



# 3

## ¿Qué facilita o limita las relaciones comerciales incluyentes con pequeños productores? Análisis de tres casos en América Latina

Jhon Jairo Hurtado<sup>1</sup>, Mark Lundy<sup>2</sup>,  
Jenny Melo<sup>3</sup>, Zeyla de León<sup>4</sup>, Larry Paul<sup>5</sup>,  
Jennifer Zapata<sup>6</sup>, Melba Navarro<sup>7</sup>,  
Paola Mercado<sup>8</sup>, Adriana Muñoz<sup>9</sup>

### / 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, para los pequeños productores. Sin embargo, los agronegocios se enfrentan al desafío central de desarrollar y contar con metodologías que propicien procesos que permitan diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala. Este es el propósito de la Metodología LINK, creada en 2012 en el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), que ha sido implementada en países de América Latina, África y Asia. Este documento presenta los resultados de un estudio comparativo de tres casos de relaciones comerciales en Guatemala, Nicaragua y Perú, que revisó los factores que

1 Asociado de Investigación, Sistemas Alimentarios Sostenibles, Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), [j.hurtado@cgiar.org](mailto:j.hurtado@cgiar.org)

2 Líder Sistemas Alimentarios Sostenibles, Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), [m.lundy@cgiar.org](mailto:m.lundy@cgiar.org)

3 Investigadora Independiente, [jenny.melo@innove.com.co](mailto:jenny.melo@innove.com.co)

4 Oficial de Cadenas de Valor, Heifer Guatemala, [Zeyla.DeLeon@heifer.org](mailto:Zeyla.DeLeon@heifer.org)

5 Coordinador de Programas, Heifer Guatemala, [Larry.Paul@heifer.org](mailto:Larry.Paul@heifer.org)

6 Directora Regional de Programas de las Américas, Heifer International, [Jennifer.Zapata@heifer.org](mailto:Jennifer.Zapata@heifer.org)

7 Especialista Regional en Cacao, Rikolto en Centroamérica (hasta enero 2017), [melba.mel@gmail.com](mailto:melba.mel@gmail.com)

8 Coordinadora de Programa, Perú, Rikolto en Sudamérica, [paola.mercado@rikolto.org](mailto:paola.mercado@rikolto.org)

9 Asesora de Programas de Planificación, Aprendizaje y Responsabilidad, Ecuador, Rikolto en Sudamérica, [adriana.munoz@rikolto.org](mailto:adriana.munoz@rikolto.org)

limitan y promueven la construcción de este tipo de negocios. El análisis comparado evidencia que la promoción de negocios inclusivos necesita un abordaje en las dimensiones micro, meso y macro.

**Palabras clave:** agronegocios inclusivos, agricultura, productores.

## / Abstract

The lack of an integration to the markets—in fair and favorable conditions—is one of the barriers faced by producers with small tracts of land in Latin America, and in general, in developing countries. The term Inclusive agribusiness has emerged as a concept and a practice that seeks to create market opportunities, on fair terms to small-scale producers. The LINK Methodology, created by the International Center for Tropical Agriculture in 2012, aims to design, implement and evaluate inclusive business models with small-scale producers. This paper presents results of a comparative study of three different cases of commercial relations in Guatemala, Nicaragua and Peru, which looked at factors that limit and promote the construction of inclusive agribusinesses. The comparative analysis shows the need to address challenges in three dimensions: micro, meso and macro in order to understand the flourishing of inclusive agribusiness.

**Keywords:** Inclusive agribusiness, agriculture, producers.

## / Introducción

Crear relaciones comerciales incluyentes que beneficien a pequeños productores es una opción que está teniendo eco en América Latina bajo el concepto de agronegocios inclusivos. Este documento presenta los elementos que dan forma a este concepto, aborda tres casos latinoamericanos en los que se ha aplicado la metodología LINK, que busca facilitar, promover y evaluar modelos de negocios inclusivos que incorporen a productores de pequeña escala a los mercados, y se pregunta por las características de inclusión y por los factores facilitadores o limitantes en estos casos.

A continuación, se presenta el concepto de agronegocios inclusivos, los atributos que indican que existe efectivamente la inclusión y el análisis de tres casos que se desarrollaron en Guatemala, Nicaragua y Perú con maní, cacao y espárrago, respectivamente. El documento finaliza señalando implicaciones para el desarrollo rural y rutas de futuras investigaciones.

## Planteamiento del problema

Los productores con pequeñas extensiones de tierra son actores clave en la agricultura mundial. Más de 500 millones de explotaciones familiares gestionan la mayor parte de las tierras agrícolas del mundo y producen la mayor parte de sus alimentos (FAO, 2015). A pesar de su importancia, enfrentan barreras que los sitúan en condiciones de vulnerabilidad, como son el acceso limitado a mercados, crédito, asistencia técnica, información meteorológica, herramientas de gestión de riesgos y protección social (Vorley, Lundy y MacGregor, 2008; FAO, 2016; Melo y Magdalena, 2015).

Tomando en cuenta la dimensión económica y el poder movilizador de los mercados, en la última década se ha impulsado con fuerza el concepto de agronegocios inclusivos, el cual busca desarrollar iniciativas de negocio que generen valor económico y social, y que logren incluir de manera efectiva como proveedores a productores de pequeña escala en cadenas de valor empresarial, bajo una lógica de mutuo beneficio (Vorley et al; 2008). 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 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).

Construir negocios inclusivos, o relaciones comerciales incluyentes, es de interés público y privado; sin embargo, a pesar de su importancia y urgencia, hay un conocimiento limitado sobre lo que funciona y lo que no en la construcción de este tipo de relaciones. Lo que está claro es que su implementación no es sencilla<sup>10</sup> y requiere de una serie de condiciones habilitantes que lo hagan viable.

En 2012, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) publicó LINK, una metodología pionera que reúne y organiza cuatro herramientas “para diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala” (Lundy et al. 2012). Desde entonces, LINK se ha aplicado en América Central y del Sur, África y Asia, en más de 20 cadenas productivas agropecuarias que incluyen miel, asaí (Euterpe oleracea), guadua (una subfamilia del bambú), maní, arroz, marañón (nuez cajú), hortalizas, café, flor de jamaica, agave mezcalero, y cría de borregos y cerdos, entre otras. Algunos de sus resultados, en cuya identificación participan profesionales de campo, han sido compartidos en eventos especializados; sin embargo, no han sido analizados en profundidad ni vistos en perspectiva comparativa.

Esta investigación toma como insumo los resultados obtenidos en algunos casos de aplicación de LINK, para analizarlos y aportar a la construcción de conocimiento, en el entendido de que en ellos se encuentra un potencial explicativo sobre cómo se puede lograr la construcción de relaciones comerciales incluyentes con pequeños productores en América Latina.

## Objetivos

El objetivo general de esta investigación es identificar los factores que facilitan o limitan las relaciones comerciales incluyentes en pequeños productores agropecuarios a partir de un estudio comparativo de casos en los que se ha aplicado la metodología LINK en América Latina.

## Marco teórico

A continuación, se presenta el concepto de agronegocios inclusivos y la metodología LINK y sus alcances.

### Agronegocios inclusivos

El concepto de negocios inclusivos se refiere a iniciativas de negocio que generan valor económico y valor social, que pueden ser desarrolladas por empresas pequeñas, medianas y grandes, empresas sociales y organizaciones sociales. Se denominan inclusivos ya que incorporan a las cadenas de valor a población en situación de pobreza/vulnerabilidad que cumple 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).

---

<sup>10</sup> La experiencia ha demostrado que los pequeños productores son un tipo de proveedor especial, que comprarles implica ciertos riesgos y que no todas las empresas están en disposición de asumirlos o de involucrarse en un proceso de varios años para desarrollar a este tipo de proveedor (Ashoka y Accenture, 2015; Márquez, Reficco, Berger and SEKN, 2010).

Los agronegocios inclusivos<sup>11</sup> son la aplicación del concepto de negocios inclusivos en el sector agroalimentario, por ello su principal actor son los productores de pequeña escala, que se encuentran en la base de este sector y que viven en condiciones de pobreza y con restricciones de acceso a mercados y servicios de educación, salud, y bienestar en general (FAO, 2016).

Se considera que los agronegocios inclusivos tienen impactos económicos positivos al crear oportunidades que permiten a los pequeños productores convertirse en socios de negocios económicamente viables, apoyar el florecimiento de las pequeñas empresas como procesadoras y proveedoras de servicios a lo largo de la cadena, y promover oportunidades de empleo bajo condiciones justas (Woodhill, Guijt, Wegner y Sopov, 2012).

Definir el significado de la inclusión en estas relaciones es central, pues permite discernir entre una relación comercial tradicional, en la que hay aprovisionamiento de pequeños productores, y 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. A continuación, se indican los atributos que caracterizan las relaciones comerciales incluyentes (Tabla 1).

**Tabla 1:** Atributos que caracterizan las relaciones comerciales incluyentes

Características
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

**Fuente:** Elaboración propia a partir de 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.

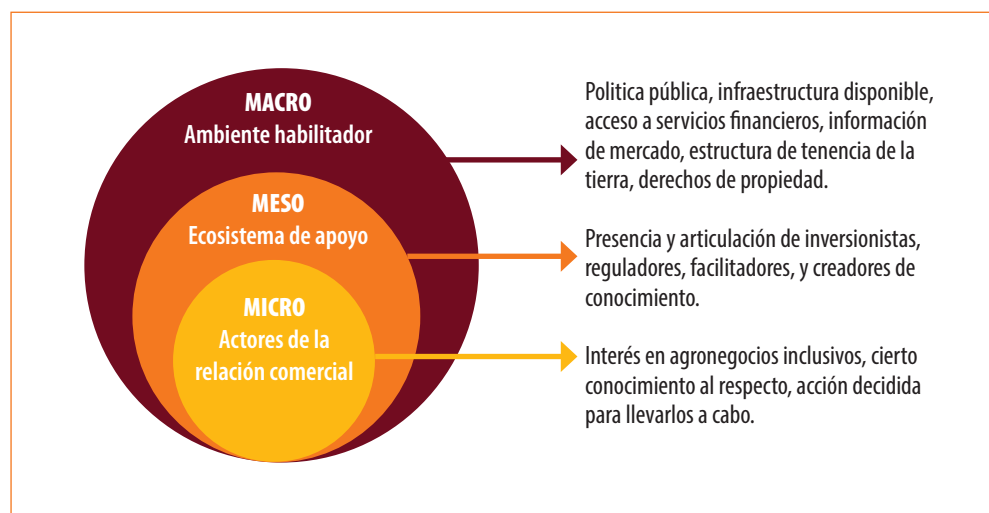
Cada una de estas características se relaciona con un elemento distinto de la relación comercial, por lo cual la inclusión no se da por la presencia de alguno de ellos, sino de todos. Por ahora, en la literatura su abordaje se ha realizado de manera cualitativa.

### Condiciones de posibilidad para los agronegocios inclusivos

Además de proponer una relación de inclusión, para que estos negocios puedan desarrollarse necesitan una serie de condiciones habilitantes. Se propone entender estas condiciones a través de tres dimensiones: micro, meso y macro. La primera se refiere a los intercambios de los dos actores de la relación –comprador y vendedor– y a las características de cada uno. En la dimensión meso

<sup>11</sup> Es importante señalar que, aunque es una expresión que surge estrechamente vinculada a la lógica de los negocios inclusivos y los mercados Base de la Pirámide (BdP), se suma 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).

**Figura 1:** Tres dimensiones en las condiciones que hacen posible los agronegocios inclusivos



Fuente: Elaboración propia.

se encuentra el ecosistema de apoyo para este tipo de negocios (Reficco y Márquez 2007; Gradl y Jenkins, 2011; y Peinado-Vara, et. al, 2016). Finalmente, en la dimensión 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, 2008). En la Figura 1 se presenta un resumen de las tres dimensiones presentes en las condiciones de posibilidad de los agronegocios inclusivos.

A pesar de la mencionada intención de lograr relaciones de mutuo beneficio, los negocios inclusivos no están exentos de voces críticas que señalan los peligros de una relación desigual o de ver 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.

### Metodología LINK

Los negocios inclusivos carecen de un cuerpo robusto de metodologías y herramientas que permitan promoverlos y facilitar su desarrollo, medir y valorar su impacto y analizar las experiencias para gestionar conocimiento. Entre las herramientas para facilitar el desarrollo de negocios inclusivos se encuentran los trabajos de Fearne, Yawson, Buxton y Tait (2012), Vorley, Ferris, Seville y Lundy (2009), Will (2013), Deprez, Van den Steen y Van Ongeval (2016), y Lundy et al (2012).

La Metodología LINK fue desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y busca 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: (1) Mapeo de la Cadena de Valor, (2) Plantilla del Modelo de Negocio, (3) Principios para modelos de negocio incluyentes, y (4) Ciclo del prototipo.

El Mapeo de la Cadena de Valor permite entender el contexto macro donde se mueven los negocios que vinculan a los productores rurales con los compradores. Este mapeo se inicia con la identificación de 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. Posteriormente identifica precios y pagos, volúmenes y rendimientos. Finalmente, indaga por las fuerzas que rodean a la cadena: económicas, políticas-legales, socioculturales, ambientales y tecnológicas. Esta herramienta permite visualizar los distintos roles y conexiones entre los actores que participan en la cadena, identificar las 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.

La Plantilla del Modelo de Negocio permite conocer en detalle cada negocio que vincula a los productores rurales con los compradores. 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; y (9) Estructura de costos. En el marco de la aplicación de esta herramienta se construyen los modelos de negocio 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.

Los principios para modelos de negocios incluyentes corresponden al 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; y (6) Medición de resultados. Para la aplicación de esta herramienta, 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 en forma conjunta; a partir de los elementos que surjan de la discusión de resultados se priorizan las áreas de acción inmediata.

Finalmente, el Ciclo de Prototipo ofrece un plan de mejora específico que permite transitar del modelo de negocio actual al deseado. Para aplicar esta herramienta se proponen cuatro momentos: Primero, se construye el árbol de problemas asociados al modelo de negocio actual. Después, se elaboran el árbol de soluciones y el camino lógico. En un tercer momento se construye el modelo de negocio del futuro. Finalmente, se realiza un plan de acción, monitoreo y evaluación. En cada uno de estos espacios participan los actores clave del modelo de negocio.

## Metodología

Esta investigación abordó una aproximación cualitativa, empleando la metodología de estudios de caso. Se realizó un estudio colectivo de casos, seleccionados de forma instrumental (Stake, 2007). La principal técnica de investigación empleada fue la revisión de información primaria (resultado de la observación participante) y secundaria (revisión de los documentos de sistematización de cada caso).

A través de una selección del universo disponible, se escogieron aquellos casos que tenían su proceso de sistematización completo, y ofrecían variedad en cuanto a actores y producto. Posterior a la selección se consolidó la información primaria y secundaria de cada caso para elaborar una estruc-

tura 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 analizar cada uno de los tres casos elegidos, se elaboró una definición operativa de agronegocios inclusivos y un listado de atributos relacionados con la inclusión en este tipo de negocios, los cuales fueron usados como marco.

Finalmente, para identificar los factores que en los tres casos facilitaron o limitaron el desarrollo de la relación comercial inclusiva, se construyó una matriz con elementos retomados de la literatura descrita en el marco teórico que específicamente pueden afectar o no la construcción de una relación comercial inclusiva.

A continuación se describe la situación inicial de cada uno de los tres casos seleccionados:

### **Caso 1. Relación comercial entre Dulces Típicos Delicias Huehuetecas (Asdecohue) y el Grupo de Mujeres Unión Esperanza, del rubro de maní.**

El Grupo de Mujeres Unión Esperanza está ubicado en Guatemala, fue creado en 1995 y está conformado únicamente por 30 mujeres. Del otro lado de la relación, la compradora es una organización informal y pequeña, liderada por una mujer y que cuenta con dos quioscos ubicados en la calle como puntos de venta. Esta organización tiene una trayectoria de cuatro años en el mercado (De León, Martínez y Paul, 2016).

La relación comercial se inició en 2013. 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 Heifer International en Guatemala, Honduras y Nicaragua, financiado por la Fundación Ford.

### **Caso 2. Relación comercial entre la empresa chocolatera alemana Ritter Sport y la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (Cacaonica) en Nicaragua.**

Cacaonica, fundada en el año 2000, está enfocada en la producción de cacao orgánico certificado. Cuenta con 335 socios formales, de los cuales 215 son activos (195 hombres y 20 mujeres). Destinan su cacao certificado orgánico y de comercio justo al mercado nacional e internacional.

RitterSport es una empresa transformadora –chocolatera– de Alemania. Compra más del 90 por ciento del cacao que necesita a intermediarios internacionales (brokers) con base en los precios de la bolsa de Nueva 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 dicho país. La empresa tiene políticas de financiamiento tipo precompra de un porcentaje del cacao (hasta 40 por ciento), y de apoyo con el secado y clasificación de granos en sus instalaciones en Sébaco, Matagalpa.

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 compró las deudas de Cacaonica a la banca privada y estableció convenios de compra-venta de cacao y el pago de una cuota anual. 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). 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.

La aplicación de LINK se realizó en el marco del programa “Mercados Modernos Inclusivos”, de Rikolto en Centroamérica<sup>12</sup>, que inició acciones en Nicaragua en los años ochenta y en cacao, con Cacaonica – Ritter Sport, en el 2013.

---

12 Rikolto en Centroamérica (anteriormente conocida como VECO MA) es una ONG internacional con más de 40 años de experiencia en la transformación de cadenas de valor, fortalecimiento de organizaciones de agricultores familiares y de actores de la cadena alimentaria. Rikolto funciona como una red, con programas en 14 países de todo el mundo a través de ocho oficinas regionales.

### **Caso 3. Abordó la relación comercial —ubicada en el rubro de espárragos— entre Colruyt y la Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Paiján (REOPA), en Perú**

REOPA es una asociación de productores de espárragos de segundo nivel, creada por la ONG Centro de Transferencia Tecnológica (CTTU) y el Centro de Investigación y Emprendimiento para el Desarrollo Integral (CIEDI) de La Libertad, Perú. Cuenta con 116 asociados que forman parte de 7 asociaciones de primer nivel, y productores independientes que aportan el 50 por ciento del producto acopiado por campaña. En el 2012, REOPA contaba con 220 hectáreas de espárragos en producción; 50 hectáreas adicionales entraron en cosecha en el 2014.

Colruyt es un supermercado, la mayor empresa minorista belga. No realiza compra directa a los productores, sino a través de dos actores: la empresa agroindustrial Gandules, que procesa y compra directamente a REOPA, y el importador belga Noliko, que compra a Gandules y vende a Colruyt.

La relación comercial entre REOPA y Colruyt, que comenzó en 2012, buscaba 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, para presentar el producto en un formato diferenciado (envases más pequeños y con sabor de espárrago marinado).

La aplicación de LINK contó con el apoyo de la ONG belga Rikolto en Sudamérica<sup>13</sup>. Este caso resulta contrastante frente a los otros dos, porque la relación comercial entre ambos no continuó (Rikolto en Sudamérica, 2016).

## **Resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada caso al implementar la metodología LINK:

### **Caso 1. Dulces Típicos Delicias Huehuetecas (Asdecohue) y el Grupo de Mujeres Unión Esperanza – Guatemala**

Del mapa de la cadena de valor que se construyó, se destacan los siguientes elementos: (1) las productoras socias de Unión Esperanza y sus familias abastecen únicamente el 18 por ciento de la materia prima que se procesa anualmente en la planta del Grupo. El resto lo proveen productores locales y un acopiador comunitario del área que limita con Chiapas, sur de México; (2) 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 al contado y a crédito, dependiendo del volumen de la compra; y (3) los principales clientes del maní procesado son intermediarios locales, departamentales y nacionales.

Esta cadena presenta varios cuellos de botella. Por un lado, 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. Por otro lado, 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).

---

<sup>13</sup> Rikolto en Sudamérica (anteriormente conocida como VECO ANDINO), es una ONG internacional. Para más información sobre la organización, ver el anterior pie de página.



En el marco de la aplicación de LINK se construyó el Modelo de negocio inicial del Grupo de Mujeres Unión Esperanza hacia su cliente Dulces Típicos. La propuesta de valor es un producto de alta calidad, producción artesanal por mujeres, consistencia en la entrega, precio competitivo de maní frito, dulce, salado y mixto en presentación de 200 y 400 gramos. De acuerdo con De León, Martínez y Paul (2016), en la evaluación de este modelo se encontraron dos fortalezas principales: (i) aunque el cliente es informal, es estable, y genera —en conjunto con los demás clientes informales— mayores volúmenes de venta; y (ii) el Grupo de Mujeres Unión Esperanza cuenta con una buena administración del negocio y ha generado empleo y autoempleo. En cuanto a los ámbitos de mejora se identificaron: (i) construir base de datos de clientes; (ii) lograr mayor conocimiento del proceso productivo por parte de los clientes; (iii) adquirir tecnología apropiada para el procesamiento y empaque del producto; (iv) reestructurar costos para definir precios justos; (v) tramitar el registro sanitario; y f) evidenciar que en la producción y procesamiento participan mujeres.

Cuando se aplicaron los Principios de Inclusión se encontró que la perspectiva de comprador y vendedor presentan la misma tendencia. Se encuentran tres principios que tienen la calificación más baja: Acceso equitativo a servicios, Innovación incluyente y Medición de resultados.

Estos insumos permitieron la construcción del prototipo, el cual incluyó diez temas relacionados con el modelo de negocio y con dos principios de inclusión. Las acciones incluyeron: creación de base de datos de los clientes potenciales, desarrollo de una nueva imagen de los productos que visibilizara las cualidades intangibles en la propuesta de valor, tramitar el Registro Sanitario para la propuesta de valor en las diferentes presentaciones, desarrollar nuevos productos para responder a la demanda de los clientes, retomar la producción de mantequilla de maní, promocionar productos en puntos de ventas y mejorar la comunicación con la clienta en el seguimiento de las compras.

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 de Mujeres Unión Esperanza.

En lo organizativo, el Grupo de Mujeres 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 se 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 fue la ejecución de un proceso de formación en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) e inocuidad, así como la remodelación del centro de procesamiento, los cuales fueron realizados con el apoyo de Heifer Guatemala. 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 las materias primas, se lanzó el maní picante como un nuevo producto y se incorporaron nuevas presentaciones: en frascos de 250 gramos y en bolsas de 100 gramos. Estas acciones fueron apoyadas por el proyecto de Heifer International, 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 por ciento 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 de Mujeres 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.

## Caso 2. Ritter Sport y la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (Cacaonica) – Nicaragua

En la cadena de valor de Cacaonica 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. Sin embargo, 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).

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).

En la revisión del modelo de negocio 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 la Cooperativa no cuenta con los respaldos financieros que le permitan acceder 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).

Fue en la perspectiva comparada de valoración de los principios de inclusión donde se encontró la mayor coincidencia 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 ciclo de prototipo se construyó de forma conjunta entre los dos actores, y entre las acciones de mejora se incluyó que Ritter Sport respaldara la gestión de financiamiento de Cacaonica, financiara el establecimiento de una hectárea para innovación tecnológica y llevara a cabo un análisis de factibilidad para desarrollar un chocolate con denominación de origen Nicaragua y certificación UTZ para ser comercializado por Ritter Sport. Se propuso establecer un convenio formal de comercialización y aumentar el volumen de cacao por parte de los asociados a Cacaonica.

De acuerdo con Navarro (2015), 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. En relación 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 chocolatera francesa Ethiqueable.

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 con denominación de origen Nicaragua y 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 los 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 le proveen cacao.

Además de las acciones asociadas con los principios de inclusión, Cacaonica ha proyectado y 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 la política de género (Navarro, 2015).

### **Caso 3: Colruyt y la Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Paiján (REOPA) – Perú**

La relación comercial entre REOPA y Colruyt se inició en el 2012 y buscó atender un mercado europeo interesado en espárrago en conserva con formatos de presentación diferenciado por tamaño y por un sabor marinado en especias. Este relacionamiento fue facilitado por la ONG belga Rikolto, 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<sup>14</sup> y Noliko.

De acuerdo con Rikolto (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.

Se evidenciaron los siguientes cuellos de botella: 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 por ciento del volumen de procesamiento, y el porcentaje restante provenía de productores y/o intermediarios individuales; c) alta confidencialidad en el manejo de la información de 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 (Rikolto, 2016).

Del modelo de negocio de REOPA se destacaron como aspectos positivos que, con su cliente actual, Tambo Sur, tenía un canal de venta directo y flexible, lo que beneficiaba el margen de ganancia.

---

<sup>14</sup> 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 por ciento de su producción proviene de campos propios y el volumen restante, de compras a externos. Esta empresa se encarga 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.

La certificación HACCP y el personal capacitado en áreas comerciales y operativas era un diferencial.

Entre los temas de preocupación en este modelo se encontraron: a) dependencia con el cliente principal, Tambo Sur, que compraba el espárrago fresco, pues representaba el 83 por ciento 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 en cambio la comunicación con Gandules era escasa; b) la baja diversificación de productos brindaba ingresos bajos; además, los costos operativos eran más elevados que los de las empresas de 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 le impedía acceder a préstamos para invertir en capital de trabajo. Así mismo, sus procesos de estandarización presentaban debilidades (Rikolto, 2016).

En cuanto a la valoración de los principios de inclusión, REOPA tuvo las calificaciones más bajas en relación a 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.

Tomando los insumos anteriores, en el ciclo de prototipo se plantearon actividades orientadas a incrementar la producción de REOPA, asegurar la trazabilidad, implementar buenas prácticas agrícolas, lograr la eficiencia y mejorar los temas relacionados con los principios de inclusión. 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 Rikolto en Sudamérica, fuera del marco de la relación comercial con Colruyt y los demás actores. En el 2015 concluyó la relación comercial.

## Discusión

¿Qué elementos facilitaron o limitaron el desarrollo de las relaciones comerciales en los casos analizados? ¿Son estos, ejemplos de agronegocios inclusivos? A continuación, se discuten estas dos preguntas.

### ¿Son casos de agronegocios inclusivos?

En el marco teórico de esta investigación se sintetizaron los elementos que permitirían reconocer la existencia de inclusión en un agronegocio tipificado como inclusivo, estos son: flexibilidad en la relación comercial, apoyo a los productores en la forma de servicios, participación real (voz) de los productores en la gobernanza de la relación comercial, equilibrio en la forma como se absorben los riesgos, y generación de un ingreso suficiente, entendido este como un ingreso constante igual o superior a un salario mínimo.

En los casos 1 y 2 se encuentran una serie de atributos que permiten señalar que hay relaciones comerciales donde se está dando la inclusión que promueven los agronegocios inclusivos. En ambos se encuentran 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, 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, ya sea por el lado de la empresa o por la organización de apoyo. En estos dos casos se evidencia la importancia de la potencia del comprador para desarrollar una oferta de servicios, y también 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 esta situación, el apoyo de la organización que actúa como facilitadora resulta fundamental, pues aporta las condiciones para que la relación comercial fluya.

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.

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.

De otra parte, en el caso 3 —que no contaba con una relación preexistente antes del inicio de la aplicación de la metodología LINK— no se encuentran presentes ninguno de los atributos que evidencian la inclusión en un agronegocio tipificado como 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. Aquí, 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 lo tenían. No significa esto que los intermediarios no aporten en este tipo de relaciones comerciales, es más bien que incorporarlos en estos procesos añade complejidad, que debe ser gestionada adecuadamente involucrando a los demás actores del ecosistema y mostrando el beneficio que representa para todos.

En el marco de este caso se pueden plantear dos conclusiones. En primer lugar, se requiere de cierta madurez y consolidación de las organizaciones de productores para vincularse a una relación inclusiva. Contar con una base de operaciones que garantice consistencia del producto y sostenimiento, así como gobernanza y transparencia para poder tener una relación más horizontal con los compradores, son factores clave.

En segundo lugar, es conveniente entender las motivaciones de los actores y la fluidez de la relación. Así, en el caso 2 la relación no partió de una dinámica natural, sino de una articulación inducida, en donde preexistían intereses definidos y diferenciados. De una parte, Noliko no quería ser excluido de la cadena por la importancia que representa Colruyt en su cartera global de clientes; de otra, Gandules estaba indiferente a la relación ya que el volumen de procesamiento no le significaba realmente un peso importante en su giro de negocio, ni trabajar en dinámicas de inclusión le era importante dado que en un alto porcentaje de su abastecimiento provenía de campos propios.

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 en el caso 1, al estar en un mercado informal con poca posibilidad de crecimiento, al menos con el cliente actual, no se le puede reconocer 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.

## Tres dimensiones 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.

### 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

### Factores asociados a la dimensión meso:

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

### Factores asociados a la dimensión macro:

- Hay un ambiente habilitador de política para el rubro
- Hay un ambiente habilitador de política para los agronegocios inclusivos

Es importante mencionar que los factores meso y macro pueden desglosarse más, pero en este trabajo se dejaron en este nivel de desagregación porque la sistematización de los casos —insumo central para el análisis— aporta con mayor abundancia elementos relacionados con la relación entre comprador y vendedor, es decir, con la dimensión micro.

## 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 un comprador formal. En el caso 1, Dulces Típicos es un establecimiento de comercio informal. Sin embargo, ese elemento no fue un impedimento para propiciar procesos de inclusión. En los casos 2 y 3, Ritter Sport y Colruyt son compradores formales de gran tamaño. En ambos casos la formalidad y el tamaño no fueron condiciones suficientes para propiciar un negocio inclusivo.

Los casos 1 y 2 comparten el factor de compra directa. En ambos casos se dieron dinámicas de inclusión. En el caso 3, 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 mejor comunicación, así como recibir apoyo en momentos de debilidad en los esquemas de gobernanza de las organizaciones de productores. No obstante, si bien la existencia de intermediarios complejiza la construcción de la relación comercial como se mencionó previamente, no hay indicios para indicar 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 desencadenaron 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 con infraestructura para el desarrollo del proceso productivo y 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. Esta es una respuesta a la necesidad comercial, y puede sortearse en la medida que se coordinen de forma adecuada esas relaciones con productores externos. Sin embargo, plantea la pregunta sobre el rol de las organizaciones de productores: es decir, si se convierten en un intermediario más para los productores no asociados, o si logra incorporarlos también en estrategias de mutuo beneficio.

En el caso de REOPA es importante anotar que, aunque la organización contaba con una infraestructura sólida, lo cual era atractivo para Noliko, ésta no era aprovechada en su total capacidad, lo que generaba un sobrecosto en el producto y se añadía a la ineficiencia que tenía la organización. En este sentido, la infraestructura en sí misma no es determinante en el desempeño comercial, pues es su uso y aprovechamiento lo que define el rol que puede tener en una relación comercial.

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. En este caso es importante señalar dos limitantes: las diferencias de idioma y la cercanía geográfica. La comunicación se daba en español, inglés y flamenco/holandés. Si bien Noliko asignó una persona para apoyar con la comunicación en español, aun así existían limitaciones. Este resultado se relaciona con la cantidad y cercanía de los actores en la cadena. 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. En cuanto a la cercanía geográfica, los actores no estaban en el mismo país.

La revisión de estos factores muestra de forma clara que la comunicación bidireccional y el compartir información son factores necesarios en la dimensión micro, para lograr la consolidación de relaciones comerciales incluyentes; sin embargo, es claro que éstos no son suficientes. 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 pueda florecer. Eso 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 para el mercado internacional. La revisión comparada evidencia que solo los casos 2 y 3 cuentan con certificaciones de diferenciación y con conexión con mercados internacionales. Sólo 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.

## 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 facilitadora. En los tres casos esta organización estuvo presente en la facilitación de los diálogos. En el caso 1, la organización de apoyo prestó apoyo directo al Grupo de Mujeres Unión Esperanza, en particular en la adquisición de tecnología apropiada, en las mejoras al centro de procesamiento y en las 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 formó parte de los ecosistemas de apoyo, en la medida que ofreció la metodología LINK, que aporta pautas sobre la forma como se valora la inclusión de la relación comercial, y que acompañó su sistematización.

Además de estos actores directos que apoyan la relación comercial, se pueden considerar también a las organizaciones 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 los actores que históricamente han apoyado a las asociaciones de productores y que los han acompañado en el desarrollo de habilidades y capacidades que los dejan listos para participar en la construcción de relaciones inclusivas.

## 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 se producen en la región de la costa, que presenta las mejores dinámicas productivas y con foco en la exportación. No obstante, hay que señalar que la producción y exportación de espárragos en el Perú está a cargo de grandes empresas, lo que conlleva factores de competencia que difícilmente logran ser alcanzados por las organizaciones de productores, menos aún por REOPA. Esto es diferente al caso del cacao o del café, donde hay una fuerte necesidad de las empresas por apalancar esfuerzos con los productores o sus organizaciones.



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 sobre el desarrollo de negocios.

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

## ¿Qué factores inciden en la construcción de relaciones comerciales incluyentes?

En los aspectos de la dimensión micro, cuya presencia o ausencia pueda 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 si el negocio inclusivo tiene posibilidades de éxito.

La claridad del modelo de negocio, es decir, la precisión de lo que el vendedor ofrece, sus valores diferenciados y la forma como se realiza el intercambio comercial de forma eficiente, rentable y generando un mutuo beneficio, permite iniciar la relación. Es claro que en ausencia de un negocio rentable no hay posibilidad de negocios inclusivos. Esta claridad, sumada a una comunicación fluida entre los actores, permite reconocer los aspectos que deben mejorarse para avanzar en el negocio y en la inclusión.

Para lograr negocios inclusivos se necesita un proceso de apertura y comunicación por parte del comprador y del vendedor, en el que se reconozca y asuma la potencial asimetría de la relación y en el que también se pueda identificar de forma conjunta las mejoras que deben darse, así como la 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 a medida que se consolida la relación, pues esta capacidad será el vehículo para desarrollar 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, ésta 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 la capacidad de los actores, y generan condiciones para el crecimiento de las organizaciones de productores.

En la dimensión meso se refuerza que los agronegocios inclusivos necesitan organizaciones facilitadoras, que ayuden en la 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, las organizaciones facilitadoras fueron 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 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.

Finalmente, en la dimensión macro se encuentra la promoción a los agronegocios inclusivos, puntualmente referida al apoyo a la inserción de los productores a los 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.

## Conclusiones

El concepto de agronegocios inclusivos todavía es relativamente nuevo y está en desarrollo en América Latina, por lo que representa un campo de amplio 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, explorándose por ejemplo si hay elementos más importantes sobre otros, o si hay dimensiones que pueden empujar 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. and Clemens, 2015) sobre pago por servicios ambientales. Estos casos representan un escenario para nuevas investigaciones, donde las 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 es fundamental profundizar en las formas como se dan las comunicaciones, el intercambio y la toma de decisiones. 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 del retorno de inversión, o mixta —cualitativa/cuantitativa— sobre los resultados que logran estas iniciativas.

En futuras investigaciones será necesario incorporar la perspectiva del consumidor final como un aspecto de la dimensión micro. Es sensato considerar que, si no existe un consumidor sensible y responsable, no se podrá generar un efecto de impulso hacia atrás de la cadena para promover la inclusión comercial ni garantizar su permanencia en el tiempo en los casos que existe.

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 dispareja 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). En este sentido, posteriores investigaciones pueden preguntarse cómo 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.

## Bibliografía

**Arora, S. and 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

**Berdegué, J. (2015)** Inclusión productiva rural. En: Taller Internacional "Estrategia de monitoreo y evaluación de los componentes de inclusión productiva de PROSPERA". México D.F: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**Bright, D., Seville, D. and Borkenhagen, L. (2010)** Think big. Go small. Adapting business models to incorporate smallholders into supply chains. Oxfam International May 2010.

**Chiriboga, M. and Wallis, B. (2010)** Diagnóstico de la pobreza rural en Ecuador y respuestas de política pública. Centro Latinoamericano para el desarrollo rural RIMISP. [http://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1366317392Diagnosti...pdf](http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366317392Diagnosti...pdf)

**Christy, R., Mabaya, E., Wilson, N., Mutambatsere, E. and 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. <http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf>

**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. (Documento de sistematización inédito.)

**Deprez, S., Van den Steen and Van Ongeval, K. (2016).** The Inclusive Business Scan. Leuven: VECO.

**Donovan, J., Franzel, S., Cunha, M., Gyau, A., Mithöfer, D. (2016)** Guides for Value-Chain Development: A Comparative Review. In: 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.

**Fearne, A., Yawson, D., Buxton, A., Tait, J. (2012)** Measuring Fairness in Supply Chain Trading Relationships. London: IIED <http://pubs.iied.org/pdfs/16042IIED.pdf>

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

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

**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. and Rufin, C. (2014)** Reviewing a decade of research on the "base/bottom of the pyramid" (BOP) concept. Business & Society, 53.

**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).

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

**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. [https://www.academia.edu/28488364/Sumando\\_Matices\\_a\\_la\\_Agricultura\\_Inclusiva.\\_Prácticas\\_de\\_intermediación\\_social](https://www.academia.edu/28488364/Sumando_Matices_a_la_Agricultura_Inclusiva._Prácticas_de_intermediación_social)

**Navarro, M. (2015)** Un estudio de caso sobre la consolidación de una relación comercial incluyente entre la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (CACAOINICA) y la Empresa Procesadora de Chocolate RITTER SPORT en Nicaragua. (Documento de sistematización inédito.)

**Osterwalder, A., Pigneur, I. (2011)** Generación de Modelos de Negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Madrid: Deusto Ediciones.

**Peinado-Vara, E., Van Haeringen, R., López, F., Segovia, J.L., Otsuka, N., Torà, L., Palacios, A., Fernández, X., Pavez, K., Ventocilla, M.C., Rodríguez, J.C., Zimbrick, A. and Garrett, J. (2016)** Transformando las relaciones de negocio: negocios inclusivos en América Latina. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/handle/11319/7674?locale-attribute=es&>

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2008)**. Laas Empresas Frente al Desafío de la Pobreza: Estrategias Exitosas. New York: Crecimiento de Mercados Inclusivos.

**Porras, I., Vorley, B., Amrein, A. and Clemens, H. (2015)** Payments for Ecosystem Services in small-holder agriculture: Lessons from the Hivos-IIED learning trajectory. London: IIED and Hivos.

**Reficco, E. and Marquez, P. (2007)**. Socially inclusive Networks for Building BoP Markets. Universidad de San Diego. Escuela de Administración de Empresas.

**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. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/380>

**Stake, R. (2007)** Investigación con Estudio de Casos. España: Ediciones Morata.

**Rikolto. (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. (Documento de sistematización inédito.)

**Vermeulen, S. and Cotula, L. (2010)** Making the most of Agricultural investment: a survey of business models that provide opportunities for smallholders. London: IIED/FAO/IFAD/SDC, London/Rome/Bern. <https://www.ifad.org/documents/10180/a314bc61-46ff-4df0-be1a-a9cc9ad1b3e9>

**Vorley, B., Ferris, S., Seville, D. and Lundy (2009)** Linking worlds: New Business Models for Sustainable Trading Relations between Smallholders and Formalized Markets. Bill and Melinda Gates Foundation.

**Vorley, B., Lundy, M. and Macgregor, J. (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. <http://pubs.iied.org/pdfs/G02340.pdf>

**Vorley, W. and Thorpe, J. (2014)**. Success factors for lead firm 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.

**Woodhill, J., Guijt, J., Wegner, L. and 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 and Research Centre). Wageningen. <http://seasofchange.net/wp/wp-content/uploads/2015/07/SOC2012report.pdf>





RESEARCH  
PROGRAM ON  
Policies,  
Institutions  
and Markets  
Led by IFPRI



**CIP**  
CENTRO  
INTERNACIONAL  
DE LA PAPA  
UN CENTRO DE INVESTIGACION DEL CGIAR



sepia  
Seminario Permanente de Investigación Agraria



Alianza  
Aprendizaje Perú  
Gestionando conocimiento e incidencia en políticas para el desarrollo rural