclusivos en territorios rurales de Guatemala, Nicaragua y Perú, se busca contribuir a la discusión académica sobre los agronegocios inclusivos, aportar elementos que permitan el posterior análisis de otros casos, y aumentar el entendimiento tanto de las condiciones que los rodean, como de su complejidad e impacto en la ruralidad latinoamericana.

CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se presentan los elementos teóricos y conceptuales que orientan esta investigación. Inicia con una presentación de los elementos teóricos, referidos a desarrollo territorial rural, y agricultura empresarial. Posteriormente aborda el marco conceptual y se presentan los agronegocios inclusivos, así como el estado de arte referido a las investigaciones realizadas sobre este tema en América Latina.

1.1 REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

1.1.1 Desarrollo territorial rural

El desarrollo territorial rural es un enfoque dentro del desarrollo rural, el cual como plantea Castillo (2008), es “una acepción del concepto de *desarrollo a secas*”.

Schejtman y Berdegú (2004), definen el Desarrollo Territorial Rural (DTR) “como un proceso de transformación productiva e institucional de un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural”. Para los autores, los dos pilares de esta definición son: i) la transformación productiva, cuyo objetivo es “articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio con mercados dinámicos” y ii) el desarrollo institucional, que busca “estimular la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos, y los agentes externos relevantes, así como modificar las reglas formales e informales que reproducen la exclusión de los pobres en los procesos y los beneficios de la transformación productiva”.

Estos autores plantean seis criterios que deben estar presentes en el diseño de estrategias que busquen la superación de la pobreza rural. Primero, la relación interdependiente de la transformación productiva y desarrollo institucional, la cual implica que el desarrollo de competitividad y de articulación con mercados

tiene que estar acompañada de la articulación de los actores públicos, privados y sociales en torno a propósitos comunes.

Segundo, un entendimiento ampliado de lo rural, que va más allá de la simple distinción entre zonas urbanas y rurales, y la reducción de lo rural a actividades agrícolas. Tercero, el territorio es un espacio con identidad y socialmente construido, que no puede entenderse únicamente desde los límites geográficos y las divisiones político-administrativas. Cuarto, los territorios son heterogéneos y pueden diferenciarse en función del tipo de economía y vínculos con el mercado que hayan construido, y las dinámicas sociales de fragmentación o concertación que estén presentes.

Quinto, el desarrollo rural convoca a una diversidad de agentes del territorio, incluyendo los pobladores rurales y el sector público, así como a las empresas. Éstas últimas son actores importantes, en tanto que su accionar tiene profundas implicaciones en las dinámicas de los productores agrícolas y de los pobladores rurales. (Berdegué, 2016).

Sexto, la salida de la pobreza rural tiene múltiples vías que incluyen el trabajo agrícola y no agrícola, acceso a redes de protección social, la migración, o combinaciones entre ellas. Finalmente, un programa de desarrollo rural no es realizado por actores aislados, sino que requiere una completa arquitectura institucional que facilite la cooperación y el trabajo articulado.

1.1.2 Agricultura Empresarial

La agricultura empresarial es un enfoque que involucra diversos conceptos y nociones que se refieren a la conexión de los productores rurales con los mercados, y al entendimiento que estos tienen de sí mismos como empresarios y emprendedores. A continuación, se presentan lineamientos generales que permiten enmarcar y dar contexto al concepto de agronegocios inclusivos.

De forma reciente se han entendido las múltiples funciones de la agricultura, entre las que se encuentran impulsar el crecimiento económico, disminuir la pobreza, reducir las desigualdades de ingreso, proveer seguridad alimentaria y entregar servicios ambientales. (Byerlee, De Janvry y Sadoulet, 2009). Por varias décadas se vinculó a la agricultura con la subsistencia, una lógica que consideraba que los productores eran reacios a participar en actividades de mercado o a incorporar innovaciones tecnológicas debido a una aversión al cambio y temor a la bancarrota.

Durante los años 90 se planteó la necesidad de un paradigma que reconociera la integración de la agricultura de subsistencia en la economía de mercado. (Timmer, 1997). Este nuevo esquema llama la atención sobre los vínculos existentes entre los mercados (imperfectos) y el comportamiento de los productores que deben ajustarse a sus fallas. Este nuevo paradigma de conexión con los mercados implica la necesidad de una reflexión sobre el papel del emprendimiento, entendido como una fuerza económica para promover el desarrollo rural. Dicha reflexión empezó a ser promovida por la FAO (Petrin, 1994) en este mismo periodo, definiendo el emprendimiento para el contexto rural como:

“Una fuerza que moviliza otros recursos para satisfacer la demanda del mercado no satisfecha”, “la capacidad de crear y construir algo prácticamente de la nada” ,“el proceso de creación de valor, reuniendo un paquete único de recursos para explotar una oportunidad” (Petrin, 1994).

En esta misma línea se planteó el concepto de productores-emprendedores, una denominación que Kahan (2013) otorga a aquel que ve su finca como un negocio y un medio para obtener beneficios económicos; de aquí que un productor-emprendedor tome riesgos calculados para hacer crecer su negocio.

Este entendimiento -la agricultura como actividad dentro del mercado y de los productores como empresarios- da contexto y sustento teórico al desarrollo de mercados inclusivos, porque promueve el crecimiento económico con reducción

de la pobreza al facilitar la integración de micro y pequeñas empresas en cadenas de valor competitivas. De acuerdo con Dunn (2014), esa inclusión empresarial en cadenas de valor, podría apoyar una transformación estructural del sector agrícola, al generar beneficios que incluyen el incremento de los ingresos de los productores, el efecto multiplicador del empleo, la reducción de la pobreza, la mejora en la seguridad alimentaria, y el impulso a procesos de crecimiento económico local y nacional.

De otro lado, vale la pena mencionar que, en su estudio, Dunn suma un concepto que aporta complejidad, el *“upgrading”*, que puede entenderse como una mejora o actualización en la forma de insertarse a los mercados. Según Dunn (2014), los pequeños productores toman sus decisiones de *“upgrading”* basándose en su evaluación de la relación riesgo/retorno, sus otras oportunidades, recursos y capacidades, acceso a información y oportunidades de aprendizaje. Además, señala que hay dos factores que pueden influenciar el comportamiento de los productores y su decisión de entrar a nuevos mercados y realizar inversiones de mejora o actualización, estos son: la existencia de incentivos que promuevan la entrada a nuevos mercados, y contar con capacidades internas –conocimiento, habilidades y recursos disponibles–.

1.1.3 Inclusión productiva rural

La inclusión productiva rural es según Berdegú (2015) “la condición en la cual las personas y comunidades rurales en condición de pobreza y vulnerabilidad tienen acceso a las oportunidades para trabajar más productivamente, y cuentan con las capacidades y activos suficientes para ello”.

De acuerdo con Soto (2013), el enfoque de la inclusión productiva permite entender cómo el desarrollo económico es un mecanismo de superación de la pobreza rural. Para este autor las estrategias de inclusión productiva pueden tener efectos positivos en al menos tres áreas. Primero, aportando los activos empresariales para el crecimiento, que incluyen herramientas y técnicas para la

producción y vinculación con mercados. Segundo, mejorando los niveles de gestión de los micro emprendimientos a través de capacitación y entrenamiento. Finalmente, creando fuentes de empleo estables que permitan ingresos recurrentes a través de la vinculación a cadenas productivas.

La inclusión productiva rural realiza un aporte específico en la superación de la pobreza rural, al propiciar acceso a capital, tecnología y mercados, así como a sistemas de conocimiento e información. Sin embargo, es importante señalar que el aporte que realiza la inclusión productiva a la superación de la pobreza es parcial, pues como plantea Kay (2007), la pobreza rural es multicausal y está en estrecha relación con temas sociales, políticos y económicos más amplios.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentan los conceptos de negocios inclusivos y de agronegocios inclusivos. Para el primero se presenta su origen, sus supuestos, y su relación con el concepto de base de la pirámide. Para el segundo, se presentan sus características, en particular en lo que significa la inclusión en este contexto, y que representa lo que lo hace distinto a otros enfoques, como encadenamientos productivos, por ejemplo.

1.2.1 Negocios inclusivos

Los agronegocios inclusivos son una aplicación sectorial de la lógica de los negocios inclusivos. Los negocios inclusivos son un concepto que ha venido expandiéndose en América Latina desde mediados de la década del 2000. El término fue acuñado en 2005 por el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD por sus siglas en inglés), refiriéndose a iniciativas empresariales que iban más allá de la filantropía y que incluían a comunidades de bajos ingresos en distintos eslabones de las cadenas de valor. (Veglio y Fiedler, 2016).

La revisión de algunas de sus definiciones más extendidas (ver Tabla 1) permite sintetizar sus principales características. El concepto de negocios inclusivos se refiere a iniciativas de negocio que generan valor económico, social y ambiental, que pueden ser desarrolladas por empresas pequeñas, medianas y grandes, empresas sociales y organizaciones sociales. Se denominan inclusivos ya que incluyen a población en situación de pobreza/vulnerabilidad en cadenas de valor, en distintos roles: consumidores, proveedores, distribuidores y socios de negocio, y suponen el establecimiento de relaciones de mutuo beneficio. (Márquez, Reficco y Berger, 2010; Porras, Vorley, Amrein y Clemens, 2015; Kolk, Rivera-Santos, y Rufín, 2014).

Este tipo de negocios se basa en relaciones comerciales que reconocen las características de las poblaciones que se desea incluir, y que son diseñadas a partir de éstas. En este sentido, en el caso de negocios inclusivos con productores se reconoce que el escenario donde se dan esas relaciones es desigual y que el proceso de buscar la inclusión implica nivelarlo. (Márquez, Reficco y Berger, 2010; Vorley, Lundy y MacGregor, 2008; Vorley, 2003)

Tabla 1. Definiciones sobre Negocios Inclusivos elaboradas por organizaciones multilaterales, Ong's y desde la academia

<p>Un Negocio Inclusivo, NI, es una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes.</p> <p style="text-align: right;">SNV y CECODES (2008)</p>
<p>Los modelos de negocios inclusivos incluyen a los pobres como clientes, por el lado de la demanda y, como empleados, productores y propietarios de negocios en las distintas partes de la cadena de valor, por el lado de la oferta. Estos modelos tienden puentes entre los negocios y los pobres para su beneficio mutuo. Los beneficios de modelos de negocios inclusivos trascienden los beneficios inmediatos y los mayores ingresos. En el caso de los negocios, incluyen el estímulo a las innovaciones, la creación de mercados y el fortalecimiento de las cadenas de proveedores. Y, para los pobres, generan mayor productividad, ingresos sostenibles y mayor empoderamiento.</p> <p style="text-align: right;">PNUD (2008)</p>
<p>Al hablar de negocios inclusivos se busca poner el énfasis en las actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos, que permitan mejorar sus condiciones de vida.</p> <p style="text-align: right;">Márquez, P; Reficco, E. & Berger, G. (2009)</p>

Los Negocios Inclusivos son iniciativas económicamente rentables, y ambiental/ socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, al permitir:

* su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios, y/o

* su acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad o a menor precio, y/o

* su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un “círculo virtuoso” de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica.

Fundación AVINA (2010)

Un enfoque del sector privado para proveer bienes, servicios y medios de vida -sobre una base comercial viable ya sea a escala o escalable- a personas en la base de la pirámide al hacerlas parte de la cadena de valor de los principales negocios de las compañías, como proveedores, distribuidores, minoristas o clientes (traducción propia).

A private sector approach to providing goods, services, and livelihoods on a commercially viable basis, either at scale or scalable, to people at the base of the pyramid by making them part of the value chain of companies' core business as suppliers, distributors, retailers, or customers.

G20 Development Working Group (2015)

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes citadas en cada sección

En lo que refiere a la relación que tienen este tipo de negocios con las empresas que los impulsan, se ha señalado la importancia de diferenciar el tipo de negocios que están relacionados con el *core business* o negocio principal, de los que son periféricos.

De acuerdo con G20 Development Working Group (2015) las empresas que tienen modelos de negocios inclusivos integran a las comunidades de bajos ingresos en el centro de sus operaciones de negocio, y tienen modelos comercialmente viables, que buscan retorno a su inversión, no dependen de fondos filantrópicos y se financian con bancos comerciales, bancos multilaterales e instituciones de desarrollo. De otra parte, las empresas que realizan actividades de negocios inclusivos incluyen a comunidades de bajos ingresos en su cadena de valor, pero de una manera que es auxiliar al negocio principal. Estas actividades no son centrales para la viabilidad comercial de la empresa o no son significativas. Estas actividades suelen ser financiadas con recursos internos, y complementadas con el apoyo de fondos comerciales, financiación concesional o subvenciones.

Finalmente, las iniciativas de empresas sociales, organizadas bajo distintas formas jurídicas, tienen la misión de mejorar el bienestar de los individuos y las comunidades e institucionalizan su explícita búsqueda de objetivos sociales. Su expectativa de retorno no está orientada por la maximización para los inversionistas, sino por la redistribución. En este sentido, se puede hablar de modelos de negocios inclusivos cuando están conectados a la actividad principal del negocio y es llevado a cabo desde empresas comerciales tradicionales.

1.2.2 La base de la pirámide y los negocios inclusivos

El término negocios inclusivos está en directa conexión con el de “base de la pirámide” –BdP- (Prahalad y Hammond, 2002; Prahalad y Hart, 2002; Prahalad, 2008). Como expresa Pineda (2014:110), “los negocios inclusivos son modelos de negocio sostenibles que apuntan a mercados en la base de la pirámide”.

El concepto “base de la pirámide” hace referencia a una pirámide económica que combina variables de población y capacidad de compra. En esta pirámide se clasificó la población mundial en 4 segmentos según su renta per cápita; en la punta de esta pirámide se encontrarían entre 75 y 100 millones de personas con un ingreso anual per cápita de más de \$20.000 dólares. En la mitad de la pirámide (segmentos 2 y 3) se encontrarían entre 1.500 – 1.750 millones de personas con un ingreso anual per cápita entre \$1.500 y \$20.000 dólares. La base de la pirámide estaría conformada por 4.000 millones de personas con un ingreso anual per cápita menor a \$1.500 dólares, esto es que subsisten con menos de cuatro dólares al día. (Prahalad y Hart, 2002)

La base de la pirámide es entonces un eufemismo para referirse a los pobres, con una definición de pobreza claramente asociada a la capacidad de consumo. En sus primeras versiones la BdP hizo mucho énfasis en el rol de las comunidades de bajos ingresos como consumidoras, y en la urgencia de crear o adaptar productos y servicios acordes a sus condiciones de vida y patrones de consumo, satisfaciendo sus necesidades básicas con altos estándares de calidad,

y un precio accesible. En sus segundas versiones se evolucionó a una orientación donde impera el diálogo con la comunidad local para permitir la invención y creación conjuntas de oportunidades de negocio. (Simanis & Hart, 2008). En el marco de esta segunda versión se puede ubicar a los negocios inclusivos propiamente dichos.

1.2.3 Perspectivas críticas

El concepto BdP recibió varias críticas por su enfoque sobre la pobreza. Uno de los textos seminales proponía “dejar de pensar en los pobres como víctimas o como carga” y reconocerlos como “empresarios creativos y con capacidad de recuperación, y como consumidores con sentido del valor”. (Prahalad, 2008:19).

Karnani (2007), uno de los más renombrados críticos, está en desacuerdo con esta visión que asume a los pobres como empresarios creativos y consumidores exigentes, y como actores plenamente capaces y listos para participar en economías de libre mercado. Señala que debajo de esta creencia se encuentra un supuesto más básico, cuestionable: las personas en condiciones desesperadas son actores económicos racionales y están bien informados (2009:40). Para Karnani este supuesto peligroso y dañino, pues puede animar a los Estados a construir pocos mecanismos regulatorios, legales y sociales para proteger a los pobres, así como a depender demasiado de soluciones de mercado para la pobreza.

Otras críticas señalan los peligros de una relación desigual y de aproximarse con una mirada romántica a las comunidades de bajos ingresos. Arora y Romijn (2009), indican que los autores que abordan el concepto de negocios inclusivos no han señalado de forma suficiente las complejidades que reviste el relacionamiento entre los distintos actores que participan en un negocio inclusivo: empresas transnacionales, organizaciones sociales, y comunidades pobres en los países en desarrollo. En particular, estos autores señalan que en la

literatura de “base de la pirámide” las comunidades se entienden de forma reducida, como nichos de mercado y no como entidades sociales, y se desconoce la complejidad de sus lazos, el sentido de pertenencia a la comunidad, y los procesos de construcción de confianza involucrados.

Con respecto a la misma literatura, los autores indican que en ella se hace un uso acrítico de los términos “comunidad”, “participación” y “cocreación”. Arora y Romijn (2009), son enfáticos en que las comunidades no son homogéneas, y sus miembros no son iguales en términos económicos o sociales; hay variables de clase, etnia, religión, casta, género, que inciden en las formas como se dan las relaciones dentro de las comunidades, y hacia el exterior.

El reconocimiento de esta heterogeneidad, así como la influencia de los contextos políticos, económicos y culturales en los que están insertas las comunidades, permitirá darse cuenta de que los negocios inclusivos involucran más que transacciones económicas; en ellos se dan espacios de encuentro y hay relaciones de poder adversas que deben ser reconocidas, explicitadas y agenciadas.

Otro tema crítico es lo que se entiende por inclusión en los negocios inclusivos. Puede inferirse que las comunidades en condición de pobreza logran “estar incluidas” en la medida en que participan de un circuito de mercado formal y son reconocidas por las empresas como actores funcionales y productivos, a través del establecimiento de una relación comercial. (Melo, 2010). No obstante, como señala Wach (2012), la definición de inclusión no se ha explicitado claramente en la construcción conceptual de los negocios inclusivos; además, los enfoques y marcos que los analizan no permiten dar cuenta de los resultados que logran estas iniciativas en materia de inclusión.

Puede resumirse entonces diciendo que los negocios inclusivos son un enfoque que, basado en la inclusión a circuitos de mercado, promete contribuir a

la reducción de la pobreza de las comunidades de bajos ingresos. Sus principales actores son las empresas privadas tradicionales, que encuentran en este nuevo nicho de mercado una posibilidad de crear valor compartido (Porter y Kramer, 2011).

1.2.4 Agronegocios inclusivos

Los agronegocios inclusivos son la aplicación del concepto de negocios inclusivos en el sector agroalimentario. Es importante señalar que, aunque es una expresión que surge estrechamente vinculada a la lógica de los negocios inclusivos y los mercados BdP, viene a sumar a una corriente de reflexión con larga trayectoria relacionada con la inclusión productiva de pequeños productores y el desarrollo de cadenas de abastecimiento inclusivas. (Soto, 2013).

Los agronegocios inclusivos buscan crear oportunidades de mercado y relaciones comerciales incluyentes que beneficien a productores de pequeña escala que viven en condiciones de pobreza y con restricciones de acceso a mercados y servicios de educación, salud, y bienestar en general. (FAO, 2016).

En los agronegocios inclusivos participan distintos actores que viabilizan y facilitan su desarrollo: pequeños productores, empresas compradoras, empresas de servicios a productores, gobiernos y donantes. En la Tabla 2 se presenta un resumen de las oportunidades y riesgos que tienen los actores al participar en este tipo de modelos de negocio identificadas por Woodhill, (2016) y Vorley, Lundy y McGregor (2008).

Tabla 2. Oportunidades y riesgos de participar en agronegocios inclusivos

	Oportunidades y beneficios	Riesgos y restricciones
Pequeños productores	Nuevas oportunidades de mercado; incremento de los ingresos; acceso a asistencia técnica, insumos y financiamiento; contratos garantizados; capacidad de subir o bajar la producción sin incurrir en costos fijos (agricultura por contrato).	Incremento del ingreso marginal, arreglos contractuales injustos/abusivos, dependencia de un solo comprador, los beneficios se destinan principalmente a los productores mejor dotados, falta de capacidad organizativa, infraestructura y servicios públicos limitados.
Empresas compradoras	Acceso fiable a una oferta de mejor calidad, nuevas oportunidades de mercado, mayor rentabilidad, agricultura por contrato, favorecimiento a la identidad de marca, acceso al diálogo con el gobierno, gestión de riesgos frente a la reputación de la empresa, acceso a asistencia de donantes, capital político.	Productores dispersos en calidad, consistencia, seguridad, trazabilidad y cumplimiento de estándares; incumplimiento de los compromisos por parte de los agricultores; ventas secundarias de los productores; rendimiento limitado de las prácticas inclusivas; falta de conocimientos y recursos para comprometerse; entorno poco favorable para los negocios; campañas negativas impulsadas por ONG.
Empresas de servicios	Nuevas oportunidades de mercado y mayor rentabilidad.	Altos costos de transacción, altos riesgos agrícolas y escasa comprensión del sector agrícola.
Gobiernos	Reducción de la pobreza rural, aumento de los ingresos provenientes de los impuestos, mayor inversión extranjera, aumento de los ingresos por exportaciones.	Falta de impacto a gran escala en la pobreza, oportunismos del sector privado, captura de riqueza/recursos por parte de las élites, críticas por parte de las ONG, falta de recursos para proporcionar infraestructura y servicios, debilidad en la capacidad para desarrollar políticas habilitantes.
Donantes	Mayor impacto en la pobreza mediante la movilización de los recursos del sector privado y las fuerzas del mercado, y creación de soluciones más sostenibles para la pobreza.	Incapacidad para alcanzar a los más pobres, limitada escala de impacto, asociación con prácticas de explotación insostenibles por parte de las empresas, incapacidad de alinear mecanismos de financiamiento con necesidades del mercado/sector privado, falta de capacidad para trabajar con el sector privado.

Fuente: Traducción y adaptación de: Woodhill, (2016) y Vorley, Lundy y McGregor (2008).

En relación con los actores participantes de los agronegocios inclusivos Lee, Gereffi y Beauvis (2012) señalan que en las cadenas agroalimentarias hay que considerar que los actores clave varían de acuerdo a la cadena específica. Los minoristas (retailers) por ejemplo, juegan un rol crítico en cadenas no tradicionales y sus impactos son más significativos en cadenas impulsadas por los compradores (buyer-driven). De otra parte, los procesadores de alimentos tienen un impacto directo sobre productores y en cadenas impulsadas por los

productores (producer-driven), lo cual se debe a la influencia que pueden tener en términos de intercambio con productores primarios. En este sentido, cada caso de negocio inclusivo tendrá actores particulares que son clave.

En este mismo sentido, la relación que tienen los agronegocios inclusivos con los clientes finales dependerá del tipo de cadena y del modelo de negocio que se diseñe. De éste último dependerá si hay un precio superior al tener una propuesta de valor basada en el principio mismo de la inclusión en condiciones justas. Se han documentado casos de agronegocios inclusivos cuyo modelo de negocio son precios bajos (commodities), y otros que están dirigidos a nichos específicos con un precio alto y diferencial (diferenciados). (Ickis, Leguizamón, Flores, y Metzger, 2010).

1.2.5 Críticas

De la misma forma que los conceptos de negocios inclusivos, los agronegocios inclusivos han recibido críticas. Para algunos autores (Muñoz y Viaña, 2012) este enfoque no incorpora elementos que son centrales para entender los sistemas de producción de los pequeños agricultores, entre los que se encuentran: formas y dinámicas de sus organizaciones, formas de relación con múltiples mercados formales e informales, relación entre aspectos culturales y prácticas económicas, y redes formales e informales de parentesco.

1.2.6 El significado de la inclusión en los agronegocios inclusivos

En el contexto de las relaciones comerciales que se construyen con pequeños productores que viven en contextos de pobreza e inequidad, el significado de la inclusión es muy importante, en tanto que su existencia es lo que convierte una relación comercial tradicional en una verdadera relación comercial inclusiva. A diferencia del concepto general de negocios inclusivos, para los agronegocios inclusivos distintos autores han planteado los elementos que permiten reconocer que la inclusión efectivamente ocurre.

Para Woodhill, Guijt, Wegner y Sopov, (2012) la inclusión está dada por la existencia de seis elementos: i) creación de oportunidades que permiten a los pequeños productores convertirse en socios de negocios económicamente viables; ii) apoyo al florecimiento de las pequeñas empresas como procesadores y proveedores de servicios a lo largo de la cadena; iii) aporte de oportunidades de empleo bajo condiciones justas; iv) establecimiento de clústers que ayudan a impulsar la prosperidad rural, v) entrega de productos alimentarios saludables y accesibles para consumidores rurales y urbanos de bajos ingresos; y vi) voz en la gobernanza e inversión a los stakeholders y en particular a grupos marginalizados.

En esta misma línea se encuentra FAO (2015a) que incluye como criterios: i) la provisión de un salario digno a los pequeños productores y un precio justo para los compradores; ii) acuerdos comerciales flexibles que benefician a los productores, incluyendo pago en efectivo, pago contra entrega, aceptar pequeñas entregas de producto, y pedidos confiables y regulares; iii) apoyo para que los productores establezcan una posición de negociación más fuerte a través del desarrollo de competencias, negociación colectiva y acceso a la información sobre el mercado y servicios financieros; promueve la colaboración en la cadena a través de transparencia en los mecanismos de precios y el riesgo compartido; iv) posibilidad de escala para aumentar el número de productores beneficiados; y v) permite la diversificación de los flujos de ingresos a largo plazo, evitando la dependencia excesiva de un único comprador o mercado.

Vorley et.al (2009) plantean seis principios que caracterizan las relaciones de modelos de negocio incluyentes: i) Colaboración entre actores que facilite la identificación y resolución de problemas en términos de desempeño social y económico; ii) Vinculación efectiva al mercado, en términos de estabilidad y rentabilidad de la relación comercial; iii) Gobernanza transparente y consistente, relacionada con claridad en volúmenes, precios de venta, estándares de calidad, existencia de contrato formal o entendimiento del acuerdo informal; iv) Acceso equitativo a servicios técnicos necesarios para la producción; v) Innovación

incluyente, referida a la participación de todos los actores en los procesos de innovación y en el acceso a sus beneficios; y vi) Medición de resultados, relacionada con la existencia de indicadores que permiten saber el estado de la relación comercial, su éxito y avanzar en un proceso de retroalimentación.

En relación con el principio de acceso equitativo a servicios, y Accenture, (2015) y Melo y Magdalena (2015) señalan que un agronegocio que es inclusivo debe contemplar un proceso de apoyo que permita a los pequeños productores establecer una posición de negociación más fuerte, la cual se logra a través del desarrollo de competencias, la negociación colectiva y el acceso a información sobre el mercado y servicios financieros. Por esto los agronegocios inclusivos deberían incorporar un componente de acompañamiento técnico en esta dirección y promuevan el acceso a financiación, información y conocimiento.

De otra parte, para Vermeulen y Cotula (2010) la valoración de la inclusión está dada por cuatro criterios: propiedad sobre el negocio, voz, riesgo y recompensa. La propiedad se refiere a la forma como se distribuye la propiedad sobre el negocio y los activos clave, tales como tierra e instalaciones de procesamiento. La voz se refiere a la habilidad de influenciar la toma de decisiones del negocio y el peso de tal influencia, los acuerdos para revisión y quejas, y los mecanismos para abordar las asimetrías de acceso a la información. En riesgo se incluyen los riesgos de negocio, incluyendo operativos, políticos y reputacionales. Finalmente, la recompensa se asocia con la forma en que se comparten los costos y beneficios económicos, incluyendo la fijación de precios y los arreglos financieros.

A partir de la consideración de la literatura (Woodhill, Guijt, Wegner y Sopov, 2012; FAO, 2015; Vorley et.al, 2009; y Vermeulen y Cotula, 2010; Ashoka y Accenture, 2015; y Melo y Magdalena, 2015) se sintetizan a continuación los elementos que permitirían reconocer la existencia de inclusión en un negocio inclusivo en el contexto de la relación con pequeños productores.

- Flexibilidad (fijación de precio, forma de pago, forma de entrega) y estabilidad (perspectiva de mediano y largo plazo) en la relación comercial
- Apoyo a los productores en la forma de servicios: financieros, de asistencia técnica, de acceso a información, de organización.
- Participación real (voz) en la gobernanza de la relación comercial, la toma de decisiones, y promoción de una posición fuerte en la negociación
- Equilibrio en la forma como se absorben los riesgos
- Generación de un ingreso suficiente, con posibilidad de diversificación de fuentes de ingreso para los productores

Estos elementos que permiten evidenciar la existencia de inclusión se deben unir con una mirada más amplia del significado de los agronegocios inclusivos, y de su propósito último, promover la superación de la pobreza rural (Woodhill, Guijt, Wegner y Sopov, 2012; Woodhill, 2016; Vorley, Lundy y McGregor, 2008). Por ello, el potencial de escala del negocio que se produce en la relación comercial y la estabilidad que pueda tener en el tiempo son dos elementos que deben sumarse al análisis de si un negocio es inclusivo, es decir, de si va a cumplir su promesa de contribuir a superar la pobreza rural.

1.2.7 Condiciones de posibilidad para los agronegocios inclusivos

Este tipo de relaciones comerciales requieren una serie de apalancamientos y condiciones de posibilidad. En la dimensión más micro de los actores individuales las condiciones de posibilidad incluyen que haya interés en el tema, cierto conocimiento al respecto, y, una acción decidida para llevarlos a cabo. De acuerdo con Melo y Magdalena (2015) las empresas que se involucran en negocios inclusivos necesitan un entendimiento de las dinámicas de los grupos que son proveedores, del riesgo que implican estos negocios, poner al frente a un equipo de trabajo con perspectiva y experticia, y apertura para generar alianzas con otros actores “no tradicionales”. Los productores necesitan interés para participar en este tipo de negocios y entrar en relaciones comerciales formales bajo condiciones específicas. Finalmente, el negocio en sí mismo necesita

incorporar en su modelo fortalecimiento organizacional, asistencia técnica y acceso a insumos, financiamiento y establecer una garantía de compra en condiciones justas.

Vorley y Thorpe (2014) señalan cinco factores que posibilitan la conformación de relaciones inclusivas de abastecimiento, las cuales pueden considerarse también en la dimensión micro. Estos factores son: clara estrategia de negocio para el abastecimiento inclusivo; alineación de la práctica de abastecimiento con la estrategia de la empresa; relación de interdependencia clara, que incluye estabilidad en la relación comercial, transparencia y comunicación, asistencia técnica y procesos de innovación; adaptación del enfoque al tipo de producto y a la estructura de la cadena de abastecimiento; y desarrollando iniciativas piloto con una perspectiva de escala.

Además de estos elementos micro, referidos a los actores directamente involucrados, se encuentran elementos meso y macro, contextuales del territorio, que también deben estar presentes y que inciden en este tipo de negocios. Reficco y Márquez (2007), Gradl y Jenkins (2011) y Peinado-Vara, et.al, (2016) señalan la importancia de considerar una lógica de ecosistema para entender los actores participantes y los roles que juegan.

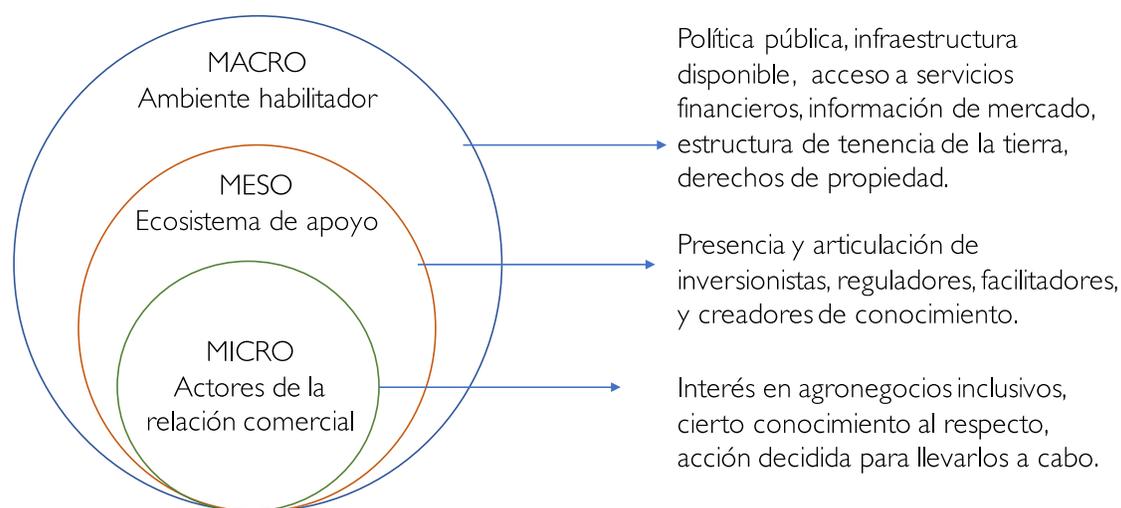
En la dimensión meso se puede ubicar el ecosistema de apoyo para el desarrollo de este tipo de negocios. De acuerdo con Peinado-Vara, et.al, (2016) usualmente se pueden encontrar los siguientes actores cuya presencia e interacción crean condiciones de posibilidad: inversionista, regulador, facilitador, y creador de conocimiento. El inversionista o donante impulsa el desarrollo del negocio a través de capital semilla o capital de riesgo. Este rol es realizado por fondos de inversión o agencias donantes. El regulador es quien incide en las reglas de juego, y usualmente quien asume el rol de regulador son entidades de gobierno. El rol de facilitador es realizado usualmente por ONGs que acompañan el flujo de la comunicación y la relación entre la empresa y las comunidades.

Además, apoyan en términos de información, relaciones con otros actores, y desarrollo de capacidades, así como construir confianza y negociar los recursos necesarios. Finalmente, se encuentra el papel del creador de conocimiento, que apoya la comprensión e innovación a través del análisis de los modelos de NI, realizan la medición de resultados y ofrecen recomendaciones para escalamiento. Este rol puede ser desempeñado por universidades, y centros de investigación.

Finalmente, en cuanto a los elementos macro se encuentra el ambiente habilitador de política pública, la infraestructura disponible, y la estructura de tenencia de la tierra y derechos de propiedad. (Christy, et.al. 2013; Vorley, Lundy y MacGregor, 2013). Para PNUD (2008) entre los elementos a nivel macro, que son centrales para este tipo de negocios y que en cuya ausencia funcionan como restricciones son calidad y acceso a información de mercado, marco regulatorio favorable que respalde la creación y crecimiento de estos negocios, acceso a conocimientos y habilidades de las comunidades, infraestructura física, cuya ausencia incrementa los costos de transacción, y el acceso a servicios financieros en la forma de créditos, seguros, servicios de ahorro y transacciones bancarias.

En el Gráfico 1 se presenta un resumen de las tres dimensiones presentes en las condiciones de posibilidad de los agronegocios inclusivos.

Gráfico 1. Tres dimensiones en las condiciones de posibilidad de los agronegocios inclusivos



Fuente: Elaboración propia

1.3 ESTADO DE LAS INVESTIGACIONES RELACIONADAS

Los trabajos sobre los temas y las relaciones incluidas en los agronegocios inclusivos o cadenas de valor inclusivas tienen diversos frentes. En relación al caso de los agronegocios inclusivos se encuentran trabajos enfocados en el valor que éstos pueden agregar a las empresas en general (Oxfam, 2010), y en sectores específicos como la producción de azúcar (Jenkins, Baptista y Porth, 2015).

En cuanto a los modelos de negocio disponibles dentro de los agronegocios inclusivos se han realizado estudios especialmente sobre la agricultura bajo contrato. Se encuentran publicaciones que los describen y orientan a *practitioners* sobre su implementación (Will, 2013; 2015), sistematizan y revisan casos bajo este modelo (Endeva y HERi Madagascar, 2015), otras con enfoque crítico que enfatizan en las implicaciones negativas que tienen para los campesinos (Yumbla, 2011; Yumbla, Herrera, Borja y Castillo, 2013), y los que plantean marcos conceptuales para analizar casos específicos de agricultura bajo contrato entre

productores y una firma procesadora de *commodities*. (Barret., et al. 2012). En este trabajo de Barret et.al (2012) se plantea un marco para entender las decisiones de aprovisionamiento y los patrones de participación de los pequeños productores, el cual se basa en el supuesto que las empresas toman decisiones basadas únicamente en el precio, por lo cual compran del proveedor con el precio más bajo.

En lo referido al abordaje de casos se encuentran estudios que analizan modelos de apoyo a productores de pequeña escala basados en la provisión de servicios (Gilmore y Chasomeris, 2015; Anderson, 2007), experiencias sobre el potencial de la agroindustria para los negocios inclusivos (Ickis, Leguizamón, Metzger y Flores, 2009), y análisis de casos que evidencian que en su mayoría el rol de los productores en estos negocios permanece en un ámbito de producción, con una muy reducida transformación (Ickis, Leguizamón, Flores y Metzger, 2010).

En cuanto a los elementos detonantes de la inclusión de pequeños productores en cadenas de valor destaca el trabajo de Vorley, et.al (2015), quien a partir del análisis de casos en Uganda establece la importancia que tiene el riesgo percibido en la decisión que toman los productores de participar en cadenas agroalimentarias.

En el contexto latinoamericano se encuentran trabajos en diversos rubros y atendiendo a las distintas realidades. El trabajo de ENI Di Tella (2013) caracteriza casos de negocios inclusivos en Argentina, incluyendo casos del sector agrícola. En el caso de Colombia, el trabajo de Parra-Peña, Reilly y Lundy (2016) indagan por la forma en que la violencia afecta la duración de agronegocios de pequeños productores.

En distintos sectores se han desarrollado guías orientadoras para el desarrollo de negocios inclusivos en el mundo rural, en general para cadenas agroalimentarias (Barrionuevo y Demenus, 2014) y en particular para la palma de

aceite (Rodríguez, Umaña y Bonell, 2010). Estas guías aportan lineamientos generales sobre cómo podría llevarse a cabo un agronegocio inclusivo, pero no incluyen elementos que puedan ser usados para analizar la continuidad o realizar una evaluación de la inclusión conseguida.

Torero (2016), describe cuatro metodologías de evaluación de impacto usadas en intervenciones inclusivas en cadenas de valor que incluyen métodos experimentales con grupos de control, no experimentales, y cualitativos. Estos métodos son adaptados al caso particular que se quiera evaluar y señalan la relevancia de construir una relación de causalidad en la intervención. Estos son elementos prometedores, aunque todavía no alcanzan suficiente escala.

Se encuentran cuatro metodologías que buscan facilitar negocios inclusivos en el mundo rural. El trabajo de Kent Business School, IIED, Oxfam GB y Unilever (2012), basado en los planteamientos de Vorley, Ferris, Seville y Lundy (2009), plantea cinco principios para cadenas de valor sostenibles y el desarrollo de una encuesta para hacer valoraciones sobre ellos. Esta metodología fue diseñada con el propósito de ayudar a las personas y organizaciones presentes en este tipo de negocios a entender la sostenibilidad de la relación, ofreciendo una forma de medir la percepción de los involucrados. Considera que estas percepciones individuales son clave para lograr una perspectiva de largo plazo en estos negocios (Gedeon, Fearn, & Poole, 2009).

Por su parte, Will (2013; 2015) ofrece un manual que incluye un amplio repertorio de herramientas para la agricultura por contrato, entre ellas: mapeo y análisis de la cadena de valor, valoración de riesgos, análisis de modelos de negocio, aspectos de género en los contratos, y valoración la necesidad de servicios, entre otros. Este manual publicado por la Agencia de Cooperación Alemana –GIZ-, que considera la agricultura por contrato un modelo de negocio inclusivo, fue diseñado para ofrecer elementos técnicos y metodológicos para profesionales en campo.

The Inclusive Business Scan publicado por Deprez, Van den Steen y Van Ongeval (2016) propone una metodología basada en la recolección de múltiples micro narrativas, las cuales son analizadas a través del software de detección de patrones SenseMaker EXPLORER® y visualizadas a través del software TABLEAU®.

Finalmente, la Metodología LINK (Lundy et.al, 2012) aborda directamente el desarrollo de negocios inclusivos. Ésta ha sido aplicada ampliamente en países en desarrollo. La Metodología LINK fue desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en el marco del “Proyecto de nuevos modelos empresariales para las relaciones de comercio sostenible”, en el que participaron *Sustainable Food Lab*, en colaboración con *Catholic Relief Services (CRS)*, el CIAT, *International Institute for Environment and Development (IIED)* y *Rainforest Alliance*. (Lundy et al; 2012).

Luego de su planteamiento inicial en 2011, la metodología ha venido siendo probada en campo en distintos procesos en América Latina, África y Asia. El objetivo de la Metodología LINK es facilitar, promover y evaluar modelos de negocios inclusivos que incorporen a productores de pequeña escala a los mercados. Para ello, considera la participación entre un vendedor, que puede ser una organización de productores, asociación, cooperativa o grupo informal de primer, segundo o tercer grado; y un comprador, que puede ser un intermediario, minorista o mayorista. LINK está conformada por cuatro herramientas: Mapeo de la cadena de valor, Plantilla del modelo de negocio, Principios para modelos de negocio incluyentes, y Ciclo del prototipo. En el anexo 1 se encuentra más información sobre sus elementos.

Esta metodología ha sido desarrollada pensando en todos los potenciales facilitadores de relaciones comerciales incluyentes, entre los cuales reconoce particularmente a tres: a) representantes de ONG que trabajen con productores, b) representantes de grupos de productores y c) compradores.

CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La pobreza rural es un fenómeno persistente que afecta a productores con pequeñas extensiones de tierra (FAO, 2015; 2016). Las condiciones de vida de estos productores se ven afectadas por elementos estructurales como la distribución dispereja de tierras y la desigualdad del sistema de poder (Kay, 2007), pero también por barreras en el orden micro, meso y macro que los sitúan en condiciones de vulnerabilidad, entre las que se encuentran: el acceso limitado a mercados, crédito, asistencia técnica, información meteorológica, herramientas de gestión de riesgos y protección social, así como un limitado ecosistema y marco regulatorio de apoyo al desarrollo rural. (Vorley, Lundy y MacGregor, 2008; FAO, 2016; Melo y Magdalena, 2015).

La investigación y el análisis de la realidad rural han establecido que la asociatividad, el incremento en cantidad y calidad de la producción agrícola y la inserción en los mercados a través de condiciones más equitativas, son tres elementos clave, estrechamente interrelacionados que permitirán que los productores de pequeña escala rompan las barreras anteriormente mencionadas. (Carballo, Tsakoumagkos, Gras & Rossi, 2004; Aguirre., et al. 2009). La inclusión productiva rural es un enfoque que articula esos tres elementos y que promete contribuir a la reducción de la pobreza rural, usando la conexión con los mercados como punto de apalancamiento.

En esta perspectiva los agronegocios inclusivos han venido siendo impulsados, pues son un vehículo que busca desarrollar iniciativas de negocio que generen valor económico y social, en un marco de cuidado ambiental, incluyendo a productores a pequeña escala como proveedores en cadenas de valor empresarial, bajo una lógica de mutuo beneficio. (Vorley et al; 2008). Este tipo de

negocios, que buscan construir relaciones comerciales incluyentes, despiertan mucho interés y se encuentra un creciente número de metodologías que buscan promoverlos.

Sin embargo, su aplicación no es sencilla, en tanto que necesitan un ecosistema habilitador, condiciones de posibilidad desde la agencia de los participantes, y garantizar que efectivamente se logra la inclusión prometida. Aunque se han venido desarrollado iniciativas que los promueven en toda América Latina, la sistematización y el análisis de casos donde se hayan construido relaciones comerciales incluyentes es aún incipiente, y es poco lo que se sabe sobre los factores que facilitan o limitan el desarrollo de agronegocios inclusivos en el contexto latinoamericano y las implicaciones tienen en una perspectiva de desarrollo rural.

Esta investigación busca aportar a la discusión académica sobre este tema, para lo cual retoma una de las pocas fuentes de casos sistematizados de agronegocios inclusivos que existen en América Latina (Casos en los que se aplicó la metodología LINK), y analiza tres de sus experiencias, en el entendido de que en ellos se encuentra un potencial explicativo sobre cómo se avanza en la construcción de relaciones comerciales incluyentes con pequeños productores en América Latina, y los desafíos que encuentran.

2.2 PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Atendiendo al anterior contexto, este trabajo de investigación se orientó por la siguiente pregunta: **¿Cuáles son los factores que facilitan o limitan el desarrollo de agronegocios inclusivos en el contexto latinoamericano y qué implicaciones tienen para el desarrollo rural?**

Para dar respuesta a dicha pregunta se planteó como objetivo general: identificar y caracterizar los factores que facilitan o limitan el desarrollo de agronegocios inclusivos en un estudio comparativo de tres casos latinoamericanos en los que se ha aplicado una metodología de desarrollo de negocios inclusivos, e identificar sus implicaciones en términos de desarrollo rural.

Los objetivos específicos de la investigación fueron los siguientes:

- Objetivo 1. Describir los tres casos de agronegocios inclusivos, en sus aspectos de modelo de negocio, actores involucrados y contexto externo.
- Objetivo 2. Analizar los tres casos a la luz de un entendimiento sobre los atributos que definen un agronegocio inclusivo
- Objetivo 3. Identificar los factores que en los tres casos facilitaron o limitaron el desarrollo de la relación comercial inclusiva
- Objetivo 4. Describir las implicaciones positivas y negativas que tienen los agronegocios inclusivos en el contexto del desarrollo rural

CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo descriptiva y explicativa. Cuenta con un abordaje cualitativo, empleando la metodología de estudios de caso, el abordaje de lo particular. Se realiza un estudio colectivo de casos, seleccionados de forma instrumental, en tanto que tienen el potencial de aportar la mayor información para un entendimiento profundo de cada uno (Stake, 2007).

Los casos fueron seleccionados del acervo de casos disponibles que han aplicado la metodología LINK y que han sido documentados. Se seleccionó esta fuente de información por su disponibilidad, puesto que representa el mayor repertorio de casos documentos de agronegocios inclusivos con el que se dispone en América Latina, y a la que se tuvo acceso directo.

A continuación, se describen los lineamientos para la selección de los casos, y el proceso de recolección y análisis de los datos.

3.1.1 Selección de los casos

Para la selección de los casos se construyó una matriz que permitiera comparar sus características. Esta matriz incluyó como principales campos: producto, país, año de inicio de aplicación de la metodología, organización facilitadora, organizaciones participantes como compradoras y vendedoras. A esta matriz se le aplicaron dos filtros de selección. En el primero se abordaron tres criterios de selección que debían cumplirse de forma simultánea:

- Aplicación global de la herramienta: ¿Se aplicaron las cuatro herramientas de la metodología LINK?

- Documentación disponible: ¿Existe una documentación completa sobre este caso?
- Acompañamiento externo: ¿La aplicación de la metodología contó con la participación de una organización facilitadora?

Como resultado de este primer filtro se preseleccionó un grupo de casos que cumplía estas tres condiciones. Sobre este resultado, se aplicó el segundo filtro de selección que incorporó cuatro variables:

- Continuidad de la relación comercial: ¿Continúa hoy la relación comercial entre las organizaciones participantes?
- Tipo de comprador: En los casos seleccionados, ¿se encuentra más de una experiencia con el mismo tipo de organización compradora?
- Rubro: En los casos seleccionados, ¿se encuentra más de una experiencia aplicada al mismo producto (cultivo)?
- Calidad de la documentación: ¿La información disponible es detallada?

Estos criterios permitieron identificar casos representativos de diversos rubros, con distintos tipos de compradores y alta calidad de la información, e incorporar, además, un caso en el que la relación comercial no hubiera continuado. Así, como resultado de la aplicación de los dos filtros, finalmente se seleccionaron tres casos.

3.1.2 Recolección de datos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria.

3.1.3 Recolección de información primaria

La información primaria se recopiló a través de observación participante en los procesos de aplicación de herramientas de la Metodología LINK, sistematización de los casos seleccionados, y de entrevistas con los facilitadores

que acompañaron los tres casos y con profesionales expertos de cada país que aportaron una perspectiva sobre el contexto institucional. En los procesos de aplicación de las herramientas el rol del investigador fue de acompañamiento a las personas que lideraban la implementación del proceso.

La observación participante durante el proceso de sistematización de los casos se realizó en julio de 2015, para los casos de Guatemala y Nicaragua, en el marco de la reunión de sistematización de los casos. Para el caso de Perú, se llevó a cabo en Estelí, Nicaragua entre el 12 al 15 de agosto de 2014

Las entrevistas se realizaron a cuatro profesionales expertos de cada país durante septiembre y octubre de 2017: Miguel Ordinola, Coordinador de Proyectos para Latinoamérica, del Centro Internacional de la Papa en Perú, Larry Paul, Gerente de Programas de Heifer International en Guatemala, Abelardo Viana Ruano, Coordinador para la Cooperación Técnica en Innovación para la Productividad y Competitividad en la Oficina del IICA en Guatemala y Manuel Salvador Pérez, Especialista en Educación y Capacitación, Representación del IICA en Nicaragua.

3.1.4 Recolección de información secundaria

La información secundaria corresponde a los documentos de sistematización de cada caso, que fueron finalizados en 2016, y a los audios de entrevistas realizadas por consultores de cada proyecto entre 2015 y 2016, que buscaban profundizar sobre la perspectiva de las empresas compradoras.

3.1.5 Análisis de datos

Los datos fueron analizados en relación directa con los objetivos específicos. Para el primero objetivo, referido a la descripción de los casos de agronegocios inclusivos seleccionados, se realizó una triangulación metodológica, que permite analizar un mismo fenómeno desde diversos acercamientos (Sampieri, Collado y Baptista, 2010). En este sentido, se consolidó la información

primaria y secundaria de cada caso para elaborar una estructura descriptiva similar para cada uno, retomando sus elementos de mapeo de la cadena de valor, modelo de negocio, principios de inclusión y proyectos de mejora propuestos (ciclo de prototipo).

Para abordar el segundo objetivo específico de análisis de los tres casos, se elaboró, a partir de la literatura descrita en el marco de referencia, una definición operativa de agronegocios inclusivos y un listado de atributos relacionados con la inclusión en este tipo de negocios, los cuales se emplearon como marco para analizar cada uno de los tres casos.

El tercer objetivo que buscó identificar los factores que en los tres casos facilitaron o limitaron el desarrollo de la relación comercial inclusiva. Éste fue abordado a partir de una matriz construida con elementos retomados de la literatura descrita en el marco de referencia, que específicamente pueden afectar la construcción o no de una relación comercial inclusiva.

Finalmente, se abordó el cuarto objetivo a partir de una relación entre el marco teórico y los resultados obtenidos del análisis de los casos.

CAPÍTULO 4. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Como se mencionó previamente, los casos de estudio fueron seleccionados del acervo de casos en los que se aplicó la Metodología LINK y que se encuentran documentados. El detalle de este proceso se encuentra en el anexo 2. A continuación, se presentan datos del contexto institucional de los tres casos que permiten tener una mirada general de las dinámicas macro en los que se insertan. Posteriormente se expone la información de cada caso tomando como insumo principal las sistematizaciones elaboradas por De León, Martínez y Paul (2016), Navarro (2015) y Veco Andino (2016). Para cada caso se presenta información sobre la cadena de valor, el modelo de negocio, los principios de inclusión y el proceso de mejora que iniciaron, los cuales corresponden a los cuatro elementos de la Metodología LINK, y comunes en los documentos de sistematización.

4.1 CASOS SELECCIONADOS

Caso 1: relación comercial entre Dulces Típicos Delicias Huehuetecas (Asdecohue) y el Grupo Unión Esperanza, del rubro de maní. Esta experiencia tuvo lugar en Guatemala y tiene la particularidad de que la compradora es informal, y el Grupo Unión Esperanza es promovido y liderado, principalmente, por mujeres. El proceso fue facilitado por Heifer International. (De León, Martínez y Paul, 2016).

Caso 2: corresponde a la relación comercial entre la empresa transformadora internacional Ritter Sport y la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (Cacaonica). Este caso se desarrolló en Nicaragua, gira en torno al rubro del cacao y fue facilitado por VECO MA. (Navarro, 2015).

Caso 3: ubicado en el rubro de espárragos, abordó la relación comercial entre Colruyt y la Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Payán (Reopa), en Perú. Este caso resulta contrastante frente a los otros dos porque la relación comercial entre ambos no continuó. (Veco Andino, 2016).

4.2 EL CONTEXTO INSTITUCIONAL

4.2.1 Caso 1: Guatemala

El Ministerio de Economía cuenta con programas de Desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, y con un Programa Nacional de la microempresa. (Ministerio de Economía, 2017). Aunque estos programas indican tener cobertura nacional, su enfoque es principalmente urbano. De acuerdo con un experto del IICA,

El Ministerio de Economía está desarrollando la mediana y pequeña empresa urbana y semiurbana o peri urbana de los departamentos, no hay mucho en el trabajo rural. (Entrevista personal, Abelardo Viana, octubre de 2017).

Por su parte, el Ministerio de Agricultura ofrece servicios de información y un sistema de asistencia técnica incipiente, pero no tiene un énfasis desarrollado en conexión de pequeños productores con el mercado, pues en general se enfoca en empresas grandes.

El Ministerio de Agricultura termina dando opciones de precios y mercados, pero no fortalece las medianas empresas y lo que hace es tal vez fortalecer el tema de infraestructura, pero no hay asistencia técnica, productiva. (Entrevista personal, Larry Paul, octubre de 2017).

Aunque los productos de mayor importancia económica para el país, por su volumen de exportación y producción, son azúcar, banano, café, palma y cardamomo y los vegetales de exportación, el Ministerio de Agricultura no cuenta con una lista prioritaria de productos a apoyar en el marco del desarrollo del país.

En algunos casos las empresas grandes en sectores como el café y la palma están desarrollando programas de apoyo a pequeños productores, como ejercicio de reconversión de sus estrategias de inversión social que realizan con el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación a la Agricultura –IICA- y de universidades.

En lo que respecta a la organización de los productores se encuentra que “por tradición hay una cultura de producción individual y de acopio colectivo” (Entrevista personal, Larry Paul, octubre de 2017), aunque una experiencia de trabajo asociativo en rubros como el de café, que frecuentemente se encuentra con problemas como debilidades administrativas y de gobernanza.

4.2.2 Caso 2: Nicaragua

El país cuenta con un Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa, instancia que gestiona todo lo relacionado con la organización de las pequeñas empresas. Esta instancia coordina la Dirección general de agricultura familiar creada en 2012, que tiene como uno de sus focos incrementar la productividad de las familias productoras. (MEFCCA, 2017).

De acuerdo con el experto consultado, la estrategia de comercialización del MEFCCA se concentra en la inserción de los productores al mercado a través de participación en ferias nacionales.

Aquí traen a todas las organizaciones de productores del país a exponer sus productos para vender a precios accesibles, pero también para hacer negocios con otro tipo de clientes para que puedan ellos hacer negocios de compraventa. (Entrevista personal, Manuel Salvador Pérez, octubre de 2017).

Nicaragua es el mayor productor de cacao de Centroamérica, su crecimiento ha sido importante por considerarse un rubro sostenible a nivel económico, ambiental y social. Los principales destinos de exportación son la región Centroamericana, seguida de Alemania, en cabeza de la empresa Ritter Sport. (Navarro, 2015).

En el país se encuentran actores de gran importancia que defienden los intereses gremiales de los grandes productores; la Unión de Productores Agropecuarios de Nicaragua concentra a los productores de café, caña de azúcar, carne y sus derivados, arroz, maní y ajonjolí. Para el caso de los pequeños productores sólo se cuenta con la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos – UNAG- que reúne a 380 cooperativas de pequeños y medianos productores y ganaderos (UNAG, 2017).

Al respecto de la organización cooperativa desde la institucionalidad se está promoviendo su desarrollo a partir del Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo – INFOCOOP – que busca la promoción y divulgación del modelo cooperativo.

4.2.3 Caso 3: Perú

La agricultura en Perú tiene tres grandes regiones con dinámicas distintas de agricultura. En la Costa se encuentra una mayor tecnificación productiva y su producción se enfoca en la exportación. Las producciones principales son arroz, algodón, caña de azúcar, frutas y hortalizas – alcachofas, espárragos y tomate –. En esta región se encuentra una concentración de empresas privadas y multinacionales, y una escasa representación de asociaciones de productores. Cuenta con una infraestructura de riego consolidada que recibe apoyo público. (CAF y FAO, 2005; Entrevista personal, Miguel Ordinola, octubre de 2017).

La región Selva se basa en recursos forestales poco explotados comercialmente, con pequeñas áreas de agricultura de subsistencia poco tecnificadas. En esta Región se han realizado un gran número de programas de sustitución de cultivos ilícitos con apoyo del gobierno americano. Finalmente, la región Sierra tiene condiciones topográficas muy complejas, y cuenta con un gran problema de deforestación. En general, la agricultura es de subsistencia y destinada al mercado interno. (CAF y FAO, 2005; Entrevista personal, Miguel Ordinola, octubre de 2017).

Desde el 2015 Perú cuenta con la Ley 30355 de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar. Esta Ley reconoce la importancia de la agricultura familiar y su rol en la seguridad alimentaria, en la conservación de la agrobiodiversidad y en la dinamización de las economías locales (Congreso de la República del Perú, 2015). En este contexto se busca apoyar la agricultura desarrollada dentro de un mismo núcleo familiar de cualquier lugar del país, en cualquier rubro productivo.

De acuerdo con el experto consultado, no solo esta política, sino que ninguna otra, tienen orientación explícita para el desarrollo de negocios inclusivos rurales. Como indica el experto,

Perú no tiene un marco específico de promoción de negocios inclusivos. Lo que hay son experiencias específicas de cooperación internacional. Uno de los que más trabajó este concepto fue SNV-una organización de cooperación de Holanda. En los últimos dos años se ha descontinuado por el tema de la cooperación.” (Entrevista personal, Miguel Ordinola, octubre de 2017).

4.3 CASO 1: DULCES TÍPICOS DELICIAS HUEHUETECAS (ASDECOHUE) Y EL GRUPO UNIÓN ESPERANZA

Este caso tiene lugar en la Aldea Buenos Aires, en el municipio de Santa Ana Huista, departamento de Huehuetenango en el noroccidente de Guatemala (ver Mapa 1). Huehuetenango es uno de los departamentos más extensos y poblados de Guatemala, cuenta con 33 municipios, sus habitantes hablan español y nueve idiomas mayas. El 61% de los agricultores en el departamento está en un rango de edad entre 41 y 70 años; y un 12% más se encuentra entre 21 y 30 años. (De León, Martínez y Paul, 2016).

En la aldea Buenos Aires habitan aproximadamente 340 personas; las familias, que tienen entre 6 y 10 miembros en promedio, poseen de 1 a 5 cuerdas de terreno (400 – 2000 m²) y un ingreso promedio anual de US\$2,500 que

proviene de jornales, remesas de Norte América, agricultura y subsidios públicos. El 88% de los agricultores en la Aldea Buenos Aires tiene algún grado de escolaridad.

En esta zona se cultivan productos tropicales como tomate, soya, tabaco, maní y maguey. Estos cultivos se ven afectados por el cambio climático, los patrones de lluvia y sequía, la migración, la desintegración familiar, el narcotráfico, el contrabando y la poca tenencia de tierra. (De León, Martínez y Paul, 2016).

Mapa 1. Ubicación departamento de Huehuetenango



Fuente: Google Maps

En este caso, la aplicación de la metodología LINK se realizó durante el periodo comprendido de febrero a diciembre de 2015 en el marco del proyecto Mujeres Rurales Camino a la Prosperidad, proyecto regional ejecutado por Heifer International en Guatemala, Honduras y Nicaragua, financiado por la Fundación Ford. Fueron socios en la implementación la Agencia de Servicio y Desarrollo Económico y Social de Huehuetenango ASDECOHUE con su Centro de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres.

4.3.1 Actores participantes

El Grupo de Mujeres Unión Esperanza es una organización con una trayectoria de 11 años en el procesamiento de maní. Desde 2006 cuenta con el acompañamiento técnico de la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango (ACODIHUE). El grupo, que comenzó con nueve mujeres, cuenta en la actualidad con la participación de 30 socias que pertenecen a dos comunidades lingüísticas, de las cuales el 90% son alfabetas con baja escolaridad. El Grupo de Mujeres Unión Esperanza es propietario de una planta de procesamiento y equipamiento mínimo para el empaque de maní y vende el producto procesado a clientes formales e informales.

Dulces Típicos Delicias Huehuetecas inició la relación comercial con el grupo de Mujeres Unión Esperanza en el año 2013. Es un cliente informal con presencia a nivel local hace 4 años. Actualmente compra 100 bolsas de maní al mes y los paga mensualmente. Su interés por desarrollar y fortalecer la relación comercial con el Grupo de Mujeres Unión Esperanza surgió por la calidad del producto y los precios fijos que ellas le ofrecen.

4.3.2 Mapeo de la cadena de valor

El mapa de la cadena de valor donde se enmarca este caso se presenta en el Gráfico 2. Algunas características que resaltan en esta cadena son las siguientes: a) las productoras socias de Unión Esperanza y sus familias abastecen únicamente el 18% de la materia prima que anualmente se procesa en la planta del Grupo, el resto lo proveen productores locales y un acopiador comunitario (Roberto) del área que limita con Chiapas, sur de México; b) con los proveedores de insumos y materia prima existe una relación informal, en la que los precios se definen de acuerdo con el mercado, y se hacen pagos de contado y a crédito dependiendo del volumen de la compra; c) los principales clientes del maní procesado son intermediarios locales, departamentales y nacionales.

En este caso el flujo del producto funciona de la siguiente manera: los productores que no son socios venden el maní al acopiador comunitario que abastece al Grupo de Mujeres Unión Esperanza, quienes pagan de contado o a crédito dependiendo del volumen de compra.

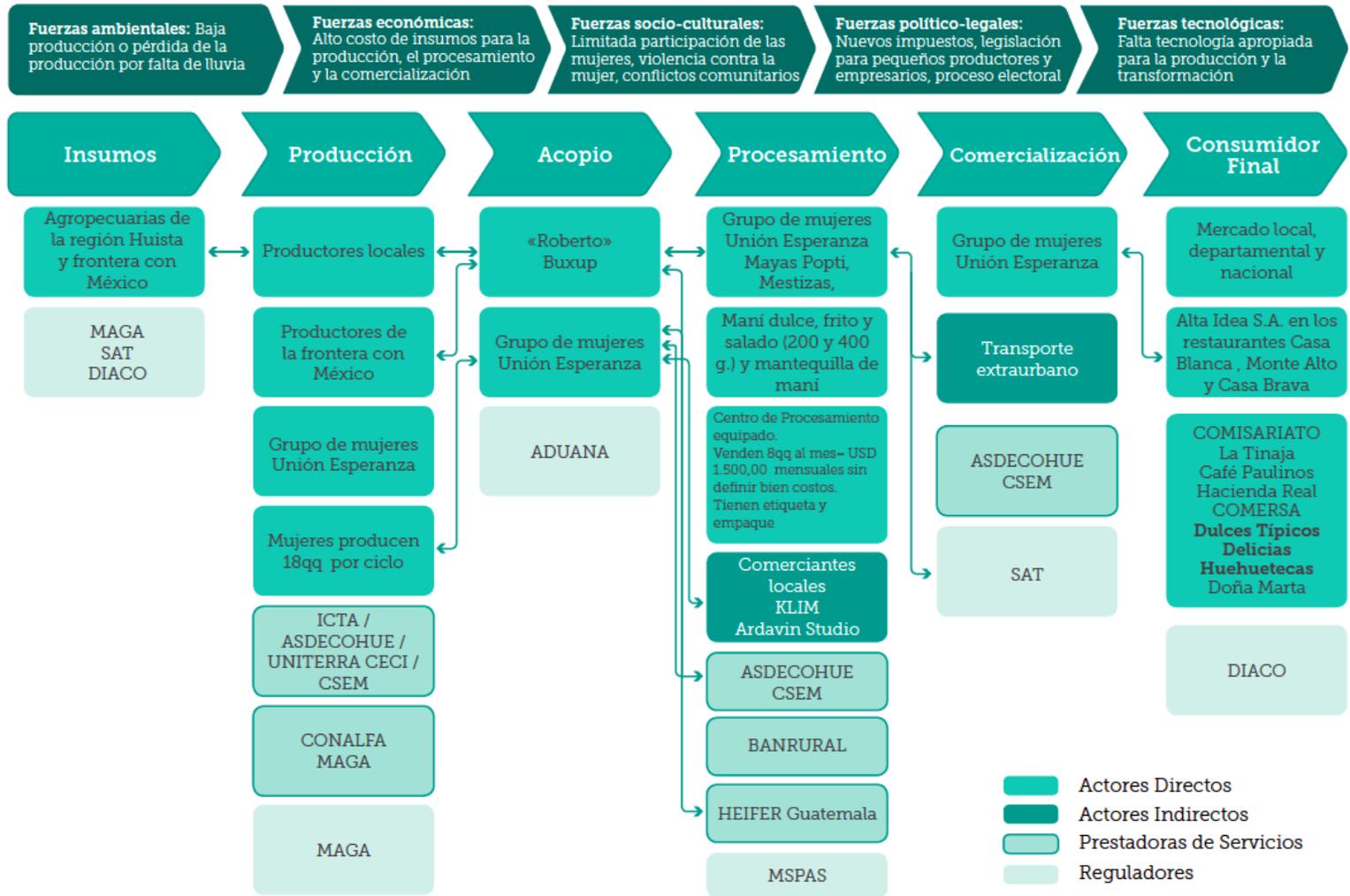
En el caso de las productoras socias, estas entregan el maní directamente al Grupo. Luego, el maní es trasladado al centro de procesamiento ubicado en Aldea Buenos Aires, donde es seleccionado, pelado, despepitado, seleccionado nuevamente, procesado, horneado, enfriado, envasado, etiquetado y almacenado para su entrega al mercado. Una persona designada por el Grupo Unión Esperanza tiene a su cargo el rol de supervisar la calidad del producto, aunque la Junta Directiva es la directa responsable del control de calidad.

Esta cadena presenta varios cuellos de botella: a) hay pocas unidades productivas y no hay tenencia de tierra para ampliar los cultivos. Este es un problema porque el Grupo de Mujeres Unión Esperanza requiere 96 quintales anuales para responder a los compromisos con el mercado, pero solo puede producir 18 quintales al año, por ello, el resto de la materia prima debe comprarla en la frontera sur de México, en el Estado de Chiapas; b) en el eslabón de comercialización se identifica la necesidad de establecer relaciones con clientes formales que compren altos volúmenes, y la oportunidad de incursionar en el mercado mexicano, ya que este, a pesar de su alta productividad, presenta una demanda insatisfecha porque consume, principalmente, maní fresco. (De León, Martínez y Paul, 2016).

4.3.3 Modelo de negocio

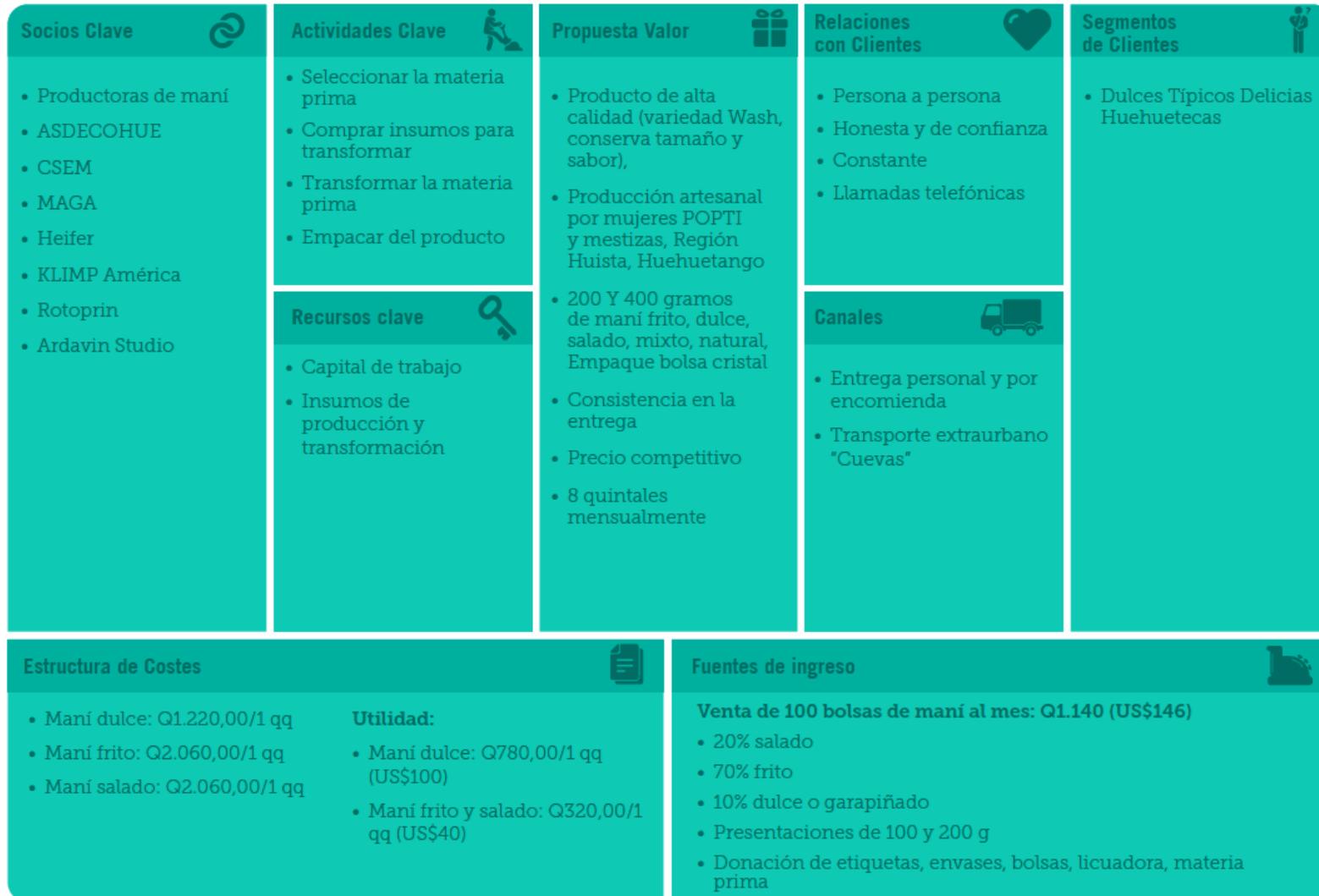
De acuerdo con De León, Martínez y Paul (2016), en la evaluación del primer modelo, se encontraron dos principales fortalezas: a) aunque el cliente es informal, es estable, y genera en conjunto con los demás clientes informales, mayores volúmenes de venta; y b) el Grupo de Mujeres Unión Esperanza cuenta con una buena administración del negocio y ha generado empleo y autoempleo.

Gráfico 2. Mapa de la Cadena de Valor del Maní. Aldea Buenos Aires. Guatemala.



Fuente: De León, Martínez y Paul (2016)

Gráfico 3. Modelo de negocio inicial del Grupo Unión Esperanza hacia su cliente Dulces Típicos



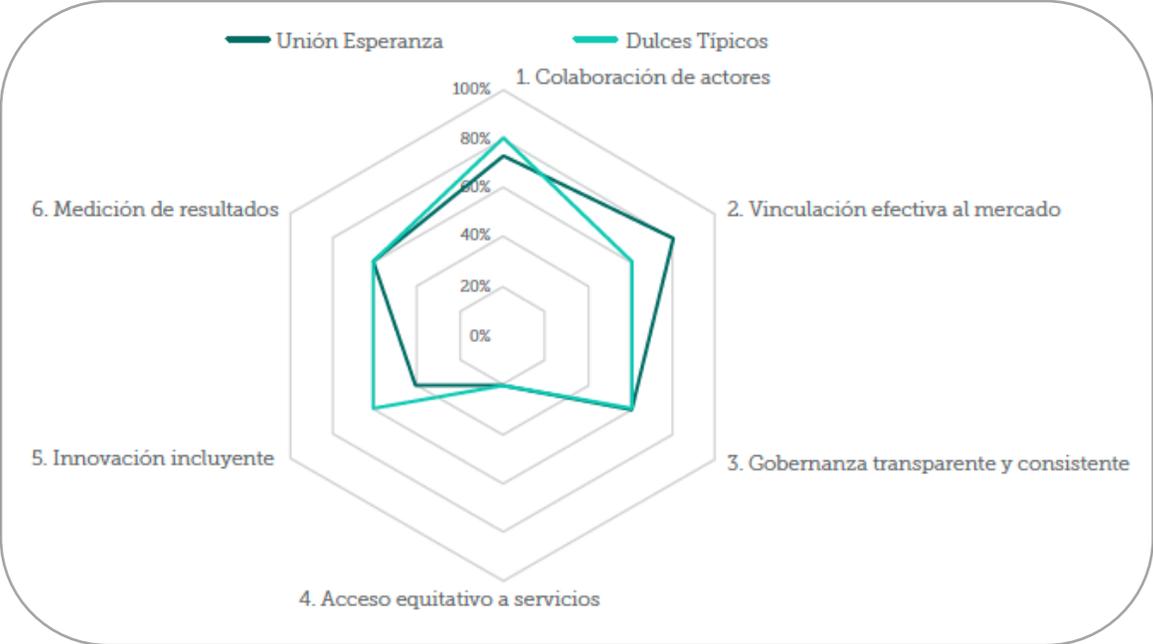
Fuente: De León, Martínez y Paul (2016).

En cuanto a los ámbitos de mejora se identificaron: a) construir base de datos de clientes; b) lograr mayor conocimiento del proceso productivo por parte de los clientes; c) adquirir tecnología apropiada para el procesamiento y empaque del producto; d) reestructurar costos para definir precios justos; e) tramitar el registro sanitario; y f) evidenciar que en la producción y procesamiento participan mujeres

4.3.4 Principios de inclusión

Los resultados de la primera medición comparada de la perspectiva de comprador y vendedor se presentan en el Gráfico 4. En éste se evidencia que las perspectivas de los actores presentan la misma tendencia. Se encuentran tres principios que tienen la calificación más baja: *Acceso equitativo a servicios, Innovación incluyente y Medición de resultados.*

Gráfico 4. Perspectiva comparada de los principios de inclusión Unión Esperanza y Dulces Típicos Delicias Huehuetecas



Fuente: De León, Martínez y Paul (2016).

Desde la perspectiva del Grupo de Mujeres Unión Esperanza los principios mejor evaluados fueron *Colaboración entre actores*, *Gobernanza Transparente y Consistente*, y *Vinculación efectiva al mercado*, este último asociado al apoyo que han recibido de Dulces Típicos Delicias Huehuetecas. El principio de *Acceso equitativo a servicios* recibió una baja calificación debido a que no hay servicios.

Innovación inclusiva también recibió una baja calificación por la debilidad para responder a la demanda por “productos innovadores” que realizan los clientes de Dulces Típicos Delicias Huehuetecas. La evaluación de la *Medición de resultados* del Grupo de Mujeres refleja que tanto ellas como Dulces Típicos realizan pocos monitoreos del estado de la relación comercial y que en ocasiones muy eventuales los han socializado entre ambas partes.

Al respecto de estos resultados, De León, Martínez y Paul señalan,

El Grupo de Mujeres Unión Esperanza se mostró sorprendido frente a los resultados de la evaluación de los principios de inclusión, pues antes del ejercicio creían tener una adecuada relación comercial. Estas mujeres manifestaron la intención de buscar alternativas para fortalecer la relación con Dulces Típicos Delicias Huehuetecas y evitar que problemas menores afecten el negocio (2016:22).

4.3.5 Ciclo del Prototipo

Después de la revisión de los insumos obtenidos de las herramientas anteriores, y de la priorización de acciones por importancia y factibilidad, se definieron acciones alrededor de 10 temas relacionados con el modelo de negocio y con dos principios de inclusión, los cuales se encuentran en la Tabla 3.

Tabla 3. Intervenciones priorizadas en Desempeño General e Inclusión para el Modelo de negocio del Grupo de Mujeres Unión Esperanza hacia Dulces Típicos Delicias Huehuetecas, con Alta Prioridad

Área de intervención	Intervenciones priorizadas	Actividades	Responsable
Cliente	Creación de base de datos de los clientes potenciales	Base de datos de los clientes actuales y potenciales del Grupo de Mujeres Unión Esperanza.	Grupo de Mujeres Unión Esperanza
Propuesta de valor	Nueva imagen de los productos que visibilice cualidades intangibles en la propuesta de valor	Visibilizar en la etiqueta que el producto es elaborado por mujeres, procedencia y producto natural. Elaboración de Tabla Nutricional en cada presentación.	Grupo de Mujeres Unión Esperanza Asdecohue
	Trámite de Registro Sanitario para la propuesta de valor en las diferentes presentaciones	Trámite del registro sanitario para diferentes presentaciones de los productos.	Grupo de Mujeres Unión Esperanza
	Desarrollo de nuevos productos para responder a la demanda de los clientes	Procesar maní picante en nuevas presentaciones 100, 200, 250 y 400 gramos. Definición de materias primas	Grupo de Mujeres Unión Esperanza – Dulces Típicos Delicias Huehuetecas
	Retomar la producción de mantequilla de maní	Producción de mantequilla de maní en presentación de 200 gramos.	Grupo de Mujeres Unión Esperanza
Canales	Promoción de productos en puntos de ventas	Compra y colocación de dispensadores del producto con clientes potenciales.	Grupo de Mujeres Unión Esperanza – Dulces Típicos Delicias Huehuetecas
Relación con el cliente	Mejorar comunicación con clienta en el seguimiento de compras	Incremento de la comunicación para dar seguimiento a compras y ventas.	Grupo de Mujeres Unión Esperanza – Dulces Típicos Delicias Huehuetecas

Recursos clave	Adquisición de tecnología apropiada	Compra de selladoras, secadoras, equipo industrial para mantequilla de maní	Grupo de Mujeres Unión Esperanza / con apoyo de Heifer
	Mejoras al centro de procesamiento requisito para trámite de Registro Sanitario	Construcción de baño, fosa séptica, sellado del piso, colocación puerta de cedazo, colocación de equipo de inocuidad.	Grupo de Mujeres Unión Esperanza / con apoyo de Heifer
Actividades clave	Capacitación en BPM e Inocuidad a nuevas socias del grupo de productoras	Taller de BPM e Inocuidad a nuevas socias del grupo de Mujeres Unión Esperanza.	Grupo de Mujeres Unión Esperanza / con apoyo de Heifer
Socios clave	Coordinación continua con las productoras	Reuniones mensuales	Grupo de Mujeres Unión Esperanza / con apoyo de Heifer
Acceso equitativo a servicios	Vinculación de productoras a mercados locales y a formación empresarial		Grupo de Mujeres Unión Esperanza – Dulces Típicos Delicias Huehuetecas
Innovación inclusiva	Desarrollo de nuevos productos para responder a la demanda de los clientes	Maní picante en nuevas presentaciones 100, 200, 250 y 400 gramos. Definición de materias primas	Grupo de Mujeres Unión Esperanza – Dulces Típicos Delicias Huehuetecas
Medición de resultados	Medición de ventas y compras	Diseño de Herramientas de medición de ventas y compras.	Grupo de Mujeres Unión Esperanza – Dulces Típicos Delicias Huehuetecas

Fuente: De León, Martínez y Paul (2016).

4.3.6 Situación actual

De acuerdo con De León, Martínez y Paul, (2016), a partir de la aplicación de la metodología, y luego de la priorización y puesta en marcha de las acciones, tanto la relación comercial como el auto reconocimiento de los actores han presentado varios cambios en lo organizativo, en la relación y en el posicionamiento del Grupo Unión Esperanza.

En lo organizativo, el Grupo Unión Esperanza creó una base de datos de clientes potenciales. Con respecto al producto, identificaron varios cambios en su imagen entre los cuales se incluye la visualización del trabajo de las mujeres, los valores nutricionales y las cualidades intangibles del mismo. También inició el proceso de registro sanitario para maní dulce o garrapiñada, maní salado y maní picante.

Otro cambio significativo luego de la implementación de la Metodología es la ejecución de un proceso de formación en BPM e inocuidad, así como la remodelación del centro de procesamiento, los cuales fueron realizados con el apoyo de Heifer. Se adquirieron equipos y tecnología como selladoras, secadoras y equipo industrial para procesar mantequilla de maní, lo que permitió reiniciar su producción.

De la misma manera, se definieron materias primas, y se lanzó el maní picante como un nuevo producto y se incorporaron nuevas presentaciones: en frasco de 250 gramos y en bolsa de 100 gramos. Estas acciones fueron apoyadas por el proyecto de *Heifer International* Guatemala, financiado por la Fundación Ford, y el aporte del mismo grupo de mujeres.

Como resultado se ha logrado en el corto plazo un aumento del 25% en la producción, lo que equivale a un incremento en ventas de 8 a 12 quintales por mes y en ganancias de Q\$100 a Q\$150 por quintal de maní procesado al mes; estas ganancias son distribuidas equitativamente entre las integrantes del Grupo

cada tres meses. A nivel interno se continúa generando autoempleo para las socias por la tarea que realizan en el procesamiento del maní.

De otra parte, las mujeres asociadas en el Grupo Unión Esperanza reconocen y visibilizan su posicionamiento y participación en los eslabones de producción, transformación y comercialización, y conocen los ingresos que les genera el ser parte de la cadena.

4.4 CASO 2: RITTER SPORT Y LA COOPERATIVA DE SERVICIOS AGROFORESTALES Y DE COMERCIALIZACIÓN (CACAOINICA)

Este caso se desarrolla en Waslala, en la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua (ver Mapa 2). Aunque es la zona de mayor producción de cacao en el país cuenta con una deficiente infraestructura vial y servicios públicos de mala calidad, que elevan los costos de producción y comercialización.

Mapa 2. Ubicación del caso.



Fuente: Navarro (2015).

4.4.1 Actores participantes

Cacaonica se constituyó formalmente en el año 2000 como la primera cooperativa de cacao, con 335 socios formales, de los cuales 215 están activos (195 hombres y 20 mujeres). Se fundó con la misión de ser una cooperativa pionera en el sector cacao para dedicarse a la producción de cacao orgánico certificado, destinado a la comercialización nacional e internacional y basar sus relaciones “en la equidad e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el desarrollo de programas y proyectos de carácter social y productivo”.

Sus asociados cuentan con 320 hectáreas de cacao con tendencia a aumentar. Todo el cacao de sus socios es certificado orgánico y de comercio justo (FLO), el cacao convencional lo compran a productores que no son socios.

Ritter Sport es una empresa chocolatera alemana que compra más del 90% de su necesidad de cacao a brokers (intermediarios internacionales) basado en la bolsa de New York. Nicaragua es el único país donde la empresa ha invertido en instalaciones para compra de cacao, coinversión realizada por la empresa (60%) y la Cooperación Alemana (40%) a través de un proyecto público privado que implementó acciones para mejorar la calidad de vida de los pequeños productores y buscar el acceso directo a los mercados. Ritter Sport tiene algunas políticas de apoyo, en particular el financiamiento tipo precompra de un porcentaje del cacao (hasta 40%), y el apoyo con el secado y fermentación en los patios de sus instalaciones en Sébaco, Matagalpa.

En el 2008, Cacaonica se enfrentó a una situación muy difícil por mal uso de fondos por parte de sus dirigentes, lo que provocó pérdida de credibilidad ante sus asociados. En ese momento contrajo una deuda con Ritter Sport quien compró las deudas de Cacaonica a la banca privada y estableció convenios de compra-venta de cacao y pago de una cuota anual. Bajo el cambio de gerencia de Ritter Sport se define que la empresa condona la deuda a cambio de que Cacaonica le garantice la venta de al menos 80 toneladas de cacao por cinco años consecutivos (hasta el 2017).

En este caso, la aplicación de LINK se realizó en el marco del programa *Mercados Modernos Inclusivos* de la organización de cooperación internacional VECO MA. Su intención era mejorar la inclusión en relaciones comerciales en la cadena del cacao.

4.4.2 Mapeo de la cadena de valor

La cadena de valor de Cacaonica se presenta en el Gráfico 5, en esta cadena sobresalen varias características: los productores socios tienen una relación legal y directa con Cacaonica; además, como la organización realiza al menos una asamblea ordinaria para aprobar los estados financieros, se espera que los productores conozcan la manera como la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia administran el negocio. Aunque este proceso de gobernanza es incipiente y débil: a) la relación con productores no socios es informal y depende del precio ofertado; y b) Ritter Sport es la única conexión con el mercado internacional. (Navarro, 2015).

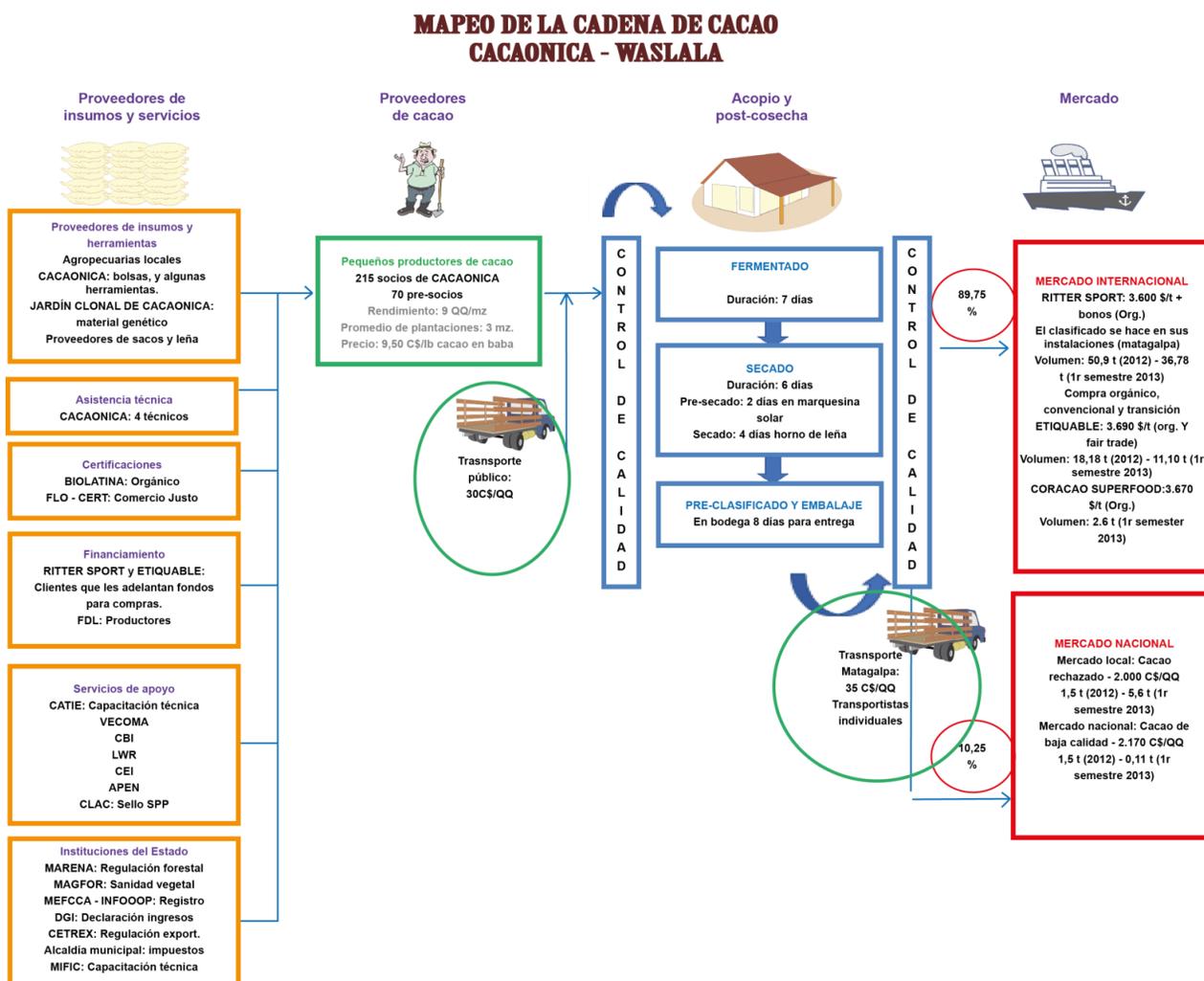
Con respecto al flujo de producto, este opera de la siguiente manera: para comenzar, los productores entregan su cacao en baba a acopiadores comunitarios, quienes a través de la cooperativa pagan contra entrega. Después, el vehículo de la cooperativa lo recoge según la ruta programada para las diferentes zonas, y lo traslada hasta las instalaciones de beneficiado de Cacaonica en la ciudad de Waslala.

Más tarde, el cacao es fermentado por cerca de cinco días bajo un protocolo de beneficiado que establece todos los pasos para obtener cacao de calidad "A". Una vez finalizado este periodo, el cacao pasa al proceso de presecado y secado hasta alcanzar un 6 o 7% de humedad; luego se enfría, empaca y almacena hasta su entrega al mercado. Todo este proceso y las pruebas de calidad que realizan en Ritter Sport son supervisados por Cacaonica.

Esta cadena presenta tres cuellos de botella: el primero tiene que ver con los cambios en los niveles de precipitación y con el periodo de lluvias, situaciones

que provocan una mayor incidencia de plagas, pérdida del potencial de la floración y, en consecuencia, reducción de la productividad. El segundo está relacionado con la forma como se fija el precio, el cual se encuentra ligado al comportamiento de la Bolsa de NY. Esto limita la incidencia que podrían tener los procesos de producción en el precio y, por eso, algunas veces la Cooperativa logra poco margen de ganancia e incluso pérdidas. Finalmente, el sector no cuenta con un gremio de cacao que articule a todos los productores y que logre incidir en la implementación de programas y proyectos en beneficio de los más pobres. (Navarro, 2015).

Gráfico 5. Mapa de la Cadena de Valor del Cacao. Waslala. Nicaragua.



Fuente: Navarro, 2015

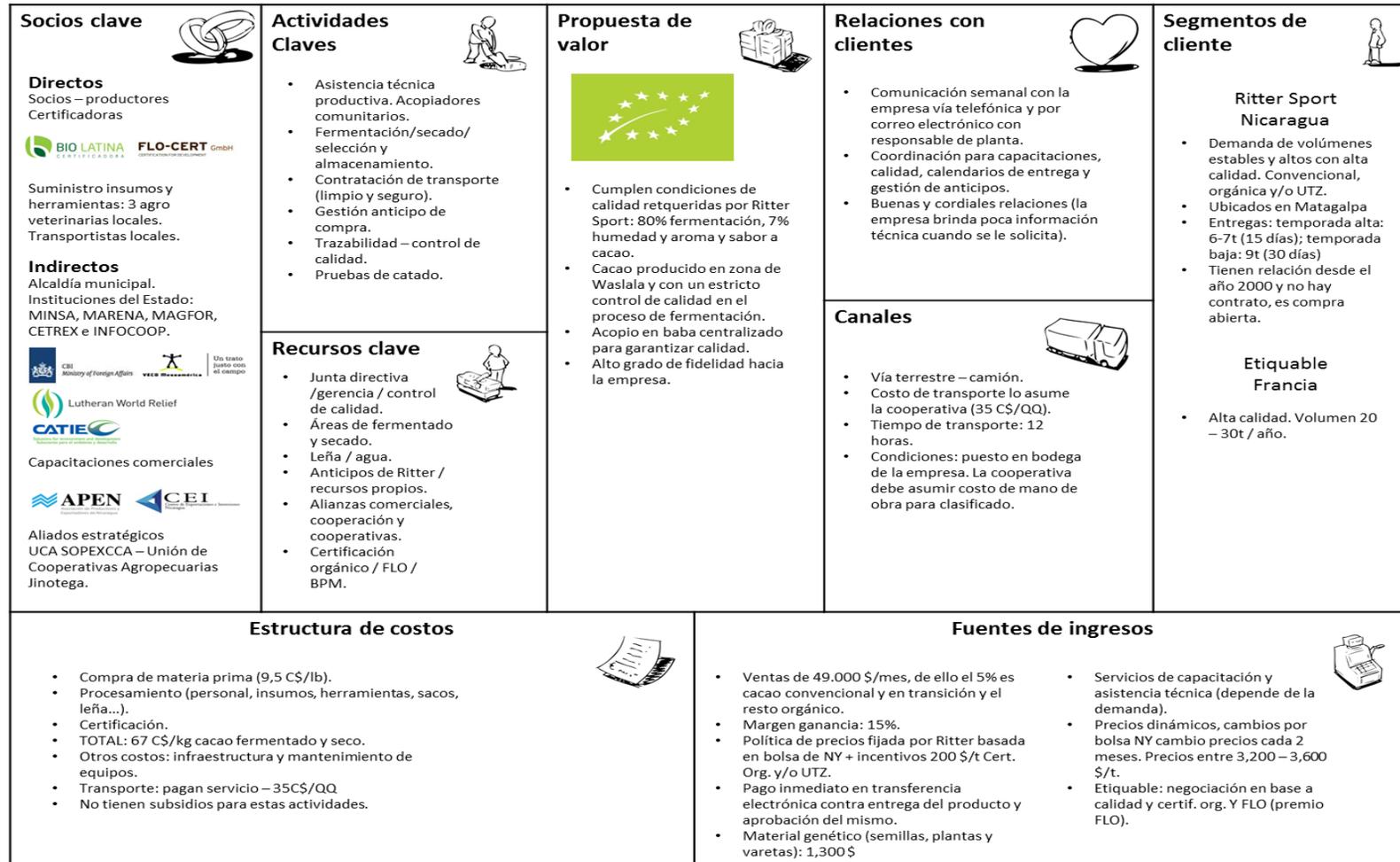
4.4.3 Modelo de negocio

En la revisión del modelo de negocio (Gráfico 6) se encontraron dos fortalezas: a) la relación comercial relevante entre Ritter Sport y Cacaonica y la buena comunicación que han mantenido en ambas vías; b) la rentabilidad del negocio y la existencia de otros ingresos.

El principal punto débil es el acceso a financiamiento para la liquidez en el proceso de compra de cacao. Esto no se puede resolver en el corto plazo debido a que no cuenta con los respaldos financieros para acceso a fondos de crédito convencional.

Finalmente, un asunto de mejora reside en el hecho de que Cacaonica no siempre logra expresar aspectos concretos para la mejora en su relación comercial de forma directa, debido a que los espacios para las reuniones entre Ritter Sport y sus proveedores son abiertos a las 19 cooperativas que ya trabajan con la empresa. (Navarro, 2015).

Gráfico 6. Modelo de negocio de Cacaonica hacia su cliente Ritter Sport



Fuente: Navarro (2015).

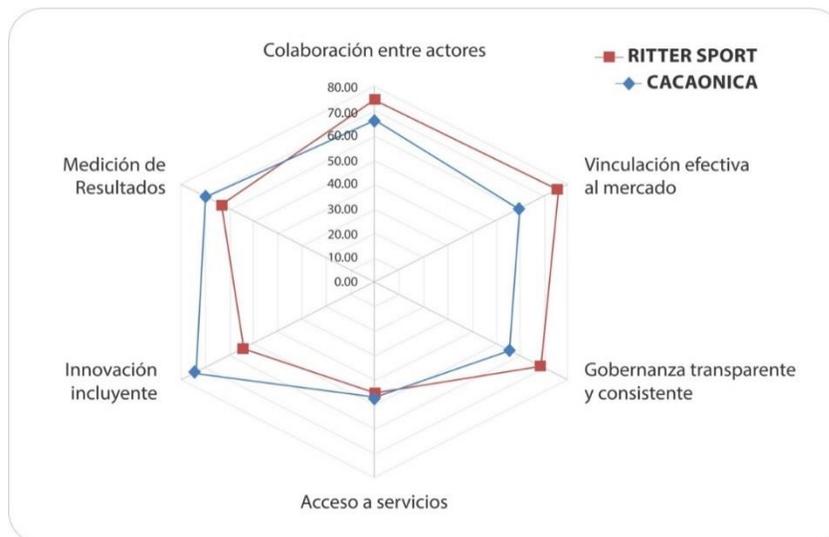
4.4.4 Principios de inclusión

En el Gráfico 7 se encuentra la perspectiva comparada, en la que se puede ver que la mayor coincidencia se encuentra en temas de acceso a servicios. En los demás principios de inclusión la valoración general de la empresa fue ligeramente mayor, a excepción del principio que hace referencia a la Innovación incluyente, pues la valoración de Cacaonica es significativamente más alta. El grado de inclusión desde la valoración de Cacaonica es de 61.85% y desde la perspectiva de Ritter Sport es de 63.79%. (Navarro, 2015).

Al respecto de estos resultados Navarro señala,

Al ver el resultado de la evaluación de cada uno de los principios de inclusión, los productores se mostraron sorprendidos dado que esperaban una valoración menor de forma global; sin embargo, reconocieron que Ritter Sport ha trabajado en la incorporación de elementos de inclusión en casi todos los principios; siendo el de menor puntaje el acceso a servicios. Cacaonica considera que la empresa puede brindarle servicios adicionales que no proporciona en ese momento (2015:14).

Gráfico 7. Perspectiva comparada de los principios de inclusión en Cacaonica y Ritter Sport



Fuente: Navarro (2015).

4.4.5 Ciclo del Prototipo

En este caso, y como se muestra en el Gráfico 8, se hizo el prototipo de un modelo de negocio mejorado, diseñado conjuntamente entre Cacaonica y Ritter Sport.

Gráfico 8. Prototipo de Modelo de negocio mejorado entre Cacaonica hacia Ritter Sport

<p>Socios Clave</p>  <p>DIRECTOS Socios – Productores Certificadoras</p> <p>BIO LATINA FLO-CERT GmbH</p> <p>Suministro insumos y herramientas: 3 agro veterinarias locales. Transportistas locales</p> <p>INDIRECTOS Alcaldía municipal Instituciones del Estado: MINSA, MARENA, MEFCCA, MAG, CETREX. Capacitaciones comerciales</p> <p>Aliados estratégicos</p>  <p>UCA SOPEXCCA – Unión de Cooperativas Agropecuarias Jinotega</p>	<p>Actividades clave</p>  <p>Talleres de catación a responsable de calidad.</p> <p>Talleres de capacitación y asesoría de Ritter SPORT en poscosecha para aumento de la calidad de cacao tipo A.</p> <p>Aumento del volumen de cacao acopiado a través de política de incentivo de CACAONICA.</p> <p>Involucramiento de jóvenes cacaoeros en procesos de desarrollo de capacidades en pasantías en finca de referencia de Ritter SPORT.</p> <p>Recursos clave</p>  <p>Gestionar el financiamiento del 50% para el acopio de</p> <p>Directivos, gerencia y personal técnico con meta común: aumento de acopio y beneficiado de calidad.</p> <p>Definir una propuesta de financiamiento para el acopio de cacao.</p> <p>Funcionamiento del sistema de secado híbrido a toda su capacidad</p>	<p>Propuesta de valor</p>  <p>Ritter SPORT respalda la gestión de financiamiento a través de Modelo de triangulación.</p> <p>Cumplen condiciones de calidad requeridas por RITTER SPORT: 80% fermentación, 7% humedad y aromar y sabor a cacao</p> <p>Cacao producido en zona de Waslala y con un estricto control de calidad en el proceso de fermentación.</p> <p>Alto grado de FIDELIDAD hacia la empresa.</p> <p>Establecido convenio formal de comercialización</p> <p>Análisis de factibilidad de chocolate origen Nicaragua con certificación UTZ por Ritter SPORT.</p> <p>Ritter SPORT financia el establecimiento de una hectárea de cacao para innovación tecnológica a CACAONICA (asociado) como parcela modelo.</p>	<p>Relaciones con clientes</p>  <p>BUENAS Y CORDIALES RELACIONES con la información técnica necesaria que se solicita a la empresa.</p> <p>Comunicación semanal con la empresa vía telefónica y por correo electrónico con responsable de planta</p> <p>Coordinación para capacitaciones, calidad, calendarios de entrega y gestión de anticipos.</p> <p>Catación del cacao realizada por tres panelistas de la empresa con participación de responsable de calidad.</p> <p>Canales</p>  <p>Vía terrestre – camión</p> <p>Costo de transporte lo asume la cooperativa (42 C\$/QQ). Potenciar alianzas para ahorro en transporte.</p> <p>Tiempo de transporte: 12 horas</p> <p>Condiciones: Puesto en bodega de la empresa. La cooperativa deben asumir costo de mano de obra para clasificado.</p>	<p>Segmentos de cliente</p>  <p>RITTER SPORT NICARAGUA</p> <p>Demanda volúmenes estables y altos con alta calidad. Convencional, orgánico y/o UTZ</p> <p>Ubicados en Matagalpa</p> <p>Entrega de 80-100 toneladas por año</p> <p>Tienen relación desde el año 2000 es compra abierta.</p>
<p>Estructura de costos</p>  <p>Compra de materia prima (9,5 C\$/lb) Procesamiento (personal, insumos, herramientas, sacos, leña...) Certificación TOTAL: 67 C\$/kg cacao fermentado y seco</p> <p>Otros costos: Infraestructura y mantenimientos de equipos.</p>	<p>TRANSPORTE: Pagan servicio – 35 C\$/QQ</p> <p>NO TIENEN SUBSIDIOS PARA ESTAS ACTIVIDADES</p> <p>Se está innovando en el plan de austeridad de CACAONICA y plan de incentivo con lo cual se realizará el análisis de costo a diciembre 2014.</p>	<p>Fuentes de ingresos</p>  <p>Ventas de 49.000 \$/mes, de ello el 5% es cacao convencional y en transición y el resto orgánico</p> <p>Política de precios fijada por RITTER basada en Bolsa NY más:</p> <ul style="list-style-type: none"> 200 \$/t Cert. Org y/o UTZ 400 \$/t Premio a la calidad A 50\$/t apoyo para mejora de infraestructura de adicional otros premios por fidelidad y aumento de volumen por año. <p>Margen ganancia: 15%</p> <p>Adelanto entre el 40 y 50% de proyección de compra de cacao cada 2 meses.</p>	<p>Precios dinámicos, cambios por bolsa NY, cambio de precios cada 2 meses. Precios entre 3,200 – 3,600 \$/t</p> <p>Pago inmediato en transferencia electrónica contra entrega del producto y aprobación del mismo.</p>	

4.4.6 Situación actual

A partir de la aplicación de la Metodología LINK en este caso se identificaron algunos elementos para mejora del modelo de negocio entre Cacaonica y Ritter Sport priorizados y consensuados entre ambos actores.

Entre 2014 y 2015 se logró una mejora en los canales de comunicación con el comprador, así como consolidar acciones de cooperación, a través de asesoría técnica de calidad, actividades de fortalecimiento organizativo y empresarial y la entrega de material vegetal de cacao de calidad a precios de costo.

Con la firma del convenio Cacaonica – Ritter Sport, se logró que los pagos se realicen de forma inmediata. Relacionado con la gobernanza transparente, Ritter Sport está realizando charlas de presentación de la metodología utilizada para fijar sus precios de cacao en Nicaragua y cómo realiza la compra de otros cacaos a nivel mundial. En ese contexto anunció los futuros cambios en su política de compra desde 2016 que incluye cuotas máximas de compra por cooperativa. En el caso de Cacaonica tienen acuerdos de compra preestablecidos que van hasta el 2018. Considerando esta situación, Cacaonica está buscando abrir un nuevo nicho de mercado con la organización Ethiquable.

A partir de este proceso de implementación de LINK se lograron dos resultados no esperados con Ritter Sport. El primero, es que la empresa exploró la factibilidad de fabricar en Alemania un chocolate de origen Nicaragua con certificación UTZ de agricultura sostenible, para lo cual requiere alcanzar un volumen estable de compra. Es así como en el 2015 Ritter Sport lanzó el chocolate fino de origen Nicaragua con doble sello (certificación orgánica y UTZ) y anunció el cambio en contratos que se hicieron efectivos a partir del 2016 en cuanto a cuotas y calidad. El segundo resultado, es que la empresa indicó que aplicará todas las medidas de mejora del modelo de negocio en las otras 18 organizaciones de pequeños productores que les proveen de cacao.

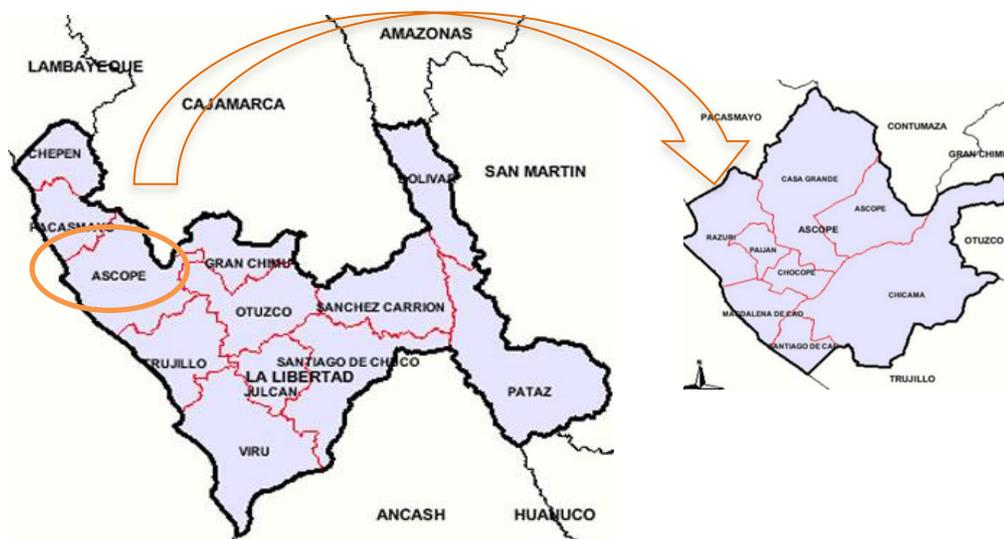
Además de las acciones asociadas con los principios de inclusión, Cacaonica ha proyectado y ha realizado acciones que repercuten en la mejora de su desempeño. Estas incluyen: a) hacer uso de la información proporcionada por Ritter Sport sobre rechazos de compra para realizar mejoras; b) elaborar estructuras de costos para cada mercado; c) consolidar un plan de austeridad y uso eficiente de los recursos; d) desarrollar pagos diferenciados por productividad

y entregar incentivos por alcance de calidad; e) analizar el modelo de acopio; f) definir un plan de comunicación desde Cacaonica hacia los productores para aumentar la confianza, la transparencia y por tanto la fidelidad; g) elección democrática del presidente y vicepresidente del Consejo de Administración, del presidente de la Junta de Vigilancia y la Coordinación del Comité de género (por primera vez); y h) aprobación en asamblea de política de género. (Navarro, 2015).

4.5 CASO 3: COLRUYT Y RED DE ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS AGROPECUARIAS DE PAYÁN (REOPA)

Este caso se desarrolla en el departamento de La Libertad, conformado por 12 provincias y 83 distritos, y localizado en la costa noroccidental del territorio peruano (ver Mapa 3). Perú es el principal exportador de espárrago a nivel mundial. Para el año 2012 tenía el 34% de participación en el mercado, seguido por México con 22% y Estados Unidos con 15%.

Mapa 3. Ubicación del caso



Fuente: VECO Andino, 2016.

4.5.1 Actores participantes

La Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Paiján (REOPA), es una asociación de productores de espárragos de segundo nivel promovida por la ONG Centro de Transferencia Tecnológica y Universitaria San José (CTTU) y el Centro de Investigación y Emprendimiento para el Desarrollo Integral (CIEDI) de La Libertad. En REOPA están asociados 116 miembros organizados en 7 asociaciones de primer nivel y 50 productores independientes, todos ellos dedicados principalmente a la producción de espárrago.

El negocio principal de REOPA es la exportación de espárrago fresco, el 60% del volumen acopiado reúne las características de exportación para el mercado de Estados Unidos y el 40% se destina a mercados locales en ciertas temporadas.

Colruyt Group, es un grupo de empresas privadas de origen belga con varias unidades de negocios, entre las cuales el principal es el de la cadena de supermercados minoristas “Colruyt”, con 217 puntos de venta en Bélgica y 47 supermercados en Francia.

La relación comercial entre REOPA y COLRUYT inició en el 2012 y buscó atender un mercado europeo interesado en espárrago florido. Este relacionamiento fue facilitado por la ONG belga Veco Andino, que implementó la metodología LINK con la finalidad de trabajar la inclusión en la relación comercial.

En este caso en particular la relación no es directa, ya que COLRUYT se aprovisiona de las empresas Gandules y Noliko. Gandules es una empresa agroindustrial peruana que produce y procesa diversos productos y exporta a más de 40 países empleando a casi 4 mil colaboradores. El 95% de su producción proviene de campos propios y el volumen restante de compras a externos. Esta empresa se encargaría del procesamiento del espárrago en conserva asegurando la calidad y estándares exigidos por Noliko, importador belga de productos con fábricas propias de procesamiento y preparación de comidas y uno de los

principales importadores de Colruyt. Factura 184 millones de euros anuales y vende 250 mil conservas de espárragos.

4.5.2 Mapeo de la cadena de valor

En el Gráfico se describen los cuatro actores que hacen parte de la cadena que conecta a los productores organizados en REOPA con los clientes de Colruyt. De acuerdo con VECO Andino (2016), el flujo de producto en esta cadena funciona como se describe a continuación: REOPA provee el espárrago fresco a la empresa agroindustrial Gandules, que lo procesa en dos formatos de presentación – espárrago en salmuera y espárrago marinado en especias – y los etiqueta bajo la marca de Noliko. Este último realizaba la importación y comercialización del producto a Colruyt. Los intercambios entre estos actores y los demás actores de la cadena se presentan en el Gráfico 9.

Gráfico 9. Mapa de la Cadena de abastecimiento de espárrago del supermercado Colruyt en el mundo

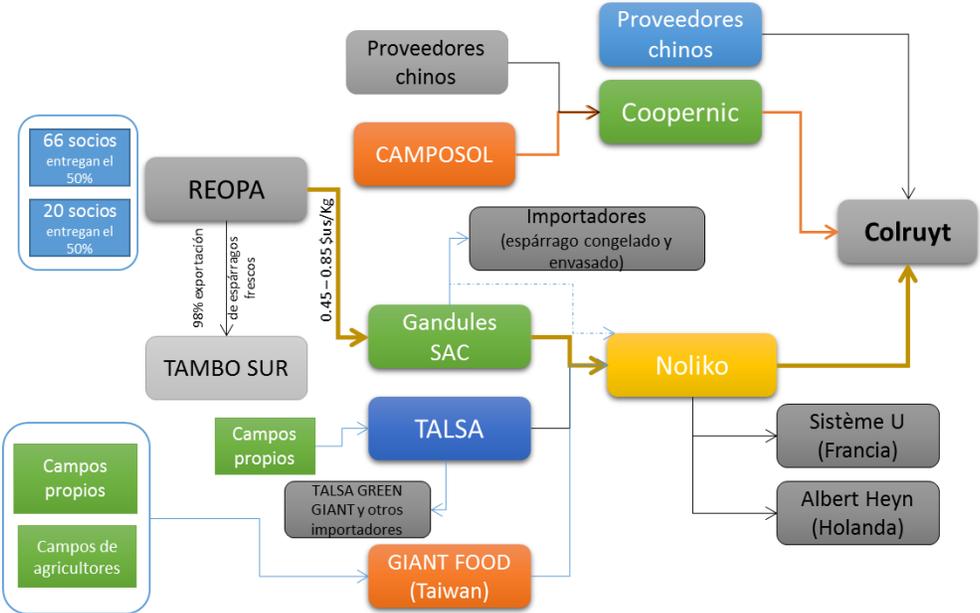


Fuente: VECO Andino (2016).

Con respecto a los cuellos de botella se evidenciaron los siguientes: a) debido a la larga cadena de abastecimiento en los que hay proveedores con amplia oferta de productos, Colruyt, Noliko y Gandules presentaron dificultades en articular la relación con los productores de Reopa, que solo ofrecen un producto; b) Reopa presentaba deficiencias tanto en capacidad organizativa y empresarial, como en la base de socios que suministran la materia prima, pues estos solo cubrían el 50% del volumen de procesamiento, y el otro 50% provenía de

productores y/o intermediarios individuales; c) alta confidencialidad en el manejo de la información precios por parte de Noliko y Gandules, solo hay información completa de Colruyt y Reopa; d) la rentabilidad de la relación entre Reopa y Colruyt depende de que Reopa pueda comercializar espárrago fresco para exportación, pues la comercialización de este producto es la que genera el descarte para vender espárrago florido para conserva, materia prima para la cadena de abastecimiento a Colruyt. (VECO Andino, 2016).

Gráfico 10. Mapa de la Cadena de Abastecimiento de Espárrago del supermercado Colruyt en el mundo



Fuente: VECO Andino (2016).

4.5.3 Modelo de negocio

El modelo de negocio de Reopa hacia sus clientes se encuentra en el Gráfico . En este caso se buscaba abrir un nuevo mercado a través de la relación con Gandules. Del modelo de negocio de Reopa se destacan como aspectos positivos que con su cliente actual tenía un canal de venta directo y flexible, lo que beneficiaba el margen de ganancia. La certificación HACCP y el personal capacitado en áreas comerciales y operativas era un diferencial.

Entre los temas de preocupación en este modelo se encuentran: a) dependencia con el cliente principal, Tambo Sur, que compraba el espárrago fresco, pues representaba el 83% de sus ingresos totales. En este caso, la comunicación se basaba en una relación de cercanía con el Gerente General, lo cual no fortalecía a la organización y hacía peligrar la continuidad de los lazos comerciales. Y para el caso de la relación con Gandules la comunicación era escasa; b) la baja diversificación de productos brindaba ingresos bajos; además, los costos operativos eran más elevados que las empresas en la misma industria, ya que la planta solo funcionaba tres meses al año y el resto no estaba en funcionamiento; y c) Reopa no poseía historial crediticio, lo que impedía acceder a préstamos para invertir en capital de trabajo. Así mismo, sus procesos de estandarización presentaban debilidades. (VECO Andino, 2016).

4.5.4 Principios de inclusión

En el Gráfico 10 se puede observar que la valoración de Reopa fue más baja que la de las empresas, debido a que le resultó más compleja la resolución de problemas ante la poca apertura de Gandules hacia este nuevo modelo incluyente.

El principio con la más baja calificación fue *Acceso a Servicios*. En los principios *Vinculación efectiva al mercado* y *Gobernanza transparente y consistente* se encontraron las mayores diferencias entre la organización de productores y las empresas. Para Reopa había poca transparencia en la información, reforzado por la baja participación de Gandules en la construcción de la relación comercial.

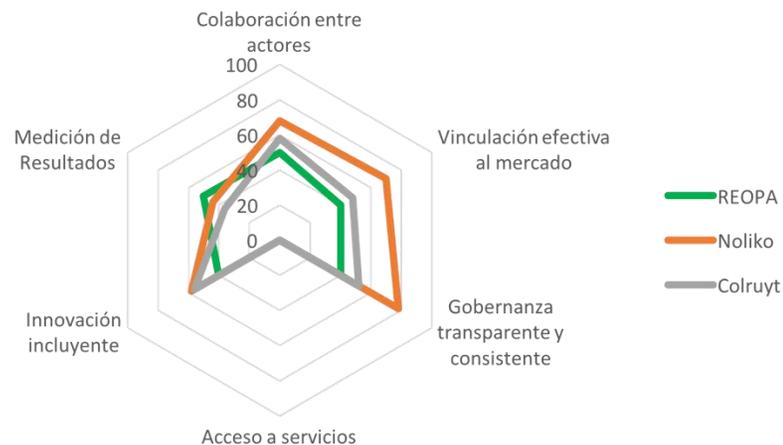
Gráfico 11. Modelo de negocio de Reopa hacia su cliente Gandules



Fuente: VECO Andino (2016).

También se puede observar que la valoración de Noliko y Colruyt fue mayor, principalmente porque era la primera vez que desarrollaban el proceso de acercamiento a organizaciones de productores y porque para el tiempo de la relación el avance era positivo. (VECO Andino, 2016).

Gráfico 12. Perspectiva comparada de los principios de inclusión entre Reopa, Noliko y Colruyt



Fuente: VECO Andino (2016).

4.5.5 Ciclo del Prototipo

En este caso se planteó un cronograma con actividades que se consideraron necesarias y se cuantificaron los resultados que se esperaban obtener. Esto se puede revisar en la Tabla 4. Las actividades planteadas estuvieron orientadas a incrementar la producción de Reopa, asegurar la trazabilidad, lograr la eficiencia y mejorar los temas relacionados con los principios de inclusión.

Tabla 4. Plan de trabajo propuesto en el caso Reopa y Colruyt

Resultado	Estrategia general	Responsable	Colaborador principal	2014				2015			
				I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM
Incrementar desde Reopa en más del 15% la venta de productos hacia el mercado europeo (Colruyt/Noliko o nuevo mercado)	Búsqueda de clientes (ej. Pinguin) e incremento ventas (envasado y congelado).	Noliko	Colruyt								
	Mejora de estrategias de comunicación que promuevan los productos provenientes de pequeños productores.	Colruyt	VECO								
Incrementar en un 90% el producto exportable de Reopa y la materia prima útil bajo la certificación Global Gap	Mejorar la capacidad técnica del personal de Reopa.	Reopa	Gandules/VECO								
	Implementación del programa de formación e inspección de campo para los socios.	Reopa	VECO								
Garantizar desde Reopa el origen del producto del 80% de sus miembros activos	Implementación y certificación en Global Gap.	Reopa									
	Diseño e implementación del programa de producción y planta de suministro de Reopa.	Reopa	VECO								
	Implementar el sistema de comunicación para fortalecer lazos con los productores y mejorar el conocimiento de la evolución del negocio.	Reopa	VECO								
Reducir desde Reopa los costos en 10%, a través del manejo eficiente de su negocio	Implementación del sistema de información para controlar la producción, procesamiento y mercadeo del producto.	Reopa	VECO								
	Implementación de acciones correctivas en el proceso de planta y el manejo del negocio.	Reopa	Gandules*								
	Entrenamiento del personal en manejo del negocio.	Reopa	Gandules*								
	Establecer mecanismos para la estandarización del espárrago.	Reopa	Gandules*								
Mejores conocimientos y evidencias de mejoras en cada principio (usar la Línea de Base realizada en el 2012)	Estrategias transversales										
	Refrescar los objetivos de negocio y de inclusividad con las empresas, sobre todo con Gandules.	VECO	Colruyt								
	Reforzar la idea de "valor compartido" en el modelo de negocio inclusivo, la cual impacta en las políticas de inclusividad.	Colruyt / VECO	Noliko & Gandules								
	Fortalecer mecanismos de comunicación entre todos los actores.	VECO	Todos los actores								
	Fortalecimiento de transparencia y procesos de comunicación en precio y formas de pago.	Colruyt	VECO								
	Implementar mecanismos de medición y retroalimentación.	VECO	Todos los actores								
	Establecer una reunión trimestral para brindar información, retroalimentación y evaluar el progreso; es decir, verificar el crecimiento y estabilidad de las ganancias de Reopa.	VECO	Todos los actores								
	Monitoreo global de trabajo, aprendizaje y sistematización.	VECO									

Fuente: VECO Andino (2016)

4.5.6 Situación actual

El plan de prototipo fue aplicado de forma parcial, pues la relación empezó a diluirse. En el año 2013 el Gerente de Reopa renunció, generando un declive en las relaciones comerciales, a lo que se sumaron los vacíos de información interna con el Consejo Administrativo y socios. Estos problemas de gestión ocasionaron deficiencias en el acopio de materia prima, la búsqueda de nuevos clientes para espárrago fresco de exportación, y la atención de deudas, entre otros.

Durante el año 2014 se plantearon actividades de cierre para que Reopa pudiera tener un periodo de reorganización y relanzamiento. Este periodo fue acompañado por la organización VECO, fuera del marco de la relación comercial con Colruyt y los demás actores. En el 2015 concluyó la relación comercial. En la Tabla 5 se observa, en términos cuantitativos, el decrecimiento experimentado en la comercialización durante el 2013 (Veco Andino, 2016).

Tabla 5. Evolución de ventas de espárrago florido hacia Colruyt

Año	Cantidad entregada	Valor	Total
	Kg	USD/ Kg	USD
2011	92,840	0.67	60,283
2012	60,657	0.73	44,253
2013	32,212	0.78	24,995
INGRESOS TOTALES			129,531

Fuente: VECO Andino (2016).

4.5.7 Síntesis de los casos abordados

A manera de síntesis, en la Tabla 6 se presenta un resumen de las organizaciones participantes en los tres casos, y en la Tabla 7 el resumen de los resultados obtenidos en cada momento de la aplicación de la Metodología LINK.

Tabla 6. Resumen características de las organizaciones participantes y situación inicial de los casos

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
País	Guatemala	Nicaragua	Perú
Territorio	Aldea Buenos Aires, departamento de Huehuetenango, noroccidente de Guatemala. Frontera entre Guatemala y México.	Waslala, en la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua, en la Reserva de Biósfera de Bosawas. Deficiente infraestructura vial y servicios públicos de mala calidad.	Departamento de La Libertad, norte de Perú.
Rubro	Maní	Cacao	Espárragos
Tipo de organización vendedora	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grupo de mujeres que produce y compra maní para realizar una transformación primaria. ○ Fundada en 1995. ○ 30 mujeres socias, 96% alfabetas. Pertenecientes a 2 comunidades lingüísticas. ○ Clientes: intermediarios formales e informales, y cliente final. Los clientes informales representan el mayor ingreso por venta. ○ Posee planta de procesamiento con equipamiento mínimo para el empaque de maní. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cooperativa enfocada en la producción de cacao orgánico certificado. ○ Fundada en el año 2000. ○ 335 socios formales, de los cuales 215 son activos (195 hombres y 20 mujeres). ○ Clientes: mercado nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asociación de productores de espárragos de segundo nivel. ○ Creada por la promoción de la ONG Centro de Transferencia Tecnológica (CTTU) y el Centro de Investigación y Emprendimiento para el Desarrollo Integral (Ciedi) de La Libertad. ○ 116 asociados que hacen parte de 7 asociaciones de primer nivel, y 50 productores independientes. ○ En el 2012 Reopa contaba con 220 hectáreas de espárragos en producción. 50 hectáreas adicionales entraron en cosecha en el 2014.

Características del producto	<ul style="list-style-type: none"> ○ Maní dulce o garapiñado, maní frito y maní salado. ○ Presentaciones de 100, 200 y 400 gramos. ○ Mantequilla de maní en frascos de vidrio de 16 onzas. 	Cacao certificado orgánico y de comercio justo.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Espárrago fresco. ○ El 60% del volumen acopiado reúne las características de exportación para el mercado de Estados Unidos, mientras que el 40% restante se va a mercados locales en ciertas temporadas.
Tipo de organización compradora	Cliente informal con puesto de venta a cliente final y 4 años de trayectoria (inició en 2012).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa transformadora –chocolatera– de Alemania. ○ Compra más del 90% del cacao que necesita a <i>brokers</i> (intermediarios internacionales) con base en los precios de la bolsa de New York. Nicaragua es el único país donde la empresa ha invertido en instalaciones para compra de cacao. ○ Es el mayor exportador del cacao de calidad “A” desde Nicaragua. ○ Tiene políticas de financiamiento tipo precompra de un porcentaje del cacao (hasta 40%), y de apoyo con el secado y fermentación en los patios de sus instalaciones en Sébaco, Matagalpa. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Supermercado, la mayor empresa minorista belga. ○ No realiza compra directa a los productores, sino a través de dos actores: empresa agroindustrial Gandules, que procesa y compra directamente a Reopa, y el importador belga Noliko, que compra a Gandules y vende a Colruyt.
Tipo de organización facilitadora	<i>Heifer International</i> (ONG) ¹	VECO MA ² , (ONG)	VECO Andino (ONG)

¹ Heifer Internacional es, de acuerdo con su información institucional, “una organización humanitaria, sin fines de lucro, dedicada a acabar con el hambre en el mundo y salvar la tierra, entregando a las familias pobres del planeta, ganado, árboles, capacitación y otros recursos para que sean autosuficientes”. Fue creada en 1944 en Estados Unidos.

² VECO MA es el programa regional de Vredeseilanden en Mesoamérica y tiene presencia desde los años ochenta en Nicaragua y desde 2007 en Honduras. A través de su programa VECO MA beneficia de manera directa a miles de familias productoras.

<p>Situación inicial</p>	<p>Inicio de la relación comercial en 2013.</p> <p>Al inicio de la relación la compradora adquiría 100 bolsas de maní al mes.</p>	<p>En el 2008 Cacaonica se enfrentó a una situación muy difícil por el mal uso de fondos de parte de sus dirigentes. En ese momento contrajo una deuda con Ritter Sport, que le compró las deudas de Cacaonica a la banca privada y estableció convenios de compra-venta de cacao y el pago de una cuota anual.</p> <p>Bajo el cambio de gerencia de Ritter Sport se definió que la empresa condonaría la deuda a cambio de que Cacaonica le garantizara la venta de al menos 80 toneladas de cacao por cinco años consecutivos (hasta el 2017).</p> <p>Pese a este acuerdo de colaboración, los directivos, administrativos y asociados de Cacaonica, y las estructuras de gerencia de Ritter Sport mantenían una relación comercial tensa y obligada que no facilitaba el flujo de una comunicación transparente entre ambos.</p>	<p>La relación comercial entre Reopa y Colruyt, que inició en 2012, buscó brindar al mercado europeo un producto de calidad proveniente de pequeños productores peruanos. Esto con la finalidad de atender un nuevo y atractivo mercado al que se direccionarían las exportaciones de espárrago florido de Reopa.</p>
<p>Implementación</p>	<p>La aplicación de la Metodología LINK se realizó entre febrero y diciembre de 2015, en el marco del proyecto “Mujeres Rurales Camino a la Prosperidad”, ejecutado por <i>Heifer International</i> en Guatemala, Honduras y Nicaragua, financiado por la Fundación Ford.</p>	<p>La aplicación de LINK se realizó en el marco del programa “Mercados Modernos Inclusivos”, de VECO MA, que inició acciones en Nicaragua en 2013.</p>	<p>La aplicación de la Metodología LINK se realizó con el apoyo de VECO Andino.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos de sistematización de los casos. (De León, Martínez y Paul, 2016; Navarro, 2015; y Veco Andino, 2016).

Tabla 7. Resumen y comparación de resultados de aplicación de las herramientas de la Metodología LINK

Caso 1: Dulces Típicos Delicias Huehuetecas (Asdecohue) y el Grupo Unión Esperanza	Caso 2: Ritter Sport y la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (Cacaonica)	Caso 3: Colruyt y Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Payán (Reopa)
<p>El Grupo Unión Esperanza participa en los eslabones de producción, acopio, procesamiento y comercialización.</p> <p>Las productoras socias abastecen sólo el 18% de la materia prima que anualmente se procesa en la planta del Grupo, el resto lo proveen productores locales y un acopiador comunitario.</p> <p>Con los proveedores de insumos y materia prima existe una relación informal.</p> <p>Los clientes principales del maní procesado son intermediarios.</p> <p>Cuellos de botella:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pocas unidades productivas y no hay tenencia de tierra para ampliar los cultivos. ○ Necesidad de ampliar oportunidades comerciales con clientes formales que compren altos volúmenes. 	<p>Productores socios tienen una relación legal y directa con Cacaonica. La relación con los productores no socios es informal y depende del precio.</p> <p>El proceso de gobernanza de Cacaonica es incipiente.</p> <p>Ritter Sport es la única conexión con el mercado internacional.</p> <p>Cuellos de botella:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cambios climáticos provocan mayor incidencia de plagas, pérdida del potencial de la floración y reducción de productividad. ○ El precio se fija con la bolsa de NY generando cambios que repercuten en la rentabilidad de los productores. ○ El sector no cuenta con un gremio que represente los intereses ante el sector público. 	<p>Cadena de valor con muchos actores que no comparten los mismos intereses.</p> <p>Reopa presentaba deficiencias en capacidad organizativa y empresarial, su producción depende en un 50% de sus socios, el resto se cubre con productores no asociados e intermediarios.</p> <p>Cuellos de botella:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hay dos actores intermediarios entre Reopa y Colruyt. ○ Alta confidencialidad en el acceso a la información sobre los precios y costos que manejan Noliko y Gandules, solo hay información completa de Colruyt y Reopa. ○ La rentabilidad de la relación entre Reopa y Colruyt depende de que Reopa pueda comercializar espárrago fresco para exportación.

Tabla 7. Resumen y comparación de resultados de aplicación de las herramientas de la Metodología LINK (continuación)

Caso 1: Dulces Típicos Delicias Huehuetecas (Asdecohue) y el Grupo Unión Esperanza	Caso 2: Ritter Sport y la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (Cacaonica)	Caso 3: Colruyt y Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Payán (Reopa)
<p>Fortalezas del modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cliente estable y genera en conjunto con los demás clientes informales mayores volúmenes de venta. ○ Unión Esperanza cuenta con una buena administración del negocio y genera empleo y autoempleo. <p>Áreas de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Evidenciar liderazgo femenino. ○ Prospectiva de nuevos clientes. ○ Mejorar presentación del producto. ○ Mejorar conocimiento y tecnología del proceso productivo. 	<p>Fortalezas del modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Buena comunicación entre las partes. ○ Rentabilidad del negocio y existencia de otros ingresos. <p>Áreas de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Lograr liquidez para compra de cacao. ○ Espacios de diálogo bilateral. 	<p>Fortalezas del modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cliente actual tiene canal de venta directo. ○ Certificación HACCP. ○ Personal capacitado en áreas comerciales y operativas. <p>Áreas de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dependencia con el cliente que compra espárrago fresco. ○ Comunicación basada en roles personales, no institucionales. ○ Carencia de historial crediticio para obtener capital de trabajo.
<p>Correlación entre las perspectivas.</p> <p>Principios con la más baja calificación: Acceso a servicios, Innovación incluyente y Medición de resultados.</p>	<p>Principios con la más baja calificación compartida: Acceso a servicios.</p>	<p>La valoración de Reopa fue más baja que la de las empresas.</p> <p>Principios con la más baja calificación compartida: Acceso a Servicios.</p>
<p>Plan de acción alrededor de 10 temas relacionados con el modelo de negocio y con dos principios de inclusión.</p> <p>Acciones centradas en mejora de comercialización, incremento de volumen de producción y ventas.</p> <p>Se cumplió el plan de acción.</p>	<p>Plan de acción enfocado en incrementar la productividad, cumplir metas de entrega, capacitación y acceso a servicios.</p> <p>Se cumplió el plan de acción.</p>	<p>Actividades orientadas a incrementar la producción de Reopa, asegurar la trazabilidad, lograr la eficiencia y a mejorar los temas relacionados con los principios de inclusión.</p> <p>No se cumplió el plan de acción.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos de cada caso. De León, Martínez y Paul (2016); Navarro (2015) y VECO Andino (2016).

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS

En este capítulo se analizan los tres casos a la luz de un entendimiento sobre los atributos que definen un agronegocio inclusivo y se identifican los factores que en cada caso facilitaron o limitaron el desarrollo de la relación comercial inclusiva.

5.1 ATRIBUTOS DE LOS AGRONEGOCIOS INCLUSIVOS

En el marco teórico de esta investigación se sintetizaron, a partir de la consideración de la literatura (Woodhill, Guijt, Wegner y Sopov, 2012; FAO, 2015; Vorley et.al, 2009; y Vermeulen y Cotula, 2010; Ashoka y Accenture, 2015; y Melo y Magdalena, 2015), los elementos que permitirían reconocer la existencia de inclusión en un negocio inclusivo en el contexto de la relación con pequeños productores. Estos son:

- a) Flexibilidad en la relación comercial
- b) Apoyo a los productores en la forma de servicios
- c) Participación real (voz) de los productores en la gobernanza de la relación comercial
- d) Equilibrio en la forma como se asumen los riesgos, y generación de un ingreso suficiente

En la Tabla 8 se presenta la revisión comparada de la existencia o no de estos criterios a partir de la información de la situación actual de cada caso.

Tabla 8. Análisis comparativo de los atributos de negocios inclusivos

	Caso 1: Dulces Típicos Delicias Huehuetecas (Asdecohue) y el Grupo Unión Esperanza	Caso 2: Ritter Sport y la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (Cacaonica)	Caso 3: Colruyt y Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Payán (Reopa)
Flexibilidad y estabilidad en la relación comercial	(1) Los acuerdos de compra fueron definidos en función de las dinámicas del mercado; se ofrece estabilidad en la compra	(1) Existe estabilidad en la relación comercial y apertura para que Cacaonica venda a otros clientes	(0) Los actores de la cadena de abastecimiento tenían diferencias de enfoque sobre la flexibilidad y estabilidad de la relación
Apoyo a los productores en la forma de servicios	(1) No hay oferta de servicios de apoyo para el Grupo Unión Esperanza por parte de la compradora. Sin embargo, Heifer, organización facilitadora, aporta servicios de apoyo	(1) Ritter Sport ofrece servicios técnicos a los productores de Cacaonica	(0) No se ofrecían servicios a los productores
Participación real (voz) de los productores en la gobernanza de la relación comercial	(1) Hay apertura por parte de la compradora para escuchar a las productoras, aunque su margen de maniobra es mínimo	(0.5) Existen canales de diálogo entre ambos actores, pero la asimetría de la relación permanece y los productores no tienen una posición fuerte de negociación	(0) No había canales abiertos de comunicación con los dos intermediarios críticos
Equilibrio en la forma como se asumen los riesgos	(0) Todos los cambios e inversiones son asumidos por los productores, con apoyo de la organización facilitadora	(1) Ambos actores asumen riesgos	(0) Solo los productores y el comprador final estaban dispuestos a asumir riesgos compartidos. El cliente representa el 83% de los ingresos de los productores
Generación de un ingreso suficiente.	(0.5) El caso ofrece datos nominales de la utilidad del Grupo de Mujeres por producto, pero no se aportan otros datos de la estructura de costos	(0.5) El caso indica que el margen de ganancia de la organización de productores es del 15%, pero no se aportan otros datos de la estructura de costos	(NA) La rentabilidad de REOPA es del 4%

Fuente: Elaboración propia

En los casos 1 y 2 se pueden apreciar una serie de atributos que permiten señalar que en estos hay relaciones comerciales donde se está dando la inclusión que promueven los agronegocios inclusivos.

Así por ejemplo, en ambos casos se puede evidenciar tanto estabilidad en la relación y perspectivas de mediano plazo, como apoyo en la forma de servicios a los productores. Aunque las condiciones de pago y entrega de producto fueron definidas previamente y no sufrieron cambios en el proceso, se encuentra en ambos actores una apertura al diálogo para revisar estos temas.

En el caso 2 específicamente, la flexibilidad tiene una situación paradójica. Por un lado, Ritter Sport decidió realizar un apoyo económico por fuera de la relación comercial para procurar la permanencia de Cacaonica, lo cual evidencia flexibilidad en la forma de abordar el relacionamiento. Pero, por otro lado, cuando Cacaonica acepta este “rescate” pierde flexibilidad y capacidad de maniobra, pues se encuentra en deuda con Ritter Sport al mediano plazo.

En ambos casos se ofrecen servicios de apoyo al productor. Sin embargo, en el caso 1 dichos servicios no provienen de la compradora, sino de Heifer, la organización que apoya el proceso. En el caso 2 esta oferta de servicios proviene directamente de la empresa.

En estos dos casos se evidencia la importancia del músculo del comprador para desarrollar una oferta de servicios, y evidencia la importancia de los ecosistemas de negocios inclusivos para cerrar las brechas cuando los actores que actúan como comprador y vendedor no tienen mucha capacidad de maniobra.

En el primer caso el apoyo de la organización que actúa como facilitadora resulta fundamental, pues aporta las condiciones para que la relación comercial fluya. Sin embargo, no es claro cuánto tiempo más estará esta organización, y qué pasará cuando se retire del proceso.

En cuanto a la participación con voz en la gobernanza de la relación comercial, se puede ver con mayor claridad en el caso 1, que en el caso 2, ya que en el primero la asimetría es menor y se ha desarrollado mutua dependencia. En el segundo, se parte de una asimetría generada por el rescate de Ritter a Cacaonia, que resta capacidad de negociación a esta última.

La revisión de estos dos casos evidencia que la posibilidad de tener una participación real en la toma de decisiones se ve afectada no sólo por la disposición de los actores participantes para tener apertura y diálogo, sino de forma relevante por la complejidad de la cadena y la cantidad de actores involucrados.

En el primer caso la complejidad es mínima y el comprador solo tiene un proveedor, el Grupo de Mujeres. En el segundo caso, aunque hay disposición por parte del comprador, la asimetría en el tamaño de los actores es significativa. Para Ritter Sport, Cacaonica es uno dentro de su grupo de 18 cooperativas proveedoras, y tiene la posibilidad de comprar a intermediarios internacionales.

En cuanto al equilibrio en la forma como se asumen los riesgos, se encuentra en el caso 1 una menor disposición de la compradora para asumirlos, en el sentido de la participación en el desarrollo de nuevos productos. En el caso 2 se encuentra un mayor equilibrio, y una amplia disposición de la empresa para apoyar las inversiones que Cacaonica deba realizar.

En estos dos casos la relación es rentable desde el punto de vista organizacional. Sin embargo, esta información no es suficiente para determinar si en la escala del productor, estos ingresos que recibe la organización son suficientes para mejorar su calidad de vida. La experiencia de Cacaonica es un ejemplo en este sentido, pues aunque la organización tenía ingresos – derivados de las utilidades de sus relaciones comerciales – estos fueron desviados a través de malos manejos administrativos y no llegaron a los asociados.

De otra parte, en el caso 3 no se encuentran presentes ninguno de los atributos que evidencian la inclusión en un agronegocio inclusivo. En este caso, en que se da por finalizada la relación comercial, es evidente la importancia que tiene para estos negocios que todos los actores involucrados estén dispuestos a participar, abrirse al diálogo y a compartir información.

En el tercer caso solo los actores de las puntas de la cadena (productor y comprador final) presentaban interés y verdadera disposición, mientras que los que operaban como intermediarios no presentaban el mismo enfoque. Esto no significa que los intermediarios no aporten en este tipo de relaciones comerciales, lo que debe entenderse es que incorporarlos en estos procesos suma complejidad que debe ser gestionada adecuadamente, involucrando a los demás actores del ecosistema y mostrando el beneficio que representa para todos.

Ahora bien, además de los elementos que evidencian la inclusión, se consideran como elementos propios de los negocios inclusivos la escala y la perdurabilidad. Tomándolos como referencia se puede señalar que el primer caso, al estar en un mercado informal con poca posibilidad de crecimiento, al menos con el cliente actual, no puede reconocerse como un negocio inclusivo en toda su extensión. Si bien contribuye con una conexión de mercado estable al Grupo de Mujeres que puede reconocerse como perdurable, esta conexión no tiene potencial de escala, o es reducida.

Por otro lado, el caso de Cacaonica tiene potencial de crecimiento al ser un producto diferenciado con una conexión de mercado directa con clientes internacionales. Sin embargo, su perdurabilidad puede verse afectada por las dinámicas de mercado a las que se ve sujeto el comprador, que está condicionado por el precio internacional del cacao.

5.2 FACTORES QUE INCIDEN EN LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES COMERCIALES INCLUYENTES

A partir de los aspectos micro (Melo y Magdalena, 2015; Vorley y Thorpe, 2014), meso (Peinado-Vara, et.al, (2016) y macro (Christy, et.al. 2013; Vorley, Lundy y MacGregor, 2013; PNUD, 2008) que aportan condiciones de posibilidad para estos negocios, y de la lógica interna y la información proporcionada por las herramientas presentes en la Metodología LINK (Lundy et.al, 2012), se identificaron los siguientes factores que pueden afectar la construcción de una relación comercial inclusiva y que se usarán para orientar el análisis comparativo de los casos.

5.2.1 Factores asociados a la dimensión micro

- En la relación comercial participa un comprador formal
- La organización de productores tiene capacidad de autogestión
- En la relación comercial la compra es directa, sin intermediarios
- La organización de productores cuenta con infraestructura adecuada
- Los asociados abastecen de forma suficiente los compromisos de venta de la asociación
- La propuesta de valor que se ofrece al comprador es clara
- La relación comercial es rentable para comprador y vendedor
- Los compradores tienen apertura para compartir información de mercado
- Existe una comunicación fluida entre comprador y vendedor

Aunque no aparecen de forma explícita en la literatura, se suman los factores asociados a la diferenciación del producto y el tipo de mercado al que va dirigido, en tanto que el acceso a mercados de valor agregado es un elemento relacionado con la posibilidad de escala de estas iniciativas.

- El producto tiene certificados de diferenciación en el mercado
- El producto final tiene calidad de exportación

Tabla 9. Análisis comparativo de Factores Dimensión micro

Criterio	Caso 1: Dulces Típicos Delicias Huehuetecas (Asdecohue) y el Grupo Unión Esperanza	Caso 2: Ritter Sport y la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (Cacaonica)	Caso 3: Colruyt y Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Payán (Reopa)
Participación de un comprador formal	(0) La compradora es una organización informal que cuenta con dos puntos de venta en la forma de quioscos en la calle	(1) El comprador es una empresa chocolatera alemana de larga tradición	(1) El comprador es una cadena belga de supermercados
Capacidad de autogestión eficiente de la organización de productores	(1) UNIÓN ESPERANZA tiene procesos de gobernanza y no ha tenido problemas internos	(0) CACAONICA tuvo problemas de malos manejos de fondos, que están siendo saneados con la nueva gerencia	(0) REOPA presentaba deficiencias en capacidad organizativa y empresarial
En la relación comercial la compra es directa, sin intermediarios	(1) Compra directa	(1) Compra directa	(0) Compra indirecta, a través de dos organizaciones intermediarias
La organización de productores cuenta con infraestructura adecuada para el proceso productivo	(1) Cuenta con centro de procesamiento para realizar transformación primaria	(1) Cuenta con centro de procesamiento para realizar transformación primaria	(1) Cuenta con centro de procesamiento para realizar transformación primaria
Los asociados abastecen de forma suficiente los compromisos de venta de la asociación	(0) Las productoras socias abastecen únicamente el 18% de la materia prima	(1) La producción que los asociados entregan es suficiente para responder a compromisos	(0) Los productores socios abastecen únicamente el 50% de la materia prima
La propuesta de valor que se ofrece al comprador es clara	(1) La propuesta de valor es clara y diferenciada	(1) La propuesta de valor es clara y diferenciada	(1) La propuesta de valor es clara y diferenciada
La relación comercial es rentable para comprador y vendedor	(1) Relación rentable	(1) Relación rentable	(1) Relación rentable
Existe una comunicación fluida entre comprador y vendedor	(1) Comunicación fluida	(1) Comunicación fluida	(0) Comunicación no fluida por cantidad de actores participantes, y basaba en cercanías personales

	Factores asociados a la diferenciación del producto		
El producto tiene certificados de diferenciación en el mercado	(0) El producto no tiene ninguna certificación	(1) El producto tiene certificación orgánica y de comercio justo	(1) El producto tiene certificación HACCP
El producto final tiene calidad de exportación	(0) El producto no tiene calidad de exportación	(1) El producto tiene calidad de exportación	(1) El producto tiene calidad de exportación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Análisis comparativo de Factores Dimensión Meso y Macro

Criterio	Caso 1: Dulces Típicos Delicias Huehuetecas (Asdecohue) y el Grupo Unión Esperanza	Caso 2: Ritter Sport y la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (Cacaonica)	Caso 3: Colruyt y Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Payán (Reopa)
	Factores asociados a la dimensión meso		
Se cuenta con apoyo de una organización de apoyo que facilite el desarrollo de la relación	(1) Heifer International (ONG)	(1) VECO MA (ONG)	(1) VECO Andino (ONG)
	Factores asociados a la dimensión macro		
Ambiente habilitador de política para el rubro	(0) El maní no es un rubro priorizado en la política de desarrollo rural	(1) El cacao es un rubro de importancia en el desarrollo rural del país	(1) El esparrago es un rubro de importancia en el desarrollo rural del país
Ambiente habilitador de política para los agronegocios inclusivos	(0) No hay política que impulse los agronegocios inclusivos	(0) No hay política que impulse los agronegocios inclusivos	(0) No hay política que impulse los agronegocios inclusivos

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Factores asociados a la dimensión meso

- Se cuenta con una organización de apoyo que facilite el desarrollo de la relación

5.2.3 Factores asociados a la dimensión macro

- Hay un ambiente habilitador de política para el rubro

Hay un ambiente habilitador de política para los agronegocios inclusivo

5.2.4 Factores asociados a la dimensión micro

En esta categoría se consideraron diversos factores relacionados con los actores (comprador y vendedor), la forma como se ha configurado el modelo de negocio, y las dinámicas de comunicación y apertura que se dan entre ellos.

En cuanto a las características del comprador formal, los casos 2 y 3 contaban con uno, Ritter Sport y Colruyt, respectivamente. Sin embargo, y a pesar de ser dos compradores formales de gran tamaño (empresas multinacionales), no fueron condiciones suficientes para propiciar en ambos casos el negocio inclusivo. Una situación diferente se puede apreciar en el caso 1, pues a pesar de que Dulces Típicos es un comprador informal, esto no constituyó un impedimento para favorecer procesos de inclusión.

Los casos 1 y 2 comparten el factor de compra directa, en ambos casos se dieron dinámicas de inclusión. En el caso 3, en cambio, la conexión con el comprador final se daba a través de dos organizaciones que realizaban el procesamiento y la exportación. La compra directa permite una comunicación directa, así como recibir apoyo en momentos de debilidad en los esquemas de gobernanza de las organizaciones de productores. No obstante, como se mencionó previamente, la existencia de intermediarios complejiza la construcción de la relación comercial, aunque no hay indicios que indiquen que su existencia impida un negocio inclusivo.

Solo en el caso 1 no se evidenciaron debilidades en la capacidad de gestión de las organizaciones de productores. En los casos 2 y 3 las organizaciones han tenido problemas administrativos derivados de comportamientos de los líderes. Sin embargo, estos han desencadenado en problemas muy serios solo en el caso 3. En el proceso relacionado con Cacaonica la nueva gerencia está saneando las dificultades de mal uso de fondos, y cuentan con el apoyo del comprador.

En los tres casos la organización de productores cuenta tanto con infraestructura para el desarrollo del proceso productivo, como con una propuesta de valor clara. Estos dos factores se revelan como centrales para el inicio de una relación comercial, aunque su presencia en el caso 3 refleja que no es un factor suficiente para lograr que la relación se consolide. Sin embargo, contar con la infraestructura no es suficiente si no se cuenta con el aprovisionamiento interno.

En los casos 1 y 3 los productores socios abastecen la mitad o menos de la producción necesaria para la comercialización. Esta situación ha obligado a las organizaciones vendedoras a establecer relaciones con productores no asociados para lograr el volumen necesario para cumplir sus compromisos. Es una respuesta a la necesidad comercial, y puede sortearse en la medida que se coordinen de forma adecuada esas relaciones con productores externos. No obstante, se plantea la pregunta por el rol de las organizaciones de productores, de si se convierten en un intermediario más para los productores no asociados, o si logra incorporarlos también en estrategias de mutuo beneficio.

En cuanto a la comunicación, en los casos 1 y 2 se encontró una apertura para compartir información y una comunicación fluida entre comprador y vendedor, lo que no sucedió en el caso 3. Este resultado es coherente con la existencia de varios actores en la cadena.

Así, por ejemplo, los actores que eran intermediarios no tenían apertura para compartir información o para impulsar este tipo de relaciones comerciales, aunque sí era el interés directo de la cadena de supermercados; sin embargo, por

estar al final de la cadena contaba con poca injerencia en el tipo de relación directa que los intermediarios construían con los productores.

Si bien la revisión de estos factores muestra de forma clara que la comunicación bidireccional y el compartir información son componentes necesarios en la dimensión micro para lograr la consolidación de relaciones comerciales incluyentes, los elementos meso, relacionados con un ecosistema de apoyo, y los macro, referidos al ambiente habilitador de política, son cruciales para que este tipo de negocios puedan florecer.

Lo anterior, es concluyente con lo que plantean las voces críticas de la literatura, que señalan la necesidad de entender los negocios inclusivos como algo más que transacciones comerciales individuales, y tener una perspectiva más amplia del contexto en el que se insertan.

En esta categoría de aspectos micro se incluyeron, además, elementos relacionados con la diferenciación del producto y su potencial de mercado internacional.

La revisión comparada evidencia que solo los casos 2 y 3 cuentan con certificaciones de diferenciación y con conexión con mercados internacionales. Sin embargo, solo uno de estos casos tiene elementos de inclusión y puede considerarse un negocio inclusivo, con lo cual puede indicarse que la conexión con mercados diferenciados es importante en términos de la escala y rentabilidad, pero no asegura el éxito del negocio inclusivo, el cual depende de la combinación de un grupo más amplio de factores en lo que respecta a la dimensión micro.

5.2.5 Factores asociados a la dimensión meso

En la dimensión meso se incluyó el ecosistema de apoyo, en particular la existencia de una organización que actuara como facilitador. En los tres casos esta organización estuvo presente en la facilitación de los diálogos. En el caso 1, por ejemplo, prestó apoyo directo al grupo Unión Esperanza en la adquisición de

tecnología apropiada, las mejoras al centro de procesamiento y en capacitaciones en buenas prácticas.

En los tres casos la organización facilitadora actuó también como creadora de conocimiento, ya que realizó la sistematización de los casos. De forma indirecta se puede mencionar que el CIAT hace parte de los ecosistemas de apoyo, en la medida que ofrece la Metodología LINK que aporta pautas sobre la forma como se valora la inclusión de la relación comercial, y acompañó su sistematización.

Además de estos actores directos que apoyan la relación comercial, se pueden considerar también a los organismos que acompañan a las organizaciones de productores. Tal es el caso de la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango (ACODIHUE) que acompaña desde 2006 al Grupo de Mujeres Unión Esperanza.

Este caso evidencia que para hacer negocios inclusivos no sólo se requieren nuevos actores, sino un reconocimiento y articulación con aquellos actores que históricamente han apoyado a las asociaciones de productores y que les han acompañado en el desarrollo de habilidades y capacidades que los dejan listos para participar en la construcción de relaciones inclusivas.

5.2.6 Factores asociados a la dimensión macro

En los aspectos de la dimensión macro se encuentran el ambiente habilitador, tanto para el cultivo en particular, como para el desarrollo de agronegocios inclusivos en general. En cuanto a la importancia del cultivo, solo fue evidente en los casos 2 y 3. Nicaragua es el principal productor de cacao de Centroamérica, y en Perú, los espárragos hacen parte de las producciones de la región Costa, la que presenta las mejores dinámicas productivas y con foco en exportación.

En cuanto a la política pública orientada a los agronegocios inclusivos, en los tres casos se encontró algún tipo de política orientada a los productores, aunque ninguna con énfasis en agronegocios inclusivos.

En Guatemala el programa de desarrollo de pequeñas y medianas empresas es más urbano. En Nicaragua la acción comercial del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa se enfoca más en ferias nacionales que en la promoción de negocios con empresas compradoras. Finalmente, en Perú la Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar no tiene una orientación específica en el desarrollo de negocios.

En ninguno de los tres casos el impulso al agronegocio inclusivo fue resultado de, o enmarcado en una política de apoyo. Fue más el resultado de acciones en las dimensiones micro y meso.

Desde una perspectiva de desarrollo rural puede afirmarse que en lo que respecta al entendimiento de lo rural, en estos casos se evidencia una lectura de lo rural desde la producción agrícola, con algún grado de transformación secundaria. Los casos se relacionan con la producción primaria, realizándose transformación solamente en el caso 1, de maní. En este sentido, los ecosistemas rurales, que son los elementos estructurales que permiten la realización de estos negocios no son considerados, ni mencionados.

En los tres casos si bien se evidencia un proceso de transformación productiva, no hay indicios de que se dé también una transformación institucional.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Este capítulo final presenta las conclusiones obtenidas en esta investigación retomando las preguntas de investigación y la metodología empleada. Finaliza con recomendaciones generales y nuevas preguntas de investigación.

6.1 FACTORES QUE FACILITAN O LIMITAN LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES COMERCIALES INCLUYENTES

De acuerdo con la literatura las condiciones de posibilidad de este tipo de negocios están determinadas por aspectos micro (Melo y Magdalena, 2015; Vorley y Thorpe, 2014), meso (Peinado-Vara, et.al, (2016) y macro (Christy, et.al. 2013; Vorley, Lundy y MacGregor, 2013; PNUD, 2008). Es en la interrelación de estas tres dimensiones que pueden reconocerse los elementos que facilitan o limitan su avance.

6.1.1 Dimensión micro

En los aspectos de la dimensión micro que en su presencia o ausencia puedan facilitar o limitar el desarrollo de agronegocios inclusivos se encuentran: la claridad del modelo de negocio, la capacidad de autogestión de las organizaciones de productores, la capacidad de injerencia del comprador, los servicios de apoyo, la rentabilidad y perdurabilidad, y la fluidez en la comunicación entre los actores. Estos elementos están interrelacionados y deben verse en conjunto para considerar que hay posibilidades de éxito del negocio inclusivo.

Así pues, la claridad del modelo de negocio permite un entendimiento de la oferta de valor, las relaciones que se dan entre comprador y vendedor y de la rentabilidad del negocio. Es claro que en ausencia de un negocio rentable no hay posibilidad de negocios inclusivos.

Además, un modelo de negocio claro, sumado a una comunicación fluida entre los actores permite reconocer los aspectos que deben mejorarse para avanzar en el negocio y en la inclusión. Esta claridad va articulada con los actores participantes, en particular con la comunicación y la capacidad de los actores.

Para lograr negocios inclusivos se necesita un proceso de apertura y comunicación por parte de comprador y vendedor en el que se reconozca y asuma la potencial asimetría en relación; también, en el que se puedan identificar de forma conjunta las mejoras que deben darse, así como las concesiones que cada uno podría hacer para que la relación funcione. Esta comunicación está estrechamente vinculada a la capacidad de los actores de gestionarse a sí mismos y de influir en la relación comercial. La capacidad de autogestión de los productores es requerida al inicio de la relación comercial, pero debe cuidarse y desarrollarse en la medida que esta va consolidándose, pues es la forma de llevar a cabo las acciones de mejora que se identifiquen.

En la misma línea se encuentra la capacidad de injerencia del comprador en la relación. Si en la relación comercial el comprador final no tiene capacidad de decisión o influencia sobre las condiciones de compra la relación no prosperará. Esta situación se presenta de forma fundamental en el caso de cadenas de valor donde participan otros actores intermediarios.

Un elemento fundamental que debe ser suplido por algún actor del ecosistema es el repertorio de servicios de apoyo que se brinda a los productores. Estos servicios de apoyo son una forma de reconocer la asimetría en capacidad de los actores, y genera condiciones de posibilidad para el crecimiento de las organizaciones de productores.

6.1.2 Dimensión meso

Los agronegocios inclusivos necesitan organizaciones facilitadoras que ayuden a establecer canales de comunicación entre dos actores que usualmente pertenecen a mundos distintos (rural-urbano, baja capacidad de negociación/alta capacidad de negociación).

Su rol es clave y puede incluir desde el impulso y acompañamiento a procesos de diálogo entre los actores, hasta la provisión de servicios y apoyo a inversiones puntuales que necesiten los productores para el desarrollo del negocio. En los casos estudiados fueron organizaciones facilitadoras las que impulsaron la adopción de la Metodología LINK, y en este proceso promovieron diálogos abiertos a partir de los principios de inclusión de la Metodología.

También realizaron la sistematización de cada caso, lo que puede facilitar el análisis y el seguimiento a la relación comercial. En este sentido, su rol es clave para cerrar brechas y para brindar apoyo en estas experiencias que son nuevas para los actores.

6.1.3 Dimensión macro

Finalmente, en la dimensión macro se encuentra la promoción a los agronegocios inclusivos, puntualmente referida al apoyo a la inserción de los productores a mercados y a la construcción de relaciones comerciales inclusivas y perdurables. En ninguno de los tres casos se evidenció un apoyo puntual. Es plausible sugerir que la existencia de este apoyo en la forma de disposición de créditos, alivios tributarios y asistencia técnica de calidad, pueden ser factores que podrían motivar a los actores a involucrarse en este tipo de negocios. Para validar este punto es necesario realizar nuevas investigaciones donde esta promoción se dé efectivamente.

6.2 IMPLICACIONES DE LOS AGRONEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO RURAL

A continuación, se plantean consideraciones sobre la relación de los agronegocios inclusivos con el desarrollo territorial rural, considerando los seis criterios planteados por Schejtman y Berdegú (2004).

El primer principio es la relación interdependiente entre transformación productiva y desarrollo institucional. En este punto vale decir que los casos considerados buscaban la articulación de los proyectos productivos del territorio con mercados específicos, no siempre dinámicos. En lo que respecta al desarrollo institucional se evidenció una búsqueda de la concertación entre los actores centrales de la dimensión micro (comprador y vendedor), incluyendo actores de carácter informal, pero no con actores externos relevantes, como actores públicos locales y regionales. Esto puede entenderse porque la metodología que guió la sistematización del caso está concentrada en esta relación en particular.

En lo que respecta al entendimiento de lo rural, en estos casos hay un enfoque de lo rural desde la producción agrícola, con algún grado de transformación secundaria. En general el estado del arte muestra que en los agronegocios inclusivos ha habido un énfasis en el desarrollo de este tipo de negocios desde un entendimiento tradicional de lo rural (Barrionuevo y Demenus, 2014; Rodríguez, Umaña y Bonell, 2010). Sin embargo, se empiezan a evidenciar casos en los que se reconoce el potencial en actividades como la captura de carbono y el pago por servicios ambientales, que amplían el entendimiento de lo rural. (Porras I; Vorley B; Amrein A. & Clemens, 2015).

Con respecto al entendimiento del territorio, los casos revisados reconocen la particularidad de los miembros, en términos de su identidad (especialmente en el caso 1, donde la comunidad hace parte de dos comunidades lingüísticas). Sin embargo, esta característica no es incorporada al documento de sistematización del caso, solo se incluye como un elemento descriptor de la comunidad. En la

misma línea, el caso se ocupa de una relación comercial entre dos actores específicos, y aporta un mapa de la cadena en la que se inserta. Estos elementos son un insumo, pero no son suficientes para dar cuenta de la heterogeneidad del territorio y sus múltiples vínculos con el mercado. Es importante señalar la relevancia que tienen los elementos sociales y culturales para entender la conexión entre el territorio y los lugares donde se produce. Por ello es necesario incorporar una lectura inversa, que reconozca la forma en que los vínculos con el mercado generan transformaciones hacia atrás y transforman de forma estructural los territorios.

En los casos abordados el ecosistema de apoyo está conformado por un pequeño grupo de agentes del territorio, que incluye productores agrícolas, empresas, y organizaciones sociales que fungen como facilitadoras. No se evidencia en ningún caso la participación directa de actores del sector público. Es de resaltar que los ecosistemas naturales, aunque no mencionados de forma explícita en la sistematización, son la principal condición de posibilidad que permite la existencia misma de la producción y la relación comercial posterior.

En los agronegocios inclusivos es evidente que el apoyo que se realiza para la salida de la pobreza rural pasa por la inserción en mercados estables, lo que implica que su elemento de superación de la pobreza es el ingreso y acceso a servicios que deriva de esta inclusión.

Por todo lo anterior, se concluye que los agronegocios inclusivos considerados realizan un aporte en la dimensión micro, pero no puede afirmarse que participan de forma decidida en procesos más amplios de desarrollo territorial. Queda abierta la pregunta de si otras formas de diseño y formulación de estos negocios pueden lograr otro tipo de impactos.

Al analizar este concepto y su lógica interna en su relación con el concepto de desarrollo territorial rural, resulta claro que los agronegocios inclusivos

representan una mirada muy específica enfocada en intercambios de mercado, pero que no incluyen elementos clave para entender la dinámica de los productores, como la tenencia de la tierra, la estructura productiva, las dinámicas de las organizaciones de productores, los aspectos culturales y las prácticas económicas (Muñoz y Viaña, 2012), y no prometen generar transformaciones estructurales más allá de la relación puntual.

Si consideramos lo que plantea Kay, en el sentido de que “las principales causas de la pobreza rural son estructurales y se relacionan con la distribución dispereja de tierras y la desigualdad del sistema de poder” (2007: 70), se puede concluir que este tipo de negocios realizan un pequeño aporte, no tanto en las condiciones estructurales, pero sí por la vía de la inclusión productiva rural. (Berdegué, 2015).

6.2.1 Futuras investigaciones

El concepto de agronegocios inclusivos todavía es relativamente nuevo y en desarrollo en países de América Latina, por lo que representan un campo amplio de interés para los investigadores interesados en sus potenciales resultados.

En futuras investigaciones puede profundizarse la relación existente entre los elementos específicos que conforman las dimensiones micro, meso y macro. En este sentido se puede explorar la forma si hay elementos más importantes sobre otros, o si hay dimensiones que pueden jalonar a las otras.

Aunque en los casos abordados los agronegocios inclusivos se relacionan sólo con producción agrícola tradicional, existen experiencias emergentes en el mundo (Porrás I; Vorley B; Amrein A. & Clemens, 2015) sobre pago por servicios ambientales. Estos casos representan un escenario para nuevas investigaciones, donde implicaciones de orden ambiental son muy relevantes, y donde otros actores entran a conformar el ecosistema de apoyo.

Las relaciones entre los actores de los agronegocios inclusivos tienen una base asimétrica, por lo que profundizar en las formas como se dan las comunicaciones, el intercambio y la toma de decisiones es fundamental. En este sentido se pueden analizar estos intercambios considerando distintos tamaños de actores y distintas cadenas productivas, y revisando la influencia de la dimensión macro.

Aunque hay avances, es necesario seguir trabajando en la construcción de metodologías que midan la inclusión que realmente se logra en este tipo de modelos de negocio, pues las pocas que están disponibles se concentran más en los procesos de construcción de los negocios inclusivos, y no ofrecen una mirada de retorno de inversión, o mixta -cualitativa/cuantitativa- sobre los resultados que logran estas iniciativas.

Si consideramos lo que plantea Kay, en el sentido de que “las principales causas de la pobreza rural son estructurales y se relacionan con la distribución dispereja de tierras y la desigualdad del sistema de poder” (2007: 70), se puede concluir que este tipo de negocios realizan un pequeño aporte, no tanto en las condiciones estructurales, pero sí por la vía de la inclusión productiva rural. (Berdegú, 2015). En este sentido, posteriores investigaciones pueden preguntarse por la forma como se puede transformar la visión de los agronegocios, migrando de una perspectiva centrada exclusivamente en la dimensión económica, a una que reconozca y aborde las problemáticas estructurales que rodean la vida del país y de los pequeños productores.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, F; Ammour, T; Díaz, O; Ramírez, E; & Samo, R. (2009). Aprendizajes innovadores para la reducción de la pobreza rural. Aportes del FIDA en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Fidamérica
- Anderson, JR. (2007). Agricultural Advisory Services: Background Paper for the World Development Report 2008. Washington, DC: World Bank.
- Arora, S. & Romijn, H. (2009). Innovation for the base of the pyramid: Critical perspectives from development studies on heterogeneity and participation. UNUMERIT Working Paper Series. United Nations University.
- Ashoka México y Accenture. (2015). Creación de canales de Agricultura Inclusiva: Aprendizajes, recomendaciones y estrategias de actores pioneros en México. México: Accenture & Ashoka.
- Barret, C; Bachke, M; Bellemare, M; Michelson, H; Narayanan, S; & Walker, T. (2012). Smallholder Participation in Contract Farming: Comparative Evidence from Five Countries. World Development Vol. 40, No. 4, pp. 715–730, 2012
- Barrionuevo, N; & Demenus, W. (2014). Guía práctica para la facilitación de Negocios Inclusivos y Proyectos Público-Privados en cadenas agroalimentarias. Quito: Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador.
- Berdegú, J. (2015). "Inclusión productiva rural". En Taller Internacional "Estrategia de monitoreo y evaluación de los componentes de inclusion productive de PROSPERA". México D.F: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- Berdegúe, J. (2016). "Cambios globales y locales: implicaciones para las dinámicas del desarrollo territorial". En: III Congreso Internacional Gestión Territorial del Desarrollo Rural, Brasilia 7-10 nov 2016.
- Bright, D; Seville, D; & Borkenhagen, L. (2010). Think big. Go small. Adapting business models to incorporate smallholders into supply chains. Oxfam International May 2010.
- Byerlee, D; De Janvry, A. & Sadoulet, E. (2009). Agriculture for Development: Toward a New Paradigm. Annual Review of Resource Economics. Vol. 1. Disponible en: <https://doi.org/10.1146/annurev.resource.050708.144239>.
- Carballo, C; Tsakoumagkos, P; Gras, C; & Rossi, C. (2004). Articulación de los pequeños productores con el mercado. Buenos Aires: Proinder y SAGPyA.
- Castillo Ospina, O. (2008). Paradigmas y conceptos de desarrollo rural. Colección apuntes de clase No.2. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Castillo Sandoval, D. (2006). Políticas Públicas y Promoción de la Asociatividad Rural Cooperativa En América Latina. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Congreso de la República del Perú. (2015). Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar. Firmada el 3 de noviembre de 2015.
- Corporación Andina de Fomento (CAF) y Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Perú. Nota de Análisis Sectorial. Agricultura y Desarrollo Rural.

- Chiriboga, M. & Wallis, B. (2010). Diagnóstico de la pobreza rural en Ecuador y respuestas de política pública. Centro Latinoamericano para el desarrollo rural RIMISP.
- Christy,R; Mabaya,E; Wilson, N; Mutambatsere, E; & Mhlanga,N. (2013).Entornos favorables para agroindustrias competitivas. En: Da Silva, C; Baker, D; Shepherd, A; Jenan, C; & Miranda, S. Agroindustrias para el desarrollo. Roma: FAO.
- De León, Z; Martínez, D; y Paul, L. (2016). Construcción de una relación comercial incluyente y sostenible entre el Grupo de Mujeres Unión Esperanza y Dulces típicos Delicias Huehuetecas mediante la implementación de la Metodología LINK en la Región Huista, Huehuetenango, Guatemala. (En Edición).
- Deprez, S; T. Van den Steen & Van Ongeval, K. (2016). The Inclusive Business Scan. Leuven: VECO.
- Dunn, E. (2014). Smallholders and Inclusive Growth in Agricultural Value Chains. Field Report No. 18. USAID.
- Endeva y HERi Madagascar. (2015). Inclusive agribusiness Review and Synthesis of 7 case studies in Madagascar. Madagascar: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- ENI Di Tella (Espacio de Negocios Inclusivos Di Tella. (2013). Primer relevamiento de actores de los Negocios Inclusivos en Argentina. Primera Parte: Emprendimiento y Pequeñas Empresas 2012-2013. Buenos Aires: ENI Di Tella.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO. (2015). El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2014: La innovación en la agricultura familiar. Roma.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO. (2015a). Guidelines for improving linkages between producer groups and buyers of agricultural produce, by Kelly, S., Vergara, N. & Bammann, H. Rome, Italy.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO. (2016). El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Cambio climático, agricultura y seguridad alimentaria. Roma.

Fundación Avina. (2010). Negocios y mercados inclusivos. Definición y marco conceptual para el trabajo de Avina. Recuperado de http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf.

Gedeon, I; Fearne, A; & Poole, N. (2009). The Role of Inter-personal Relationships in the Dissolution of Business Relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(3/4): 218–26.

Gilmore, P & Chasomeris, M. (2015). An evaluation of the Umbumbulu Agri-Hub as a model to support small-scale farmers. *Local Economy* 2015, Vol. 30(4) 421–434.

Gradl, C; & Jenkins, B. (2011). *Tackling Barriers to Scale: From Inclusive Business Models to Inclusive Business Ecosystems*. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School.

Graf, J; Kayser, O; Klarsfeld, L; Bonsey, R; and Brossard, S. (2015). *Smallholder farmers and business. 15 pioneering collaborations for improved productivity and sustainability*. Paris: Hystra, Ashoka and Swiss Agency for Development and Cooperation.

- G20 Development Working Group. (2015). *Inclusive Business Framework*. Recuperado de <http://g20.org.tr/wp-content/uploads/2015/11/G20-Inclusive-Business-Framework.pdf>
- Gutierrez, R. & Lobo, I.D. (2006). *¿Es posible aliviar la pobreza a través de los negocios?*. En: Social Enterprise Making a Difference Revista Harvard Review of Latin America. Otoño .Vol VI, (1). 39-41.
- Ickis, H; Leguizamón, F; Metzger, M; & Flores, J. (2009). La agroindustria: campo fértil para los negocios inclusivos. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 43, 2009, 107-124.
- Ickis, H; Leguizamón, F; Flores, J. & Metzger, M (2010). Los agronegocios y los sectores de bajos ingresos. En: Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. Editores: Márquez, P. C; Reficco, E; Berger, G. & SEKN. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Jenkins, B; Baptist, P; & Porth, M. (2015). Collaborating for Change in Sugar Production: Building Blocks for Sustainability at Scale. Cambridge, MA: The CSR Initiative at the Harvard Kennedy School and Business Fights Poverty.
- Kahan, DG. (2013). Market-oriented farming: An overview. Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO. Roma.
- Karnani, A. (2007). Misfortune at the Bottom of the Pyramid, Greener Management International, 51, 99-110.
- Kay, C. (2007). Pobreza rural América Latina: teorías y estrategias de desarrollo. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales. Revista Mexicana de Sociología. 69, núm. 1 (enero-marzo, 2007): 69-108. México, D. F.

Kolk, A; Rivera-Santos, M. & Rufin, C. (2014). Reviewing a decade of research on the “base/bottom of the pyramid” (BOP) concept. *Business & Society*, 53.

Kent Business School, IIED, Oxfam GB & Unilever (2012). *Measuring Fairness in Supply Chain Trading Relationships: Methodology Guide*. International Institute for Environment and Development/Oxfam

Lee, J; Gereffi, G; & Beauvis, J. (2012). Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders indeveloping countries. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol. 109, No. 31 (July 31, 2012), pp. 12326-12331

Lundy, M. (2011). *Modelos empresariales incluyentes. Manual de trabajo (versión preliminar)*. CIAT.

Lundy, M; Amrein, A; Hurtado, J; Becx, G; Zamierowski, N; Rodríguez, F y Mosquera, E. (2012). *Metodología LINK: una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Versión 2.0*. Cali, CO: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

Lundy M; Parra-Peña RI; Jaramillo CL; Amrein A; Hurtado J. y González C. (2015). *Alianzas productivas: Un instrumento efectivo de inclusión productiva, versátil ante diferentes condiciones de vulnerabilidad y contextos regionales*. CIAT Políticas en Síntesis No. 24. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

Márquez, P. C; Reficco, E; Berger, G. & SEKN. (2010). *Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

Melo, J. (2010). Negocios inclusivos: una aproximación a sus potencialidades en el mundo del trabajo. Ponencia presentada en las Jornadas Nacionales sobre Estudios Regionales y Mercado de Trabajo. La Plata, Argentina: Red SIMEL y UNLP-CONICET.

Melo, J, y Magdalena, T. (2015). Sumando matices a la Agricultura inclusiva. Prácticas de intermediación social. México: Agenda de Cocreación en Agricultura Inclusiva de México y Ashoka.

Ministerio de Economía, (2017). Desarrollo de la Mipyme. Guatemala: Ministerio de Economía. Recuperado de <http://www.mineco.gob.gt/desarrollo-de-la-mipyme>

Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa MEFCCA. (2017). Dirección General de Agricultura Familiar. Recuperado de http://www.economiafamiliar.gob.ni/?page_id=1704

Muñoz y Viaña, (2012) ¿Cómo se posicionan los pequeños productores en América Latina respecto a los mercados? IIED/Hivos/Mainumby, London/The Hague/La Paz

Navarro, M. (2015). Un estudio de caso sobre la consolidación de una relación comercial incluyente entre la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (CACAONICA) y la Empresa Procesadora de Chocolate RITTER SPORT en Nicaragua. (En edición).

Osterwalder, A; Pigneur, I. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Primera edición marzo de 2011.

Oxfam. (2010). Think Big, Go Small: Adapting business models to incorporate smallholders into supply chains. Briengs for Business (International Edition), No.6, Oxfam International, Oxford

Parra-Peña, R; Reilly, B; & Lundy, M. (2016). ¿La violencia afecta la duración de los agronegocios de los pequeños agricultores en Colombia? En: El desarrollo equitativo, competitivo y sostenible del sector agropecuario en Colombia. Eds. Cano, C; Iregui, A.M ; Ramirez, M.T; & Tribín, A.M. Bogotá : Banco de la República.

Peinado-Vara, E; Van Haeringen, R; López, F; Segovia,J.L; Otsuka, N; Torà, L; , Palacios, A; Fernández, X; Pavez, K; Ventocilla, M.C; Rodriguez, J.C; Zimbrick, A; & Garrett, J. (2016). Transformando las relaciones de negocio: negocios inclusivos en América Latina. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Pérez Correa, E., & Farah Quijano, M.A. (2002). Los modelos de desarrollo y las funciones del medio rural en Colombia. Cuadernos de Desarrollo Rural, núm. 49, segundo semestre, 2002, pp. 9-27

Petrin, T. (1994). Entrepreneurship as an economic force in rural development. En: Rural Development Through Entrepreneurship. Editores: Tea Petrin y Agnes Gannon. FAO: REU Technical Series 41, Roma 1997.

Pineda, M.A. (2014). Negocios inclusivos y sostenibilidad en la base de la pirámide. Punto de Vista. vol. v. n.º 9. Julio-diciembre de 2014. pp. 95-116

Porter, M; & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review Enero–Febrero 2011.

- Porras I; Vorley B; Amrein A. & Clemens H. (2015). Payments for Ecosystem Services in smallholder agriculture: Lessons from the Hivos-IIED learning trajectory. IIED and Hivos.
- Prahalad, C.K & Hart, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Strategy + Business. 26.
- Prahalad, C.K & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. Harvard Business Review. 80 (9).
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-. (2008). Las Empresas Frente al desafío de la Pobreza: Estrategias Exitosas. New York: Crecimiento de mercados inclusivos.
- Prahalad, C.K. (2008). La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres. Bogotá: Editorial Norma.
- Reficco, E; y Márquez, P. (2007). Socially Inclusive Networks for Building BoP Markets". Universidad de San Diego. Escuela de Administración de Empresas.
- Rodriguez, M.C; Umaña, A; & Bonell, C. (2010). Guía de Mejores Prácticas para la implementación de Negocios Inclusivos en palma de aceite. Bogotá: USAID, Programa Midas, Fedepalma y SNV.
- Sampieri, R., Collado, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F: McGraw-Hill.

- Schejtman, A. y Berdegué, J. (2003) Desarrollo Territorial Rural. RIMISP. Debates y Temas Rurales No.1. Santiago de Chile: Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Simanis, E. & Hart, S. (2008). The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy. (2nd ed.). New York: Cornell University.
- SNV & CECODES, Alianza para los Negocios Inclusivos. (2008). SNV - CECODES, Alianza para los Negocios Inclusivos. (2008). Los Negocios Inclusivos en Colombia. Bogotá: SNV-CECODES.
- Soto, L. (2013). Inclusión productiva y desarrollo rural. Acceso a mercados en localidades de bajos ingresos. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. Quito: Corporación Andina de Fomento.
- Stake, R. (2007). Investigación con Estudio de Casos. España: Ediciones Morata.
- Timmer, P. (1988). The Agricultural Transformation. En: Handbook of Development Economics, Vol 1, Amsterdam: North Holland.
- Timmer, P. (1997). Farmers and Markets: The Political Economy of New Paradigms. En: American Journal of Agricultural Economics 79(2).
- Tobar, G; Hidalgo, S. y Cardona, M. (2006). Caracterización del subsistema de producción de Maní en la Región Huista. Memoria de Labores ICTA. 36.
- Torero, M. (2016). Evaluating Inclusive Value-Chain Development. En: Innovation for inclusive value-chain development: successes and challenges / Editors: Andre Devaux, Maximo Torero, Jason Donovan, and Douglas Horton. Washington, DC: International Food Policy Research Institute.

Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos –UNAG-. (2017). Quiénes somos. Recuperado de <http://unag.org.ni/quienes-somos/>

Van Haeringen, R; & De Jongh, W.R. (2010). Los negocios inclusivos en el sector agropecuario: práctica y desafíos. Revista de Estudios Agrarios. No. 44. pp 63-74

VECO Andino. (2016). Estudio de caso sobre la consolidación de una relación comercial incluyente entre la Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Payán (REOPA) y COLRUYT, en Perú. (En edición)

Veglio, F. & Fiedler, D. (2016). Delivering on the Sustainable Development Goals: The inclusive business approach. Ginebra: World Business Council for Sustainable Development

Vermeulen, S. and Cotula, L., (2010). Making the most of Agricultural investment: a survey of business models that provide opportunities for smallholders, IIED/FAO/IFAD/SDC, London/Rome/Bern.

Vorley, W. (2003). Food, Inc.: Corporate Concentration from Farm to Consumer, London: UK Food Group.

Vorley, W; Lundy, M. & Macgregor. (2008). Business models that are inclusive of small farmers. Paper prepared for FAO and UNIDO as background to the Global Agro-Industries Forum, New Delhi, 8 - 11 April 2008.

Vorley, W; Ferris,S; Seville, D. & Lundy (2009). Linking worlds: New Business Models for Sustainable Trading Relations between Smallholders and Formalized Markets.

- Vorley, W; Lundy, N. & MacGregor, J. (2013). Modelos operativos que incluyen a los pequeños agricultores. En: Da Silva, C; Baker, D; Shepherd, A; Jenan, C; & Miranda, S. Agroindustrias para el desarrollo. Roma: FAO
- Vorley, W, Lecoutere, E, Mubiru, S, Lunduka, R, Ubels, J, Conilh de Beyssac, B and Ikaaba, D. (2015). Growing inclusion? Insights from value chain development in Ugandan oilseeds, IIED, London.
- Vorley, W & Thorpe, J. (2014). Success factors for lead firms to shape inclusive Procurement. IIED, London. IIED Issue Paper. IIED, London.
- Wach, E. (2012). Measuring the 'Inclusivity' of Inclusive Business. IDS Practice Paper 9. Institute of Development Studies.
- Will, M. (2013). Contract farming handbook. A practical guide for linking small-scale producers and buyers through business model innovation. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- Will, M. (2015). Contract farming handbook. A practical guide for linking small-scale producers and buyers through business model innovation. Volume II – Selected tools and case examples. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- Woodhill, J. (2016). Inclusive Agribusiness: The State of Play. Background Working Paper. Preparado para Global Donor Platform for Rural Development
- Woodhill, J; Guijt, J; Wegner, L. & Sopov, M. (2012). From islands of success to seas of change: a report on scaling inclusive agri-food markets. Centre for Development Innovation, Wageningen UR (University & Research Centre). Wageningen.

Yumbra, M. 2011. Encadenamiento agroalimentario: ¿Solución sustentable de desarrollo rural o consolidación del poder agroindustrial? FLACSO.Quito.

Yumbra, M; Herrera, R; Borja, J; & Castillo, J. (2013) Agricultura Bajo Contrato en el Ecuador: Elementos para el debate. Quito: Sistema de Investigación sobre la Problemática Agraria en el Ecuador (SIPAE)

ANEXOS

Anexo 1. Herramientas de la Metodología LINK

Anexo 2. Selección de los casos de estudio

Anexo 1. Herramientas de la Metodología LINK

Tabla 10. Elementos generales herramientas de Metodología LINK

	Mapeo de la cadena de valor	Plantilla del modelo de negocio	Principios para modelos de negocio incluyentes	Ciclo del prototipo
Objetivo	Entender el contexto macro donde se mueven los negocios que vinculan a los productores rurales con compradores.	Conocer en detalle cada negocio que vincule a productores rurales con compradores.	Determinar si realmente es inclusivo cada negocio que vincula a productores rurales con compradores.	Mejorar continuamente, en términos de inclusión y desempeño, cada negocio que vincule a productores rurales con compradores.
Componentes	Con base en la cadena de valor, considera tres dimensiones: 1. Actores directos 2. Actores indirectos 3. Influencias del entorno.	Con base en la propuesta desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2011), esta plantilla aborda nueve bloques para describir el modelo de negocio: 1. Segmento de clientes 2. Proposición de valor 3. Canales de venta 4. Relaciones con los clientes 5. Fuentes de ingresos 6. Recursos clave 7. Actividades clave 8. Socios clave 9. Estructura de costos.	Con base en el conjunto de seis principios para diagnosticar y mejorar relaciones comerciales, elaborado por Bright, Seville y Borkenhagen (2010), y Vorley et.al (2009), los principios son: 1. Colaboración entre actores 2. Vinculación efectiva al mercado 3. Gobernanza transparente y consistente 4. Acceso equitativo a servicios 5. Innovación incluyente 6. Medición de resultados.	Se considera un proceso de implementación y aprendizaje cíclico. Sus cuatro momentos son: 1. Diseño 2. Prueba 3. Medición 4. Ajuste/Adopción.
Preguntas clave que aborda	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuáles son los actores y qué roles tienen? ○ ¿Cómo funciona el flujo de productos, información y pagos? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo funciona mi organización? ○ ¿El modelo de negocio es viable? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué tan inclusiva es la relación comercial? ○ ¿Cómo identificar áreas de mejora? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo puedo moverme de la teoría a la acción? ○ ¿Cómo puedo incorporar ideas de innovación en un plan de trabajo?

Fuente: Elaboración propia a partir de Lundy et al; (2014).

Tabla 2. Elementos generales herramientas de Metodología LINK (continuación)

	Mapeo de la cadena de valor	Plantilla del modelo de negocio	Principios para modelos de negocio incluyentes	Ciclo del prototipo
Beneficios	<p>Permite visualizar los distintos roles y conexiones entre los actores que participan en la cadena, identificar fuentes de innovación y mejoramiento, obtener información global del contexto donde se inserta la cadena, y reconocer los cuellos de botella y distorsiones del mercado.</p>	<p>Permite facilitar la articulación entre agricultores y compradores con, el propósito de establecer relaciones comerciales formales, y detectar oportunidades y desequilibrios en el modelo de negocio.</p> <p>Ofrece una perspectiva integradora en la que se ve con claridad la doble vía de los modelos de negocio.</p>	<p>Ofrece una valoración separada de la organización de productores y de la organización compradora.</p>	<p>Ofrece un plan de mejora específico que permite transitar del modelo de negocio actual al deseado.</p>
Fases	<p>En la fase uno se identifica: los actores directos y sus roles, los actores indirectos, el flujo de los productos y de la información, las relaciones entre los actores clave, y las características de la producción.</p> <p>En la fase dos se realiza el mapeo de las cifras comerciales, el cual incluye: precios y pagos, volúmenes y rendimientos.</p> <p>Finalmente, en la fase tres se indaga por las fuerzas que rodean a la cadena: económicas, políticas-legales, socio-culturales, ambientales, y tecnológicas.</p>	<p>Se construyen los siguientes modelos de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ de la organización de productores hacia el comprador, ○ de la organización de productores hacia sus asociados, ○ del comprador hacia la organización de productores, y ○ del comprador hacia sus clientes. 	<p>La organización de productores y el comprador realizan su valoración de forma separada, con el acompañamiento de un facilitador. Los resultados contrastados de ambas calificaciones son revisados de forma conjunta; a partir de los elementos que surjan de la discusión de resultados se priorizaron las áreas de acción inmediata.</p>	<p>Para aplicar esta herramienta se proponen cuatro momentos: Primero, en un taller de cuatro horas se construye el árbol de problemas asociados al modelo de negocio actual. Después, en uno de dos horas, se elaboran el árbol de soluciones y el camino lógico. En un tercer momento se construye el modelo de negocio del futuro. Este taller dura tres horas. Finalmente, se realiza un plan de acción, monitoreo y evaluación. En cada uno de estos espacios participan los actores clave del modelo de negocio.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Lundy et al; (2014).

Tabla 11. Casos de aplicación de LINK en América Latina 2012-2015

Cód.	País	Rubro	Organización facilitadora	Comprador	Vendedor
1	Bolivia	Miel	Heifer, Bolivia	Supermercado	Asociación CADEMA
2	Bolivia	Asaí	Heifer, Bolivia	Comerciantes brasileiros	Asociación Integral de Cosechadores, Productores y Transformadores de frutos del Abuna (ASICOPTA)
3	Ecuador	Guadua	Heifer, Ecuador		Organización de mujeres Tejiendo mi Futuro
4	Ecuador	Leche	Heifer, Ecuador	Industrias Lácteas	Organización de mujeres Tejiendo mi Futuro
5	Guatemala	Maní	Heifer, Guatemala	Dulces Típicos Delicias Huehuetecas	Asdecohue /Grupo Unión Esperanza
6	Guatemala	Cerdos	Heifer, Guatemala	Tierra Nueva	Productoras de cárnicos
7	Haití	Café	Heifer, Haití		CODEDPE
8	Haití	Arroz	Heifer, Haití		COSDESL
9	Honduras	Marañón	Heifer, Honduras	Comprador de Alemania, Wir handeln fair (DWP)	Cooperativa Regional de Producción Agroindustrial Maraños del Sur Limitada (Crepaimasul).
10	Honduras	Miel	Heifer, Honduras	Supermercado El Corral	Cooperativa Apícola Pionera de Honduras Limitada (Coapihl)
11	Honduras	Miel	Heifer, Honduras	Cooperativa Coapihl	Cooperativa de Apicultores de Choluteca y Valle (Coapich);
12	Honduras	Hortalizas	VECO MA	Hortifrutí- Walmart	Asociación de Familias Agropecuarias Artesanales Intibucanas Lencas (Asofail)
13	Indonesia	Cacao	VECO Asia	Comextra Majora	KOPAN SIKAP
14	México	Miel	Heifer, México		
15	México	Agave mezcalero	Heifer, México		
16	México	Café	Heifer, México		
17	México	Flor de Jamaica	Heifer, México		
18	México	Cerdos	Heifer, México		
19	México	Borregos	Heifer, México		
20	México	Aves y huevo orgánico	Heifer, México		
21	Nicaragua	Miel de abejas	Heifer, Nicaragua	Unión de cooperativas Tierra Nueva	Cooperativa Tierra de Nutrias
22	Nicaragua	Café procesado	Heifer, Nicaragua	Clientes informales	Cooperativa de Productores de Café Orgánico de Matagalpa (Coomprocom RL.)
23	Nicaragua	Producción y comercialización de huevos	Heifer, Nicaragua	Coomprocom RL.	Cooperativa de Productores de Café Orgánico de Matagalpa (Coomprocom RL.)

Cód.	País	Rubro	Organización facilitadora	Comprador	Vendedor
24	Nicaragua	Producción y comercialización de viveros	Heifer International	Productores de café de la zona	Cooperativa de Productores de Café Orgánico de Matagalpa (Coomprocom RL.)
25	Nicaragua	Cacao	VECO MA	Ritter Sport	Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (Cacaonica)
26	Nicaragua	Maíz	VECO MA	Café Soluble S.A. (CSSA),	Cooperativa de Servicios Múltiples Campesinos Activos de Jalapa (CCAJ)
27	Nicaragua	Hortalizas	CRS	Industrias Cárnicas Integradas de Nicaragua (ICI Walmart)	Cooperativa de Servicios múltiples "Productores de Jinotega" (COOSMPROJIN)
28	Nicaragua	Maracuyá	CRS	Particular - Lorena Amaya	Cooperativa Maracuyá del Norte (Comanor)
29	Nicaragua	Frijol	CRS	Esperanzacoop	Cooperativa de Servicios Múltiples Ecovegetales
30	Nicaragua	Miel	CRS	Ingemann	Unión de Cooperativas Agropecuarias de San Juan del Rio Coco
31	Nicaragua	Leche	CRS	Empresa de rosquillas Vílchez Tinoco	Cooperativa Multifuncional Lácteos Renacer de Palacagüina (Coolarpa RL.)
32	Nicaragua	Carne	CRS	Industrias Cárnicas San Martín	Unión de Cooperativas de Servicios Múltiples (Ucosemun)
33	Nicaragua	Cacao	CRS	Ritter Sport	Unión de cooperativas multisectorial Héroes y Mártires de Siuna (UCM)
34	Perú	Espárragos	VECO Andino	Colruyt	Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Payán (Reopa)
35	Perú	Alpaca	Heifer, Perú	Minkay	Tres Aplaquitas
36	Perú	Fibra de alpaca	Heifer, Perú	Almacenes	Alpacas Andinas en Puno
37	Perú	Banano orgánico	VECO Andino	Empresa Hualtaco S.A	CENBANOR

Fuente: Elaboración propia a partir de información provista por el CIAT.

Anexo 2. Selección de los casos de estudio

Desde su lanzamiento en 2011 la Metodología LINK ha sido aplicada en América Latina, África y Asia a través del modelo de ciclos de aprendizaje³. Desde el año 2012 hasta 2015, la Metodología LINK se ha aplicado en 37 casos en América Latina, en países de Centroamérica, México, y en países andinos como Perú, Bolivia y Ecuador. En el anexo 2 se presenta la relación de los 37 casos indicando el país, el rubro, la organización facilitadora y las organizaciones compradoras y vendedoras.

Al universo de casos presentado se aplicó la herramienta de selección, introducida en el apartado metodológico. El primer filtro de selección consistió en identificar tres aspectos en los casos: a) si se aplicaron las cuatro herramientas de LINK; b) si esta aplicación se encuentra documentada, y c) si la aplicación contó con una organización facilitadora. Bajo esta lógica se preseleccionaron 12 casos que cumplieran con dichas condiciones excluyentes.

A estos 12 casos preseleccionados se aplicó el segundo filtro de selección, que pretendía asegurar, principalmente, la variedad de experiencias en cuanto al tipo de comprador y de rubro, aunque en esta etapa también se buscó que la documentación contara con un alto grado de detalle y que en ella hubiera contraste entre éxito y “fracaso”, entendido éste último como un caso donde la relación comercial no hubiera continuado. Las cuatro variables que hacen parte del segundo filtro de selección son: a) continuidad de la relación comercial, b) tipo de comprador, c) rubro, y d) calidad de la documentación.

³ El ciclo de aprendizaje es un proceso de trabajo conjunto entre una organización de investigación, en este caso el CIAT, y una organización de desarrollo que trabaje directamente con pequeños productores en campo. El objetivo del ciclo es avanzar de forma colaborativa en un tema de mutuo interés, que pasa por un proceso de iteración y que incorpora acciones de gestión del conocimiento. En el caso de América Latina, el CIAT ha desarrollado ciclos de aprendizaje con organizaciones de desarrollo con alcance continental, como Heifer International, CRS y VECO, usando como tema de interés la aplicación de la Metodología LINK.

