

TRANSFORMANDO LAS RELACIONES DE NEGOCIO

Negocios inclusivos en América Latina



FORDFOUNDATION

SNV

OMIN

Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

RECONOCIMIENTOS

El FOMIN agradece a Fundación Ford por el generoso aporte hecho a la realización de este estudio. Parte del financiamiento FOMIN para esta publicación proviene del Fondo de Productividad.

Este documento fue preparado por un equipo de empleados y consultores del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Estrella Peinado-Vara, jefa de equipo; Fernanda López; Nobuyuki Otsuka; Xoán Fernández; Anabella Palacios y Laura Torà Carod y un equipo de consultores de SNV compuesto por: Reintje Van Haeringen, Jose Luis Segovia, Karime Pavez, Maria Claudia Ventocilla, Juan Carlos Rodriguez, Ana Zimbrick y Julio Garrett.

Corrección de estilo: Carolina Landsberger.

Nos gustaría dar las gracias a todos los que nos proporcionaron una valiosa retroalimentación y apoyo a lo largo el proceso de elaboración de esta publicación, especialmente a Fernando Jimenez-Ontiveros, Claudio Cortellese y Elizabeth Boggs Davidsen. Por último, queremos agradecer a los especialistas FOMIN que supervisaron los proyectos que han dado lugar a esta publicación: Paula Auerbach (Ecuador); Elizabeth Minaya (Perú) y Ana Cecilia Sánchez (Centroamérica) y a los beneficiarios y participantes de cada uno de los casos analizados por su apoyo en el suministro de información y su compromiso inquebrantable para contribuir al desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe.

Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo

Transformando las relaciones de negocio: negocios inclusivos en América Latina /Estrella Peinado-Vara, Reintje Van Haeringen, Fernanda López, Jose Luis Segovia, Nobuyuki Otsuka, Laura Torà Carod, Anabella Palacios, Xoán Fernández, Karime Pavez, Maria Claudia Ventocilla, Juan Carlos Rodriguez, Ana Zimbrick, Julio Garrett.

p. cm. — (Monografía del BID; 349)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Business enterprises—Social aspects. 2. Business enterprises—Social aspects—Latin America. 3. International business enterprises—Social aspects. 4. International business enterprises—Social aspects—Latin America. 5. Social responsibility of business—Latin America. I. Peinado-Vara, Estrella. II. Van Haeringen, Reintje. III. López, Fernanda. IV. Segovia, Jose Luis. V. Otsuka, Nobuyuki. VI. Torà Carod, Laura. VII. Palacios, Anabella. VIII. Fernández, Xoán. IX. Pavez, Karime. X. Ventocilla, Maria Claudia. XI. Rodriguez, Juan Carlos. XII. Zimbrick, Ana. XIII. Garrett, Julio. XIV. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina del Fondo Multilateral de Inversiones. XV. Serie.IDB-MG-349

Copyright © [2015] Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



ÍNDICE

Prefacio	7
Introducción	9
Lista de acrónimos	11
Resumen ejecutivo.....	13
Capítulo 1: “Negocios inclusivos” definidos y comparados	19
1.1 Soluciones para el desarrollo basadas en el mercado.....	21
1.2 Comparación de enfoques basados en el mercado	22
Desarrollo de la cadena de valor	22
Desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas	25
Responsabilidad social empresarial	27
Las empresas sociales.....	29
Negocios en la base de la pirámide	30
Creación de valor compartido	31
Comparación de enfoques basados en el mercado	34
1.3 Negocios inclusivos: fomentar el desarrollo liderado por el sector privado	35
1.4 Experiencias de negocios inclusivos en el mundo	36
Modelos de NI	36
Los motivadores de las empresas para hacer NI.....	37
Facilitadores de NI	37
El interés del sector privado de América Latina en los NI	37
1.5 El foco de esta investigación	38
El caso de negocios para NI	38
La inclusividad de los NI	39
Mecanismos para generar escala y sostenibilidad	39
Capítulo 2: Los negocios inclusivos en la práctica	41
2.1 Planteamiento	43

2.2	NI con proveedores	46
	Mejora de la productividad a través de asociaciones responsables de procesos de empaque y transporte: Dole y los pequeños productores de banana del Valle de Piura, en Perú	47
	Escalamiento de resultados de NI a través del incremento de la productividad y medidas del sector público: Pronaca y los pequeños agricultores de maíz en Ecuador	53
	Incentivos para incrementar calidad y productividad Mercon, Ecom y Perhusa incluyen pequeños productores de café en mercados diferenciados	54
	De negocio inclusivo a industria inclusiva: Compañías lácteas Delizia (Bolivia), Floralp (Ecuador) y Centrolac (Nicaragua)	58
	La importancia de un mercado estable para proveedores de bajos ingresos de materias primas: Las manufactureras Novacero y Colineal en Ecuador	61
	Conclusiones de NI con proveedores	66
2.3	NI con consumidores	70
	Servicios financieros para clientes de bajos ingresos: Edyficar en Perú	71
	Expansión de mercado a través de franquicias de distribución de medicinas en comunidades rurales: Farmaenlace en Ecuador	75
	Costos reducidos y eficiencia mejorada de servicios eléctricos en las favelas de São Paulo: Eletropaulo en Brasil	78
	Una respuesta a las necesidades de mejora de la vivienda para los más pobres: Firth en Perú	82
	Conclusiones del modelo de NI con consumidores	84
2.4	NI con empleados y socios	87
	Creación y expansión de una empresa comunitaria en la Amazonía Peruana: Rainforest Expeditions	87
	Formación de mano de obra calificada para la represa hidroeléctrica Santo Antônio: el conglomerado brasileño Odebrecht	91
	Producción de acao para mercados de especialidad: ACOPAGRO en Perú	95
	Conclusiones de NI con socios/empleados	98

Capítulo 3: El papel de la política pública en los resultados de los negocios inclusivos

3.1	Propósito de la investigación en políticas públicas	103
3.2	El ecosistema de los negocios inclusivos y el papel de las políticas públicas	103
	Negocios inclusivos en la sociedad: complementariedad e interdependencia	103
	Roles y mecanismos en un ecosistema de NI	104
3.3	Ejemplos concretos de los roles y mecanismos del sector público	106

Desarrollo de negocios rurales inclusivos en Ecuador: el Programa PRONERI	107
Política de desarrollo de café en Colombia y la Federación Nacional de Cafeteros (FNC)	112
Desarrollo de políticas para la producción inclusiva y sostenible de biocombustibles en la Región de San Martín, en Perú	115
3.4 Conclusiones sobre el funcionamiento del ecosistema de NI	120
Roles en el ecosistema	120
Resultados para las comunidades y las empresas en la creación de valor mutuo	122
Limitaciones e imperfecciones	123
Capítulo 4: Conclusiones sobre NI para la competitividad empresarial y la reducción de la pobreza	125
4.1 El caso de negocios para las iniciativas de NI	127
NI con proveedores	128
NI con consumidores	129
NI con socios o empleados	130
4.2 Inclusividad	131
Relaciones transformadas	131
Ingresando a la economía formal	132
Inclusividad integrada más allá de la iniciativa original del NI	132
4.3 Sostenibilidad y escala	133
Replicación	133
Mercados en crecimiento	134
El funcionamiento del ecosistema de NI	134
La “integración” de los NI	135
Capítulo 5: El camino adelante	137
5.1 Retos y oportunidades dentro del “núcleo”: empresa y comunidad	139
5.2 Retos y oportunidades a lo largo de la cadena de valor	140
5.3 Retos y oportunidades dentro del ecosistema ampliado de NI	141
5.4 Recomendaciones	141
Revisión de la literatura	143
Bibliografía	153

PREFACIO

En su calidad de laboratorio de innovación, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) se ha centrado en probar nuevos modelos que promuevan la inclusión de micro y pequeñas empresas, pequeños productores agrícolas, y hogares pobres y vulnerables. Trabajando en estrecha colaboración con nuestro equipo basado en América Latina y el Caribe, y con la agencia ejecutora en campo, nos aseguramos de incluir a las personas y comunidades a las que servimos en el proceso de planificación, ejecución y evaluación de nuestros proyectos. Explorar el concepto de “negocio inclusivo” —el que no solamente integra a poblaciones vulnerables como clientes, proveedores y distribuidores en cadenas de valor, sino que también impulsa su actuación como generadores de soluciones innovadoras— ha sido siempre una iniciativa natural para cumplir con el objetivo del FOMIN.

De 2007 a 2012 el FOMIN trabajó en conjunto con el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) para implementar tres proyectos que facilitaban la provisión de servicios de asistencia técnica y capacitación específica centrados en el desarrollo de planes de negocios inclusivos para firmas y empresas de servicios locales en Nicaragua, El Salvador, Honduras, Perú y Ecuador. Veintidós empresas del sector privado aportaron no solamente recursos sino conocimiento, tiempo y dedicación de su personal para el desarrollo de modelos específicos en industrias tan variadas como turismo, producción agrícola, biocombustibles y construcción. En conjunto, más de 8.000 beneficiarios se integraron en cadenas de valor registrando un incremento significativo en sus niveles de ingreso; adicionalmente, más de 250 asesores y consultores se capacitaron en el desarrollo e implementación de planes de negocios inclusivos. Los modelos se compartieron en eventos nacionales e internacionales que permitieron que 25 nuevas empresas de la región desarrollasen sus propios modelos de negocios inclusivos al término de los proyectos impulsados por FOMIN.

Para generar este estudio y aportar a la creciente base de conocimiento sobre el tema, el FOMIN unió fuerzas con SNV y la Fundación Ford, socios que también han desarrollado proyectos enfocados en el desarrollo de negocios inclusivos para establecer relaciones comerciales sostenibles con poblaciones vulnerables. Basado en la experiencia de los proyectos FOMIN y SNV, este estudio explora temas relacionados con escala, gobernanza y grado de inclusividad de las iniciativas —tanto para los pequeños productores y pequeños emprendimientos como para las empresas ancla— a fin de analizar cuáles fueron los factores determinantes de éxito.

El FOMIN continúa aprendiendo de estas experiencias y probando nuevos modelos y estrategias a través de las cuales, en alianza con grandes empresas, se pueda apoyar a pequeños productores y micro, pequeñas y medianas empresas de Latinoamérica y el Caribe a capturar más valor de su participación en cadenas de valor.

Fernando Jiménez-Ontiveros
Gerente General Interino
Fondo Multilateral de Inversiones

INTRODUCCIÓN

Es un gran honor y placer presentar este informe, elaborado por uno de los primeros promotores de la idea de los negocios inclusivos, una de las principales instituciones de apoyo y defensa en este campo y uno de los equipos más informados del mundo sobre este tema. Con este impresionante informe, el SNV cierra el ciclo de retroalimentación, sistematizando más de una década de pensamiento continuo, diseño, prueba, asesoramiento, implementación, monitoreo y evaluación en el área de negocios inclusivos. Algunos expertos en el campo podrían preguntarse: ¿otro informe sobre el tema? ¿Hay algo que aún no se sepa? Si bien existe una amplia literatura sobre negocios inclusivos, parece que todavía hay, también, una gran brecha de conocimiento por lo menos en tres sencillas pero importantes preguntas que este estudio tiene como objetivo responder: (1) ¿existe un interés comercial para generar negocios inclusivos?, (2) ¿es el modelo escalable?, y (3) ¿qué tan inclusivos son los negocios inclusivos?

En primer lugar, ¿por qué es importante contar con un caso de negocios para negocios inclusivos? Porque sin él, los negocios inclusivos muy probablemente seguirán siendo una galaxia oculta dentro del universo de empresas, con un impacto significativo pero en un número relativamente pequeño de proveedores de bajos ingresos o clientes pobres. En otras palabras, el caso de negocios es una condición necesaria para obtener escala. La mayoría de los negocios inclusivos de hoy han sido creados —o transformados, de no inclusivos a inclusivos— por visionarios que no esperaron una ola de evidencias que demostrasen que una empresa puede ser rentable y, a la vez, contribuir a mejorar la calidad de vida de personas de más bajos ingresos. Impulsados por valores sociales, oportunismo económico o ambos, estos pioneros son los artesanos de los 150 casos revisados y las 27 empresas que se describen en detalle en este estudio. El problema es que, al igual que no todo el mundo es un emprendedor, no todo emprendedor es un pionero. Después de que un primer grupo de emprendedores fue convencido del valor de los negocios inclusivos, el SNV identificó un “techo”, sin un segundo grupo de seguidores a la vista. La evidencia es clave para atraer a estos seguidores, y la esperanza es que este informe ayudará a convencer a otros emprendedores a seguir el modelo de negocios inclusivos.

En segundo lugar, el hecho de que haya un caso para negocios inclusivos no significa, automáticamente, que el modelo sea escalable. El informe destaca las condiciones clave para el crecimiento orgánico y la replicación: cambios dentro de las empresas y sus relaciones con la comunidad, cambios dentro de la cadena de valor ampliada, cambios en la infraestructura y los bienes públicos y hasta cambios en las políticas públicas. La pregunta difícil es: ¿deben existir incentivos específicos para la expansión de los negocios inclusivos? Lecciones aprendidas de campos similares dicen, de manera esperanzadora, que no, dado que cada incentivo especial podría afectar el escalamiento potencial; pero “incentivos inteligentes” enfocados en fallas específicas del mercado (y con limitaciones de tiempo) pueden ser muy útiles para superar barreras y mejorar el escenario. Tres ejemplos de iniciativas público-privadas

(PRONERI, en Ecuador; la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia; y PROBIOSAM, en Perú) son muy útiles para entender la importancia de crear “ecosistemas” propicios para los negocios inclusivos, así como para comprender los retos implicados.

Finalmente, mirando la lista impresionante de experiencias seleccionadas para este estudio, podría resultar demasiado obvio preguntarnos qué tan inclusivos son los negocios inclusivos. La mayoría de ellos son bien conocidos por su impacto en familias de bajos ingresos (proveedores y consumidores). Pero la respuesta no está totalmente clara, principalmente por un par de motivos. El primero es que más allá del indispensable —y a menudo significativo— impacto económico en la capacidad de las familias más pobres para vender sus productos en mejores términos o comprar mercaderías de más alta calidad a menor precio, los negocios inclusivos también generan impactos no económicos que transforman vidas: confianza, entendimiento mutuo, asociaciones y alianzas fortalecidas, la cocreación, el empoderamiento, la formalización, y así sucesivamente —en una palabra: dignidad. Muchos economistas podrían considerar estos impactos como meras externalidades positivas, una cereza en el pastel, pero mucho menos importantes que el pastel en sí. En la Fundación Ford, en cambio, consideramos estos cambios tan importantes como el incremento de ingresos y activos.

El segundo motivo es la importancia de mirar y determinar la inclusividad, porque muy pocos supuestos negocios inclusivos realmente reúnen información sobre cómo y a quiénes benefician. La mayor parte de las veces, las herramientas utilizadas para evaluar el impacto socioeconómico en familias de bajos ingresos son aproximaciones toscas (“están aumentando las ventas”) o historias individuales (“Doña Juanita pudo pagar la matrícula de su hija”). Si el concepto de negocios inclusivos está destinado a dejar huella en la historia económica, es dramáticamente necesario contar con evidencia más fuerte sobre su inclusividad. Usando conceptos diferentes, otras iniciativas comparables —como cadenas inclusivas de valor, comercio justo y orgánico, compras sostenibles y las corporaciones B, entre otras— muestran tanto la importancia de las normas como de sólidos sistemas de monitoreo y evaluación.

En resumen, creemos que este informe será de gran ayuda para una amplia gama de accionistas, empresarios, legisladores, defensores, expertos del área, investigadores y donantes. El reporte condensa decenas de lecciones aprendidas en base a la experiencia y sugiere cómo cada uno de nosotros puede ayudar a “reintegrar la economía en la sociedad”, en la frase de Karl Polanyi, fomentando los negocios que combinen rentabilidad económica e impacto social. Los negocios inclusivos pueden ayudar a hacer un mundo mejor, tal como ya lo hace este brillante informe.

Jean-Paul Lacoste
Representante, Región Andina y Cono Sur
Fundación Ford

LISTA DE ACRÓNIMOS

AIC	Asociación Internacional del Cobre
ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BID-FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo
BID-OMJ	Iniciativa Oportunidades para la Mayoría del Banco Interamericano de Desarrollo (siglas en inglés)
BM	Banco Mundial
BdP	Base de la pirámide
CEDES	Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible
CIGRAH	Comercial Internacional de Granos de Honduras
DCV	Desarrollo de cadenas de valor
FNC	Federación Nacional de Cafeteros - Colombia
GIM	Crecimiento de Mercados Inclusivos (siglas en inglés)
GORESAM	Gobierno Regional de San Martín - Perú
GPN	Redes de producción global (siglas en inglés)
IFC	Corporación Financiera Internacional (siglas en inglés)
IMF	Instituciones microfinancieras
INIBAP	Red Internacional para el Mejoramiento del Banano y el Plátano (siglas en inglés)
ISO	Organización Internacional de Normalización (siglas en inglés)
MCG	Grupo Cafetero Mercon (siglas en inglés)
MDS	Ministerio de Desarrollo Social y Lucha contra el Hambre
MIX	Microfinance Information Exchange
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas

NI	Negocios inclusivos
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPA	Paridad del poder adquisitivo
PRN	Puntos de Reciclaje Novacero
PROBIOCOM	Programa de Promoción de Biocombustibles - Perú
PROBIOSAM	Programa Regional de Biocombustibles de la Región de San Martín - Perú
PROCASO	Programa para la Calidad Sostenible
PRONERI	Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos - Ecuador
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SEA	Social Enterprise Alliance (siglas en inglés)
SENAI	Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial - Brasil (siglas de Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial)
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (siglas de Stichting Nederlandse Vrijwilligers)
TRC	Centro de Investigaciones Tambopata (siglas en inglés)
UNIRON	Universidad Interamericana de Porto Velho (siglas en portugués)
WBSCD	Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (siglas en inglés)
WRI	World Resources Institute - Instituto de Recursos Mundiales (siglas en inglés)

RESUMEN EJECUTIVO

Este informe refleja los resultados de un proyecto de investigación realizado por el SNV durante 2011 y 2012 con fondos de la Fundación Ford y del Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN). El trabajo investiga el grado en que las iniciativas de negocios inclusivos (NI) pueden hacer una contribución sustancial a mejorar las condiciones de vida de los más pobres y, al mismo tiempo, proporcionar a las empresas suficientes incentivos financieros —y de otros tipos— para llevar a escala (*scale up*) este tipo de proyectos, específicamente, a un tamaño comensurable con los problemas de pobreza y exclusión que enfrentan las economías emergentes. Los NI se definen como una iniciativa de negocio rentable, ambiental y socialmente responsable que, mientras crea valor para la empresa, contribuye a mejorar la calidad de vida de comunidades de bajos ingresos y vulnerables que participan en la cadena de valor de un negocio. Los NI aprovechan el potencial de crecimiento que se encuentra en los negocios y enlazan este potencial con objetivos sociales. Los modelos de NI pueden involucrar a los más pobres como proveedores, distribuidores o consumidores de bienes o servicios, o como accionistas y socios de la iniciativa empresarial.

Ahora bien, ¿qué potencial tienen para contribuir de manera sustancial a la mejora de las condiciones de vida de los más pobres y, al mismo tiempo, proveer a las empresas con los incentivos financieros para invertir en una iniciativa? En el estudio, se examinan preguntas para aportar claridad al tema: (1) ¿Hay un caso de negocios para diferentes modelos de NI (para la empresa y para la comunidad involucrada) que exprese el valor generado para ambas partes? (2) ¿Cómo se ve la “inclusividad” en este tipo de modelos, y cómo puede evaluarse? (3) ¿Qué condiciones deben darse para lograr resultados de NI, y cómo pueden sostenerse —y hacerse escalables— esos resultados?

Para el estudio, y con el fin de proporcionar ideas sobre los temas de investigación, fueron seleccionadas 27 iniciativas de NI de América Latina. Algunos criterios de selección incluidos fueron: que el negocio esté bien establecido (es decir, que haya pasado por lo menos un ciclo de diseño–implementación–resultados); que haya escalado o muestre potencial para hacerlo; y que implique a una población del grupo objetivo con niveles de ingreso por debajo de US\$ 8/día, incluyendo, en el comienzo de la iniciativa, un segmento con ingresos por debajo de US\$ 2/día. Las iniciativas seleccionadas incluyeron un conjunto de proyectos que se desarrollaron dentro de un programa de NI implementado entre el FOMIN, parte del Grupo BID, y el SNV. La investigación fue de naturaleza exploratoria y centrada en las lecciones aprendidas, retos comunes, condiciones clave y enfoques exitosos para lograr impactos y resultados deseados. Su objetivo era ofrecer ideas a empresas, grupos comunitarios, políticos, donantes, organizaciones no gubernamentales (ONG) y otros que apoyan iniciativas de NI y contribuir a hacer que esas prácticas de negocios inclusivos sean eficaces y beneficiosas para todos los participantes. En total, fueron investigados 19 casos de NI que involucran a comunidades de bajos ingresos como proveedoras,

tres casos donde la iniciativa estaba orientada a productos y servicios para consumidores de bajos ingresos (algunas de esas experiencias incluyeron a personas de bajos ingresos como empleados o socios en el negocio), y cuatro en los cuales las personas de bajos ingresos forman parte de la estructura de la empresa como socios o como empleados (y los productos y servicios no estaban específicamente dirigidos a las comunidades de bajos ingresos).

Además de examinar iniciativas individuales, se evaluaron las condiciones que deben darse para conseguir y mantener resultados de NI, y para escalarlos después. Esas condiciones, aunque parcialmente inherentes a la relación entre una empresa y las comunidades participantes de una iniciativa de NI, en muchos casos están relacionadas con el grado en que el entorno en que se ejecutan las iniciativas permite su desarrollo, sostenibilidad y potencial de escalamiento. La existencia de mecanismos de apoyo para las empresas y las comunidades, tales como financiamiento, infraestructura, asistencia técnica y otras políticas de incentivos, está influida en cierta medida por las condiciones de las políticas públicas. Por esta razón, fueron estudiados en más detalle contextos de políticas en tres países de América del Sur: Ecuador, Colombia y Perú. Allí se revisa el papel de las políticas públicas y la forma en que favorecen un entorno que permita inclusividad; también queda determinado el contexto social y político en el cual se ejecutaron las políticas, el proceso de implementación, las instituciones que participaron del proceso, los resultados y su impacto, y las lecciones aprendidas. Se analizaron mecanismos de políticas públicas para proporcionar información sobre el papel que pueden desempeñar los actores del sector público dentro del sistema ampliado en el que tienen lugar las iniciativas del NI, conocido como ecosistema de NI.

Los resultados de la investigación muestran que la mayoría de las iniciativas de NI estudiadas realmente ayudan a los participantes de bajos ingresos y a las empresas involucradas a alcanzar sus objetivos subyacentes. Cuando se dan esos casos, los participantes son capaces de (y están dispuestos a) justificar el gasto de recursos y capital y deciden involucrarse en el proyecto. Los casos muestran que, antes de ingresar a una iniciativa de NI, empresas y participantes de bajos ingresos toman una decisión consciente basada en los beneficios percibidos. En ese sentido, los NI se diferencian claramente de la filantropía y del trabajo con comunidades de bajos ingresos como beneficiarios en sentido general: el segmento de bajos ingresos en los NI no es un mero receptor de beneficios, sino un cocreador. El caso de negocios para una iniciativa de NI está relacionado con el retorno de la inversión, expresado como el aumento de valor total generado para las partes involucradas, esto es, las personas de bajos ingresos y vulnerables, las empresas y los posibles inversionistas o donantes. Este aumento en el valor total permite compartir el valor adicional generado más allá de la mera redistribución del valor existente. La investigación proporciona información sobre cuál es ese valor y cómo se incrementa con la implementación de modelos de NI.

La ganancia económica de las compañías al involucrar a las comunidades de bajos ingresos como proveedores de su cadena de valor, radica en un mejoramiento de la línea de suministros y una mejor respuesta a las demandas del público, lo que resulta en un aumento en la participación de mercado. En el caso de los consumidores que forman parte de comunidades de bajos ingresos, su inclusión aumenta la penetración de las empresas en nuevos segmentos de mercado y, al trabajar con ellas como socios o empleados, acceden a mano de obra cercana y, en algunos casos, a ciertas ventajas comunitarias cuyas condiciones han sido aprobadas por las familias miembro. En todos los modelos de

NI, las empresas mejoran su imagen de marca interactuando con comunidades de bajos ingresos de una manera socialmente responsable y enriquecen las relaciones comunitarias, que son una base para realizar operaciones en conjunto de manera sostenida.

Para las comunidades de bajos ingresos, participar como proveedores de empresas en una relación de negocios inclusivos implica estabilidad —y, a menudo, un aumento— de sus ingresos. Más aún, las familias adquieren mayor acceso a mercados y financiamiento, así como una oportunidad para incrementar sus capacidades mediante entrenamiento y asistencia técnica. Los consumidores de bajos ingresos y vulnerables obtienen productos de calidad y servicios a precios asequibles y, en algunos casos, se incorporan a la economía formal, un proceso que ofrece la oportunidad de reducir los riesgos propios de los arreglos informales. Los distribuidores de bajos ingresos han mencionado como principales logros el desarrollo de capacidades en paralelo, con ingresos estables y crecientes. En todos los casos, esto conduce a un mayor potencial para el ahorro y/o la reinversión en bienes y servicios, conducente a un mayor bienestar social.

La “inclusividad” de iniciativas de NI, y lo que distingue a los NI de los negocios comunes, reside en el hecho de que, en el mejor de los casos, una iniciativa de NI transforma la relación comercial entre la empresa y la comunidad, y el enfoque y actitud de cada una de ellas hacia la otra. Para que la relación tenga éxito, necesita basarse en —y atender— los intereses mutuos, ya que las partes se necesitan para que cada una alcance sus fines. Está claro que dentro de esa relación de interdependencia una empresa puede ejercer más influencia que el proveedor, consumidor o distribuidor individual. Por lo tanto, algunos de los casos exitosos de NI incluyen el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, no sólo garantizando la representación de intereses de las familias sino también facilitando la comunicación, coordinación y colaboración con la empresa, generando así transacciones eficientes.

Además de eso, y como se muestra en los casos de políticas públicas, la relación y los resultados de un NI no dependen sólo de la naturaleza de la interacción entre empresa y comunidad. Los ejemplos reflejan cómo, en un ecosistema de NI, los roles de regulador, facilitador y financiador de una iniciativa pueden desarrollarse alrededor de la relación central entre compradores (compañías) y proveedores (pequeños productores) de un bien. Estos casos dejan ver cómo se pueden jugar de diversa manera los diferentes roles involucrados y qué instrumentos son empleados por sus intérpretes. En algunos casos, las relaciones incluyentes entre compradores y productores estuvieron desde el principio en el corazón de la iniciativa; en otros, para generarlos, se desarrolló un marco normativo.

Idealmente, los mecanismos y funciones que se producen en el ecosistema de NI representan el marco dentro del cual los actores públicos, privados y sociales operan conjuntamente para generar valor. En los casos analizados, sin embargo, fue extraño hallar un marco con objetivos comunes entre los actores, tanto a nivel de NI como de políticas públicas. Donde existió, ese marco sufrió muchas complicaciones una vez puesto en práctica. No obstante, los casos muestran que ha habido instrumentos y mecanismos específicos de política pública exitosos para ampliar la inclusión y producir valor agregado.

En algunos casos estudiados, la inclusión de comunidades de bajos ingresos en la cadena de valor de la compañía, en lugar de ser un proyecto aparte con sus propios objetivos e inversiones, fue o se transformó en *business as usual*. (Los ejemplos de impulsores de este tipo son Floralp, en Ecuador,

Eletropaulo, en Brasil y Edyficar, en Perú). Estas experiencias —y sus resultados hasta la fecha— sugieren que incorporar la inclusividad como un tema de la práctica empresarial regular es una forma de obtener resultados sostenibles a escala. Las empresas en cuestión reconocen la relevancia e importancia de los grupos de bajos ingresos para su modelo de negocio. Su principal motivación, dicen, es el interés comercial, ya que sin retorno sobre las inversiones, no serían capaces de mantener la iniciativa. Sin embargo, en un momento determinado esas compañías tomaron la decisión de invertir en el diseño de (al menos parte de) su negocio alrededor de esos grupos, teniendo en mente la creación de valor mutuo. En tales circunstancias, la inversión de capital en inclusión se convierte en parte del modelo de negocios y se refleja en el estado de resultados, en lugar de ser vista como el empleo de fondos para un proyecto social independiente o un subsidio necesario para alcanzar ciertos objetivos sociales.

LA METODOLOGÍA



Esta publicación fue desarrollada principalmente utilizando metodologías cualitativas. La investigación de escritorio o documental realizada en forma estructurada fue el principal método empleado. En primer lugar, las iniciativas existentes de NI fueron localizadas a nivel global empleando publicaciones entre 2005 y 2010. De ella, fue tomada (y analizada) la información general sobre los negocios inclusivos; luego el equipo construyó una hipótesis e identificó guías generalizables y lecciones aprendidas. En la segunda etapa fueron seleccionados 27 casos de América Latina para realizar un estudio más profundo.

Se realizaron estudios etnográficos de los beneficiarios de los modelos de negocios implementados, además de entrevistas en profundidad con representantes de las empresas ancla. La etnografía es una herramienta de investigación cualitativa basada en el contacto directo y participativo, por un período de tiempo definido, con el público objetivo (personas o grupos). Estos estudios sirven para revelar y comprender los significados que subyacen a las acciones y las interacciones implícitas en la realidad social del grupo estudiado. En este caso, los etnógrafos vivieron con las familias beneficiarias durante algún tiempo para obtener una comprensión profunda y fundamentada del impacto de los negocios inclusivos en su calidad de vida, así como mejoras en sus ingresos y su relación con el medio ambiente, específicamente con la empresa ancla. En total, se visitaron más de 100 familias y se entrevistaron a 500 informantes; al final, se reunieron más de 1.700 horas de material (grabaciones, notas y otros). La

información recogida cubrió 12 tópicos que ayudaron a comprender el impacto de las iniciativas en alimentos, renta, redes sociales, educación, salud, servicios y nuevos negocios, entre otras dimensiones. Entre las familias informantes se seleccionó la llamada “muestra típica” —por ejemplo, el perfil más repetido dentro del mismo grupo de personas—, evitando casos aislados o con características muy diferentes de la media.

La guía de observación fue el instrumento principal de recolección de información. La guía etnográfica es un formato flexible y permeable que recoge aspectos relevantes y destaca dimensiones previamente identificadas relacionadas con los objetivos. Se usa, principalmente, como una estructura general que coordina el proceso de recolección de información, de modo que el investigador no pierda de vista el foco del estudio. Su principal característica es que, al aplicarla, la guía no sigue una secuencia normal, puesto que tiene que acompañar —no modificar— las interacciones sociales resultantes del trabajo de campo. La guía estructurada fue empleada con el propósito de comprender el impacto de los negocios inclusivos en la empresa: resultados económicos; indicadores de sostenibilidad; creación de capacidades, conocimiento y redes; marca y reputación.

En algunos casos de estudio, había disponibilidad de datos cuantitativos de otras encuestas que fueron empleados para enriquecer el examen, pero no para realizar análisis comparativo. Se hicieron entrevistas en profundidad para recoger datos de las empresas ancla, pues era imprescindible acceder a información de calidad, pero el proceso debió completarse en un tiempo mucho más corto que la parte etnográfica debido a la escasez de tiempo de los entrevistados. La investigación consistió en reuniones cara a cara entre el investigador y los representantes de la empresa necesaria y directamente involucrados en la implementación del modelo de NI. El objetivo fue entender sus diferentes perspectivas sobre el negocio, su implementación y los resultados obtenidos.

En muchas ocasiones, durante una reunión con la empresa ancla, además de los representantes, se identificaron terceros actores relacionados con el NI (como el sector público o las ONG), quienes también fueron entrevistados. En total, se realizaron 67 entrevistas durante la investigación.



CAPÍTULO 1

“NEGOCIOS INCLUSIVOS”
DEFINIDOS Y COMPARADOS

“NEGOCIOS INCLUSIVOS” DEFINIDOS Y COMPARADOS

1.1 Soluciones para el desarrollo basadas en el mercado

En el sector de los organismos e instituciones de desarrollo internacional crece la idea de que la clave para reducir la pobreza en el Sur Global¹ reside en ayudar a los más pobres a acceder a los mercados y en hacer que los mercados trabajen para los más pobres. En los debates sobre la reducción de la pobreza han tomado un particular protagonismo las soluciones de mercado que aprovechan el papel de la empresa como contribuyente al desarrollo. Tales soluciones reconocen al mercado como el principal motor de crecimiento económico y un vehículo a través del cual éste se puede hacer inclusivo para los más pobres y vulnerables. Los proyectos toman al mercado y sus fuerzas como puntos de partida para abordar las restricciones de desarrollo y negocios de una manera duradera y sostenible. Se financia la prestación de servicios dentro del sistema de mercado, y esos servicios —y los resultados— tienen el potencial de repetirse, escalarse y renovarse más allá de la facilitación temporal².

Las soluciones basadas en el mercado aprovechan el papel de la empresa como agente que contribuye al desarrollo.

Hay dos poderosas corrientes de pensamiento que dan forma al diálogo y subyacen en esta perspectiva:

- **Las estrategias tradicionales de desarrollo no han sido suficientes.** Los enfoques de cooperación no están logrando resultados acordes a las necesidades de los países en desarrollo. Subsecuentemente, la creciente presión sobre el sector de organizaciones para el desarrollo ha suscitado una sensación de urgencia por explorar nuevos —eficientes, sostenibles y escalables— enfoques que reduzcan la pobreza. Actores como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han reconocido que el sector privado debe participar en el diseño e implementación de un proceso de desarrollo económico pro-pobres más inclusivo.

- **Hacer negocios con los más pobres puede generar valor mutuo.** Un número creciente de empresas privadas está viendo las necesidades insatisfechas y el potencial de los más pobres como oportunidades de mercado sin explotar³. Creen que la comunidad empresarial puede promover el crecimiento sostenible y el desarrollo social a la vez que asegura sus intereses económicos. Hay un progresivo reconocimiento de que los más pobres —más allá de ser simples beneficiarios— deben participar del diseño de soluciones inclusivas, convirtiéndose en verdaderos socios de negocios.

1. Según las Naciones Unidas, el término “Sur” o “Sur Global” se refiere a países en vías de desarrollo ubicados en el Hemisferio Sur. Para más información, http://ssc.undp.org/content/dam/ssc/documents/exhibition_triangular/SSCEXPoster1.pdf

2. PNUD-GIM, 2008.

3. Prahalad, 2006.

Varios académicos e investigadores de negocios como C. K. Prahalad y Stuart L. Hart, en 2002, y Ted London, en 2007, e instituciones como la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE, 2006) y el PNUD-GIM (2008), han concluido que es el momento perfecto para que las empresas del sector privado y los fondos de inversión tomen iniciativas de inversión en los países en desarrollo —guiadas y controladas por las organizaciones de desarrollo. Las victorias rápidas, como la innovación, a menudo comienzan en el extremo de la cadena de negocios. Con el sector privado a la cabeza, ahora entran a la vista nuevos desafíos. Entre ellos está la necesidad de equilibrar el foco del sector en desarrollo con iniciativas *business-to-business* (B2B) así como la comprensión del papel de las “empresas líderes” —esto es, compañías que pueden influir fuertemente en normas y especificaciones aplicadas a otros actores de la cadena de valor y cuyas decisiones tienen gran incidencia en la organización y la gobernanza a lo largo de esa cadena.

La integración de las poblaciones pobres y vulnerables a la cadena de valor, en relación directa con las empresas privadas, se conoce como enfoque de negocios inclusivos (NI). Los negocios inclusivos son una iniciativa rentable, ambiental y socialmente responsable que crea valor para la empresa mientras contribuye a que las comunidades de bajos ingresos que participan en la cadena mejoren su calidad de vida. Los NI aprovechan el potencial de crecimiento que se encuentra en los negocios y sus lazos con posibles objetivos sociales⁴. Los modelos de NI pueden involucrar a las personas más pobres y vulnerables como proveedores, distribuidores o consumidores de bienes o servicios, o como accionistas y socios.

Los NI son un medio a través del cual las empresas contribuyen con los resultados de desarrollo mientras crean valor para su propio negocio.

Los negocios inclusivos han sido promovidos como una manera de que las empresas contribuyan positivamente a los resultados del desarrollo, a través de la satisfacción de necesidades básicas y el aumento de la productividad, los ingresos y la generación de empleo, y con el empoderamiento de los más pobres. Un modelo de NI comienza con el objetivo de generar ganancias, plan que se combina con oportunidades de generar valor para las comunidades de bajos ingresos⁵.

1.2 Comparación de enfoques basados en el mercado

La práctica actual de NI se construye, en gran parte, a partir de (y puede ser vista como) una evolución de los enfoques para el desarrollo en base al mercado adquiridos en las últimas décadas. Estas experiencias han sido impulsadas tanto por el sector privado como por el sector de desarrollo e incluyen el desarrollo de cadenas de valor (DCV), la responsabilidad social corporativa (RSE), la creación de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), las empresas sociales, la generación de valor compartido y los llamados emprendimientos de la BdP (base de la pirámide).

Desarrollo de la cadena de valor

La “cadena de valor” es un concepto de la literatura de gestión empresarial que fue descrito por Michael Porter, en 1985, como una forma de deconstruir las actividades de valor agregado de la organización. Ese concepto de cadena de valor se ha extendido más allá de las empresas individuales y ahora se aplica

4. SNV y WBCSD, 2010.

5. Ídem anterior.

a cadenas de suministro y redes de distribución, generalmente conocidas como “cadenas de valor extendidas” o “sistemas de valor”. Cuando se dividen entre varias empresas y se propagan en todo el mundo, estos modelos se denominan “cadenas globales de valor”. El enfoque está en la distribución del valor agregado en toda la cadena entre diferentes actores y sobre cómo éstos pueden adquirir nuevas capacidades tecnológicas, institucionales y de mercado para hacerse más competitivos a través de un proceso de modernización.

El desarrollo de la cadena de valor se enfoca en la distribución de valor agregado a lo largo del proceso.

Además de la visión tradicional de la estructura de entrada-salida de cadenas y su proximidad geográfica o distribución espacial, se ha puesto un creciente énfasis en la estructura de gobernanza de las cadenas de valor⁶. En su forma más simple, la gobernanza es la manera en que un sistema y sus actores toman y ejecutan decisiones. El concepto, la práctica y la priorización de la gobernanza han evolucionado rápidamente desde la década de 1990. Dentro del sistema de cadena de valor, esta evolución ha reequilibrado el poder relativo de negociación e influencia entre los actores del sistema con una mayor integración, interdependencia y colaboración. Sin embargo, algunos actores clave, empresas de peso o “líderes de la cadena de valor”, tienen la capacidad y el poder para definir los parámetros de los contratos y subcontratos al interior del sistema.

Antes de los años ‘90, la gobernanza de cadenas de valor dependía predominantemente de la integración vertical. Las empresas con poder de negociación e influencia relativamente mayores dirigían la dinámica, pero a mediados de los ‘90 su foco comenzó a pasar de la integración a las redes. La aparición de nuevos actores y funciones económicas en las cadenas de valor —y un cambio en el foco de poder, que se movió de los productores a los comerciantes y los consumidores— transformó la perspectiva de las empresas y su lógica alrededor de la gobernanza de la cadena. Con eso, los flujos de materiales, productos semielaborados, diseño, producción, servicios financieros y de marketing se organizaron tanto vertical como horizontalmente en configuraciones complejas y dinámicas, o redes de producción global conocidas como GPN, por su sigla en inglés⁷. Este desplazamiento implicó grandes cambios en cómo la producción internacional y los sistemas de comercio se organizaron a través del tiempo, y es un ejemplo de la manera en que la adaptación de los marcos de la gobernanza de las cadenas de valor evoluciona con la globalización y el constante cambio de los contextos económico, informativo, de mercado y tecnológico. También muestra que el concepto de gobernanza de la cadena de valor como un rasgo definitorio de las industrias globales no es estático y abarca a todos los actores involucrados.

Gestión de cadenas de valor: de la integración vertical a las redes horizontales.

La gobernanza de la cadena de valor, redes horizontales y clusters se ha convertido en tema central para la comprensión y mejora de la competitividad del proceso de agregación de valor. La integración horizontal, o las redes entre participantes —entendidas como acuerdos a largo plazo entre empresas que hacen tareas similares— pueden extenderse a través de las fronteras geográficas y entre actores de diferentes eslabones y contextos en la cadena de valor.

6. Gereffi, 2002; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005; Gereffi y Korzeniewicz, 1994.

7. Altenberg, 2007; Gereffi, 2001; Henderson, 2005.

Las redes se han vuelto valiosas como medios a través de los cuales los actores de la cadena coordinan las actividades con el objetivo de reducir los costos transaccionales, alcanzar economías de escala y contribuir al aumento de la eficiencia sectorial. La cadena de valor y sus actores se vuelven más competitivos como conjunto; algunos ejemplos son los esfuerzos coordinados para la compra de insumos o para mercadeo; alcanzar cierta complementariedad en la división de tareas; y manejar redes externas, como el acceso a la información y aprendizaje. Estas redes se basan en interdependencias combinadas, y pueden reforzar la posición negociadora de los participantes dentro de la cadena⁸.

Una perspectiva geográfica sobre la gobernanza de la cadena de valor busca construir competitividad en el sector en un territorio específico. Este concepto de *cluster* añade una dimensión espacial al desarrollo tradicional de la cadena. A diferencia del enfoque sectorial, los *clusters* pueden involucrar organizaciones que no tienen un papel directo en el proceso de producción, como centros de estudios (*think tanks*), asociaciones de consumidores e inclusive competidores. Los actores de una cadena de valor específica se concentran a menudo en una sola ubicación geográfica; una estrategia de cluster intenta obtener o mejorar las ventajas competitivas de la cadena mediante la coordinación de actores, recursos y estrategias en ese territorio específico.

Los clusters incluyen relaciones interempresariales y con otros actores en una geografía

En el concepto de *cluster* se destacan dos elementos principales: (1) la incorporación de complejas relaciones interempresariales; y (2) la proximidad geográfica. El empleo del *cluster* también hace visibles algunos elementos adicionales e influyentes que generalmente no se abordan en el análisis de la cadena de valor, entre ellos: el rol de los antecedentes socioculturales locales y valores compartidos que implican una ética de trabajo común; un sistema legal bien enmarcado entre instituciones públicas y privadas; la presencia de organizaciones laborales locales; la existencia de mecanismos formales e informales de transferencia de

conocimientos; y la dinámica de la acción conjunta entre las empresas en una misma etapa de la cadena de valor.

La colaboración en la cadena de suministro en los países en desarrollo es de importancia clave para los productores locales —pequeños agricultores y pequeñas empresas— que deseen participar en mercados regionales o globales, obtener acceso a canales de comercialización nuevos y rentables y desarrollar combinaciones de producto–mercado innovadores⁹. Los productores locales deben ser competitivos en costo y capaces de cumplir con los requisitos de calidad, garantizar un suministro confiable y mantener estrictas normas sanitarias y de seguridad. El acceso inicial al mercado no es suficiente, es necesario prestar atención a la capacidad de esos productores para mantener entregas constantes y confiables de sus productos, que además deben tener apariencia, sabor y calidad uniformes a través del tiempo. El acceso a la red de información y gestión para permitir respuestas oportunas a las demandas para la difusión de conocimientos y desarrollo de capacidades del mercado se está convirtiendo en una dimensión clave para mantener la ventaja competitiva¹⁰. Además, los enfoques de desarrollo de la cadena de valor reconocen cada vez más que los productores están inextricablemente vinculados a las necesidades de los consumidores, proveedores, procesadores y los comerciantes minoristas y

8. Ruben, Slingerland y Nijhoff, 2006.

9. Ídem anterior.

10. Ídem anterior.

que necesitan trabajar estrechamente para producir las mercancías específicamente requeridas por el público. En particular, las cadenas alimentaria y agroindustrial están siendo gravemente afectadas por las preocupaciones de los consumidores en relación a la calidad, seguridad y sostenibilidad de la producción y los métodos de manejo de los alimentos. Estas preocupaciones se expresan en la reciente demanda de productos certificados.

Desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas

A menudo, dentro de la lógica del DCV, se presta atención específica a la inclusión de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME)¹¹. Las MIPYME forman un grupo muy heterogéneo que abarca una amplia variedad de actividades con diferentes niveles de sofisticación, competencias y desempeño. En países de bajos ingresos, las microempresas son, comúnmente, emprendimientos de trabajo autónomo, empresas de “supervivencia” manejadas por una familia operando en el sector informal y semiformal. En contraste, las pequeñas y medianas empresas normalmente operan en la formalidad económica, tienen trabajadores con contrato y participan plenamente del mercado organizado¹². Sin embargo, no existe ninguna definición abarcadora y completa que determine claramente los límites entre una categoría y otra. Cada país tiene sus propios criterios para caracterizar a las MIPYME, los cuales suelen basarse en el número de empleados o en una variable económica como la cantidad de ventas, o una combinación de ambas. En la mayoría de los países en vías de desarrollo, las MIPYME representan, en promedio, más del 90% de todas las empresas¹³, son una fuente central de empleo y generan un porcentaje importante del producto interno bruto (PIB). En América Latina, la proporción de MIPYME en el total de empresas oscila entre el 82% en Chile y el 99.9% en Brasil¹⁴. En materia de generación de empleo, proveen el 42% de los puestos de trabajo en México y entre el 71% y 73% en Chile y Colombia¹⁵.

Existe escasa investigación disponible sobre la efectividad y condiciones necesarias para el éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas como modelo de generación de ingresos y empleo.

Debido a estas características, **el rol de las MIPYME en la promoción económica y social y en el fomento de estrategias de reducción de la pobreza en los países en desarrollo ha sido ampliamente reconocido**. Sin embargo, a menudo quedan muy atrás de las grandes empresas en muchas dimensiones de desempeño. Por ejemplo, siguen siendo pequeñas y fallan en exportar. En los últimos treinta años, se han puesto en marcha una variedad de programas en muchos países — tanto en vías de desarrollo como de altos ingresos— para ofrecer servicios financieros y no financieros (a menudo subsidiados) a las MIPYME. Esos programas abordan las restricciones que enfrentan las MIPYME para ser más competitivas.

¹¹. Las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas pueden y han sido categorizadas de diferentes maneras. Las microempresas son usualmente definidas como empresas con menos de 10 empleados; las grandes compañías, con más de 250-500 empleados. Entre y dentro de las categorías, hay gran variedad de empresas en términos de motivación, orientación, impacto y necesidades (Nelson, 2006).

¹². Hallberg, 2002.

¹³. Ídem anterior

¹⁴. Vives, Corral e Isusi, 2005.

¹⁵. Ídem anterior.

Sus componentes generalmente incluyen:

1. Acceso a financiamiento (subsidio y/o crédito)
2. Servicios de desarrollo empresarial, divididos en:
 - Servicios operativos (desarrollo de capacidades de gestión y de habilidades de la fuerza de trabajo, actualización de tecnología, control de calidad y mejoras de productividad).
 - Servicios estratégicos, como acceso a información sobre oportunidades de mercado, formación de redes y promoción de las exportaciones¹⁶.

En muchos casos, los programas para MIPYME también abordan los engorrosos procedimientos burocráticos para configurar, operar y montar un negocio, más onerosos para ellas que para sus contrapartes más grandes. Con respecto a los obstáculos burocráticos para entrar en la economía formal, Hernando De Soto destaca el papel desempeñado por las instituciones públicas en mejorar el potencial de la microempresa¹⁷. Según De Soto, el sistema legal es la principal entidad responsable por la reducida participación de las micro y pequeñas empresas en la economía de mercado. Facilitar la formalización de las actividades económicas no registradas —el “capital muerto”— proveería a las pequeñas empresas un acceso más fácil al crédito, ampliaría sus negocios y expandiría sus actividades¹⁸.

La combinación del desarrollo de las MIPYME con la generación de vínculos de mercado mejora el acceso, innovación, conocimiento y las habilidades de las empresas más pequeñas.

Aún con la existencia de numerosos programas de desarrollo de MIPYME en diferentes países, se sabe poco sobre si funcionan y en qué medida lo hacen y las razones por las que esos programas son más o menos eficaces. Un estudio de 2011 realizado por el Banco Mundial presenta algunas conclusiones iniciales. El trabajo evalúa los impactos de los programas para PYME en cuatro países latinoamericanos (Chile, Colombia, México y Perú) y reporta los resultados estadísticamente significativos de la participación de cualquier programa PYME en ventas, así como su incidencia positiva sobre otras mediciones de rendimiento de las empresas, las variaciones por país y las diferencias de los impactos dentro de los programas. El estudio reconoce diferencias en la efectividad de los programas para PYME y atribuye la ineficacia de algunos a un pobre diseño e implementación. También señala que el fracaso en encontrar impactos positivos en otros programas puede ser también resultado del uso inadecuado de herramientas de monitoreo y evaluación. Por lo tanto, sigue siendo limitada la comprensión de por qué

algunos programas funcionan mientras otros no lo hacen, y cómo esos programas pueden hacerse más eficaces.

Como se indicó anteriormente, y como una alternativa (o en adición) a los programas de desarrollo de MIPYME, los vínculos entre las empresas grandes y las MIPYME pueden mejorar el acceso de las pequeñas compañías a nuevos mercados, a innovación y nuevos conocimientos y habilidades. Al mismo tiempo, las PYME pueden ofrecer a las grandes empresas un canal para reducir costos, incrementar la

16. Batra y Mahmood, 2003.

17. De Soto, 2000.

18. «Capital muerto» es el término utilizado para identificar propiedades y negocios no reconocidos legalmente. El capital muerto en 12 países de América Latina representa US\$ 1.200 millones. Las cifras provienen de una publicación de 2006 del Instituto Libertad y Democracia, registradas en Hammond et al., 2007.

productividad, mejorar la reputación y la licencia para operar, acceder a conocimiento local e integrarse a mercados extranjeros o de la BdP¹⁹.

Responsabilidad social empresarial

Los últimos cincuenta años se ha visto una serie de debates y cambios alrededor del concepto de responsabilidad social. En el pasado, “la maximización de ganancias” era vista como la “responsabilidad social del negocio”, ya que daría lugar a crear puestos de trabajo e ingresos en la sociedad. Hoy, las empresas adaptan crecientemente una filosofía alternativa que integra la responsabilidad social a los negocios. Estas empresas socialmente responsables, centradas en valores, éticas o sostenibles, intentan ser tan buenas como exitosas logrando simultáneamente objetivos económicos, ambientales y sociales, conocidos como triple cuenta de resultados²⁰. Este enfoque requiere una nueva mentalidad, según la cual las prácticas responsables y rentables son una y la misma. En consecuencia, el papel que desempeña una empresa en la sociedad (y la forma en que se percibe ese rol) ha cambiado con el tiempo:

La RSE ha evolucionado con el tiempo desde la filantropía o marketing social a una estrategia corporativa aplicada que persigue la triple cuenta de resultados.

Los años '50: La alineación de las empresas con los valores sociales

La primera referencia a “responsabilidad social” se remonta al trabajo *Responsabilidades sociales* del empresario, de 1953, en el cual Howard Bowen señala que el abordaje debe centrarse en tomar decisiones alineadas con los objetivos y valores de una sociedad. La compañía tiene un propósito tanto económico como social y, desde una perspectiva filosófica, debe prestar atención a grupos particulares, especialmente a aquellos dentro de sí misma.

Los años '70: La capacidad de respuesta de la empresa a las necesidades de la sociedad

El activismo social ganó fuerza e ímpetu tras la década del '60 y la discusión cambió de filosófica a estratégica. En *The Social Challenge to Business*, publicado en 1975, Robert Ackerman propone que las compañías desarrollen “sensibilidad social”. Más tarde en esa misma década, Archie Carroll continuó con la idea de “capacidad de respuesta” y desarrolló el concepto del “rendimiento social de las empresas” a través de su modelo de la “pirámide de responsabilidades”, basado en principios y expectativas económicas, legales y éticas.

Los años '80 y '90: El establecimiento de los objetivos de la RSE y la identificación de los actores

En 1984, Edward Freeman estableció parámetros para identificar a los actores involucrados en una empresa: “cualquier grupo o individuo”, escribió, “que pueda afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de la empresa”²¹. En el mismo año, Peter Drucker propuso que las empresas establecieran objetivos de RSE basados en las condiciones políticas y sociales tangibles en sus medios. Drucker también destacó la necesidad de incorporar la RSE ajustada a los límites de competencia de la empresa²². A

19. Jenkins et al., 2008.

20. Elkington, 2004.

21. Freeman 1984, 46.

22. Drucker, 1984.

principios de los '90, Donna Wood revisó el modelo de RSE de Carroll y elaboró sobre él, incorporando los principios que motivan el comportamiento responsable en las empresas, el proceso de dar respuesta a la sociedad, y los resultados de desempeño²³. Wood relaciona las cuatro dimensiones (económica, legal, ética y filantrópica) a los principios que motivan las acciones responsables de una empresa en tres niveles de análisis: el institucional (legitimidad social), el organizacional (responsabilidad pública) y el individual (discrecionalidad directiva)²⁴.

La década de 2010: RSE 2.0 —el camino a las prácticas comerciales convencionales

Las empresas que realmente hacen RSE pasan de acciones marginales a prácticas de negocio responsables regulares.

Trascurrida media década de programas de responsabilidad social, surgieron las críticas sobre cómo se ha aplicado el concepto. Algunas compañías adaptan campañas de marketing social para posicionarse como corporativamente responsables cuando en realidad sus prácticas empresariales básicas no han sido ni incluyentes ni responsables, según la definición adecuada del concepto de RSE. En algunos casos, los programas de RSE se han parecido más a proyectos filantrópicos corporativos que a prácticas de negocios responsables.

En *The Age of Responsibility*, Wayne Visser argumenta que las empresas deben ser alentadas a hacer la transición a un comportamiento responsable sistémico o de negocios responsables 2.0, la segunda generación de la RSE²⁵. Las nuevas dimensiones que componen los negocios responsables 2.0 son las alianzas innovadoras, el involucramiento de los grupos de interés, un cambio en el ejercicio del poder (de centralizado a descentralizado), y una transformación de las prácticas corporativas responsables, que han pasado de marginales a centrales²⁶. Con esta misma lógica, el BID ha definido la RSE como **“las prácticas empresariales que complementan y apoyan las actividades principales del negocio y explícitamente buscan evitar daños y promover el bienestar de los actores a través del cumplimiento de la ley y yendo, voluntariamente, más allá de ella”**²⁷.

En 2010, la Organización Internacional de Normalización (ISO, su sigla en inglés) lanzó una normativa con directrices para RSE en el marco de la ISO 26000, conocida en inglés como ISO SR. La nueva disposición se deriva del principio de que todas las organizaciones que deseen abocarse a la responsabilidad social (y su consecuente comportamiento relacionado) deben adherir a ciertas normas o reglas de conducta. Uno de los avances obtenidos con la ISO 26000 es el reconocimiento de que la responsabilidad social de una empresa debe quedar comprendida dentro de un conjunto de principios relacionados al negocio principal y no ser sólo un escaparate de proyectos sociales sin ninguna escala o impacto real, indicando, de alguna manera, qué significa la RSE puesta en aplicación. Aunque la ISO 26000 no contiene un conjunto de requisitos y, por lo tanto, no es certificable, sí promueve la idea de que las organizaciones necesitan actuar de manera responsable, sea internamente o con las comunidades que las rodean²⁸.

23. Wood, 1991.

24. Rendtorff, 2009

25. Visser, 2011.

26. CSR International, 2015.

27. Peinado-Vara 2006, 1.

28. Para más información, vea ISO 26000-Social Responsibility, disponible en www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso26000.htm. En español, vea también: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf

Las empresas sociales

La noción de empresa social ha surgido en los últimos veinticinco años para describir una variedad de formas de organización, como resultado de la creencia de que las prácticas de negocio y las soluciones de gestión mejorarán el desempeño tanto del sector público como del tercer sector²⁹. El concepto es intrínsecamente ambiguo y tiende a tener diferentes significados dependiendo del contexto en que se desarrolle. En concreto, los académicos identifican dos trayectorias paralelas del concepto de empresa social: una referida a la tradición americana, también definida como la “perspectiva social”; y la otra perteneciente al contexto europeo y conocida como “perspectiva de socialización”³⁰.

En la tradición americana son visibles dos escuelas principales de pensamiento. La primera se refiere a las actividades comerciales que realizan algunas organizaciones sin fines de lucro para sostener su misión. En esta corriente de pensamiento, la Social Enterprise Alliance (SEA, su sigla en inglés) dice que **las empresas sociales tienen tres características principales: su objetivo principal es el bien común, resuelven directamente una necesidad social y ejecutan estas acciones a través de la actividad comercial**. La empresa social descrita por Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz 2006, también pertenece a esta escuela de pensamiento, ya que el modelo de Yunus es un negocio autosostenible y financieramente viable que se enfoca en proveer bienes o servicios a consumidores de bajos ingresos y vulnerables y reinvierte sus beneficios en actividades relacionadas con su objetivo social³¹. La segunda escuela americana de pensamiento se centra en la “innovación social”³², esto es, las características innovadoras de los emprendedores sociales. Estas personas son definidas a menudo como **“agentes de cambio”, individuos con soluciones creativas a problemas sociales acuciantes en las que combinan iniciativas económicas con un propósito social**. Estos proyectos pueden adoptar la forma de una empresa sin fines de lucro o bien pueden ser parte de la actividad privada que persigue rentabilidad.

En Europa, las empresas sociales fueron creadas como una reacción de la sociedad civil a la incapacidad del Estado de bienestar tradicional para proporcionar servicios sociales y comunitarios y garantizar el empleo, especialmente para aquellas personas “dificiles de emplear”³³. EMES³⁴, una red europea de universidades, centros de investigación y expertos, define a las empresas sociales como: **Organizaciones privadas, autónomas y emprendedoras que proveen bienes y servicios con el objetivo explícito de beneficiar a la comunidad**. Son propiedad o están administradas por un grupo de ciudadanos, y el interés material de los inversionistas de capital está sujeto a límites. Las empresas sociales dan un alto valor a su autonomía y a la toma de riesgos económicos relacionados con la actividad socioeconómica. **Las empresas sociales tienen legalmente prohibido distribuir beneficios o están estructuradas para excluir la ganancia como su objetivo principal**.³⁵

El enfoque propuesto por la EMES consiste en identificar un conjunto de nueve criterios que describan a una empresa social ideal, de modo que eso permita luego a los investigadores reconocer a otras. Los criterios se agrupan en tres dimensiones: una económica y emprendedora; una social; y una de

29. Ridley-Duff, Bull y Seanor, 2011, citando a Chandler, 2007.

30. Ridley-Duff y Southcombe, 2012.

31. Yunus, 2010.

32. Defourny y Nyssens, 2012.

33. Borzaga, Galera, y Nogales, 2008.

34. <http://emes.net/>

35. Ídem anterior.

Los “proyectos BDP” son iniciativas de negocio que se enfocan en los más pobres como si se tratase de mercados desatendidos. Buscan satisfacer sus necesidades como consumidores, emprendedores y proveedores de bienes y servicios.

gobernanza participativa. Posiblemente, los elementos más distintivos de la escuela europea de pensamiento se refieran a los criterios de gobernanza participativa. Estos incluyen: un alto grado de autonomía que conlleva a una gobernanza interna independiente de las autoridades públicas; un poder de decisión no basado en la propiedad del capital, y que requiere que el poder de voto no se distribuya de acuerdo a la cuota aportada, sino siguiendo el principio de “un miembro, un voto”); y una naturaleza participativa, que implica la participación de todos los actores relevantes en la toma de decisiones.

Negocios en la base de la pirámide

El concepto de empresas en la base de la pirámide (BdP) fue presentado por el profesor C.K. Prahalad, de la Ross School of Business de la Universidad de Michigan, y S.L. Hart, profesor emérito en la Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management de la Universidad de Cornell. En el artículo seminal titulado “La fortuna en la base de la pirámide”, invitaron a las empresas multinacionales a observar las aspiraciones de las personas de bajos ingresos y vulnerables con “una nueva lente de capitalismo inclusivo” y a investigar el mercado potencial inexplorado formado por los cuatro mil millones de seres humanos más pobres³⁶. En su opinión, este mercado comprende a personas que tienen un ingreso anual per cápita inferior a US\$ 1.500 y representan un “gran territorio inexplorado para un crecimiento rentable” y un mercado provechoso³⁷. De acuerdo con esta perspectiva, las empresas multinacionales deben transformar radicalmente sus modelos de negocio reorientándolos hacia las necesidades de los más pobres, invertir en estrategias de investigación y desarrollo para desarrollar innovadores sistemas de distribución, soluciones tecnológicas y nuevos envases, y reinventar su estructura de costos. Prahalad y Hammond argumentan que “al estimular el comercio y el desarrollo en la base de la pirámide económica, las corporaciones multinacionales podrían mejorar radicalmente la vida de miles de millones de personas y ayudar a traer a la vida un mundo más estable, menos peligroso”³⁸.

Inicialmente, en el enfoque de BdP, los más pobres eran vistos principalmente como consumidores potenciales y como un mercado “desatendido”. A medida que el concepto evolucionó, las necesidades no satisfechas de los más pobres comenzaron a ser consideradas no sólo en términos de los requerimientos de las personas como consumidores sino también como productores³⁹. Un cambio de paradigma fue propuesto más tarde por Hart y London, pasando de la primera generación de enfoques de la BdP —que destacó el papel de los más pobres como consumidores— a una segunda generación, que pone más peso en hacer negocios con las personas, lo que implica una participación más activa de las comunidades más vulnerables⁴⁰. Esta segunda generación hace hincapié en modelos de negocio donde los más pobres son incluidos como productores, emprendedores, proveedores de servicios y accionistas, trazando un cambio que va desde la “búsqueda de riqueza” a la “creación de riqueza” en la base de la pirámide⁴¹.

36. Prahalad y Hart, 2002.

37. Ídem anterior.

38. Prahalad y Hammond, 2002, 48.

39. De todos modos, el énfasis se ha mantenido en los primeros. London, Anupindi y Sheth, 2010.

40. London y Hart, 2011.

41. Ídem anterior.

La expresión “base de la pirámide” se utiliza como un concepto descriptivo antes que como la exposición de una estrategia de desarrollo. En sus primeros trabajos, Prahalad y Hart describen a la población mundial como estratificada en una pirámide económica. Cada nivel fue definido por el poder adquisitivo de sus consumidores. En la parte superior de la pirámide había 75-100 millones de personas con ingresos per cápita anuales superiores a US\$ 20.000. La mitad de la pirámide estaba compuesta por 1.500-1.750 millones de personas que tenían ingresos per cápita de entre US\$ 1.500 y US\$ 20.000 al año. La base de la pirámide comprendía a los cuatro mil millones de personas con un ingreso anual per cápita inferior a US\$ 1.500, mil millones de ellos recibiendo menos de US\$ 1 por día⁴².

Con posterioridad, el Instituto de Recursos Mundiales (WRI, su sigla en inglés) y la Corporación Financiera Internacional (IFC, su sigla en inglés) realizaron una descripción más detallada de la estructura de la pirámide económica mundial⁴³. En su evaluación de 110 países, el WRI y la IFC estratificaron la población mundial en tres niveles:

- (1) Las personas con ingresos anuales de US\$ 3.260 o menos (en dólares internacionales de 2005, ajustado por paridad de poder adquisitivo, o PPA) fueron definidas como BdP, y totalizaron cuatro mil millones de personas;
- (2) Las personas con ingresos de entre US\$ 3.260 y US\$ 21.731 fueron definidas como el segmento medio del mercado, que incluía a dos mil millones de seres humanos;
- (3) Por último, la población con ingresos superiores a US\$ 21.731 —alrededor de quinientos millones de personas— fue considerada como segmento de altos ingresos⁴⁴.

Sin embargo, la BdP no se define sólo por su poder adquisitivo, sino también por varias otras características que limitan las capacidades y el potencial de las personas, tales como la falta de acceso a servicios financieros modernos, condiciones inadecuadas de vivienda y una deficiente red de suministro de agua, así como la escasa disponibilidad de servicios de saneamiento, electricidad y atención básica de la salud. La BdP también se caracteriza por su falta de integración a la economía formal y por los precios más altos que sus miembros deben pagar por bienes y servicios básicos.

No obstante, en su conjunto, la BdP constituye un universo muy importante: un mercado de consumo de US\$ 5 trillones que integra uno global de US\$ 17,5 trillones. En América Latina, el mercado BdP representa US\$ 509 mil millones e incluye a 360 millones de personas; Brasil y México son los países más atractivos, con US\$ 172 mil millones y US\$ 105 mil millones de ingreso familiar agregado, respectivamente⁴⁵.

Creación de valor compartido

La creación de valor compartido se refiere a la integración estratégica de

La creación de valor compartido incorpora la generación de impacto social al corazón del negocio, redefiniendo el propósito de la empresa más allá del mero beneficio económico.

⁴². Prahalad y Hart, 2002.

⁴³. Hammond et al., 2007.

⁴⁴. Ídem anterior.

⁴⁵. Ídem anterior.

la filantropía al corazón del negocio de la empresa de modo de generar impacto social a través de la estrategia corporativa⁴⁶. La idea del valor compartido fue introducida como una nueva manera de que las empresas alcancen el éxito económico, centrándose en todos sus grupos de accionistas. El concepto establece que el propósito de una corporación debe ser redefinido como la creación de valor compartido, no sólo la obtención de ganancias *per se*. El valor compartido se entiende como la expansión del conjunto del valor económico y social generado, en vez de la idea de compartir el valor existente, entendido como una redistribución de recursos.

La capacidad de crear valor compartido puede aplicarse por igual a las economías avanzadas como a los países en desarrollo —aunque las oportunidades específicas serán diferentes, al igual que las oportunidades a lo largo de todas las industrias y empresas. El valor compartido se crea:

- con la re-concepción de productos y mercados (lado del consumidor);
- redefiniendo la productividad en la cadena de valor (oferta/lado de la producción); y
- permitiendo el desarrollo de *clusters* locales que involucran a los actores de la comunidad que rodea a la empresa.

El concepto de la creación de valor compartido promueve la generación de valor económico de una manera que también crea valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos⁴⁷.

Concepto	Naturaleza del Concepto	Foco principal	Sostenibilidad de la intervención	Vínculo con el negocio principal (<i>core business</i>) de la empresa
Desarrollo de la cadena de valor	Concentración en cadenas de producción, con un foco en el valor generado por diferentes actores en distintas partes de la cadena.	Maximizar el valor generado en vínculos seleccionados de la cadena. El objetivo de la aplicación define para quiénes se genera valor.	Depende del foco de la intervención y de la disponibilidad de inversión.	No aplicable.
Desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas	Enfoque en el desarrollo de pequeñas empresas para la generación de ingreso y empleo.	Maximizar la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad de las MIPYME.	Depende del enfoque de la intervención y de la disponibilidad de inversión.	No aplicable.

46. Porter y Kramer; 1999, 2002, 2006, 2011.

47. Ídem anterior.

Concepto	Naturaleza del Concepto	Foco principal	Sostenibilidad de la intervención	Vínculo con el negocio principal (<i>core business</i>) de la empresa
Responsabilidad social empresarial	Aspectos sociales de la gestión empresarial (en ocasiones, una iniciativa social separada de la empresa).	Contribuir al bienestar social, económico y ambiental de los grupos de interés de las empresas.	La inversión sostenible en RSE depende de los resultados de la empresa.	Las actividades de RSE no están, necesariamente, vinculadas al corazón del negocio, pero más y más compañías se esfuerzan en esta integración y en el carácter estratégico de la actividad.
Empresa social	Tipo de empresa enfocada en la generación de valor social.	Maximizar el impacto social a través de los beneficios de la compañía.	La sostenibilidad depende de los resultados de la empresa. Las ganancias se reinvierten en la empresa.	La generación de beneficios sociales es parte de la actividad principal de negocios; de hecho, es la misión de la empresa.
Proyectos BdP	Un modelo para negocios rentables y sostenibles en mercados de bajos ingresos.	Acceso de las empresas a mercados de bajos ingresos mientras se crea valor para las personas más pobres.	Depende de los resultados del modelo en el mercado en el cual se aplica.	La generación de valor es un requisito para que la empresa tenga resultados sostenibles.
Creación social de valor	Oportunidades dentro de un modelo de negocio, que implican generación de valor para la empresa y la sociedad.	Generación de valor social a través de negocios rentables.	La sostenibilidad está vinculada a los resultados de desempeño de la empresa.	El valor social se genera como producto de una iniciativa de negocios y es parte de sus ventajas competitivas.
Negocios inclusivos	Modelo de negocios que genera valor para la empresa y para las comunidades de bajos ingresos involucradas.	Inclusión social y económica de los más pobres en las cadenas de valor de las empresas.	Relacionada con la inversión y el desempeño de la empresa y de la comunidad involucradas en el modelo.	La generación de valor social es parte de la oportunidad de los negocios inclusivos —y responde a la necesidad o el interés de una empresa.

Los negocios inclusivos comienzan con una oportunidad de negocio e integran a comunidades de bajos ingresos y vulnerables en estrategias de crecimiento y generación de ventajas competitivas.

Comparación de enfoques basados en el mercado

Durante las décadas precedentes, se desarrollaron y emplearon muchas estrategias y enfoques para aprovechar las fuerzas del mercado en respuesta a necesidades y problemas sociales y ambientales. Las diferencias entre estos enfoques se centran en quién toma el papel central, las estrategias y los intereses detrás de su participación, y los resultados concretos buscados por la empresa. Ahora, ¿cómo se relacionan estos enfoques con el desarrollo de los NI y cómo se pueden evaluar sus fortalezas y debilidades?

El desarrollo de cadenas de valor como abordaje para el desarrollo ha sido adoptado por un número creciente de gobiernos, donantes y organizaciones no gubernamentales (ONG) para los planes de reducción de la pobreza rural. Está centrado, principalmente, en la mejora de las capacidades de los pequeños productores como proveedores de materias primas y en las oportunidades de aumentar su base de capital. Los diseños de estas intervenciones a menudo asumen que las familias más pobres pueden generar recursos suficientes para participar efectivamente en DCV y que son capaces de asumir mayores riesgos en el momento de la reinversión de capital y trabajo. Los diseños no reconocen, explícitamente, un papel positivo para las grandes empresas en relación a su poder para tomar decisiones en la cadena de valor o de su potencial para lograr escala e innovación. Mientras está claro que los negocios inclusivos se basan en el DCV, al mismo tiempo es necesario hacer hincapié en que las empresas influyan en la cadena de valor para ayudar a crear condiciones favorables para la escala.

La RSE se centra en el involucramiento activo de las empresas para hacer frente a los problemas sociales actuales que afectan a sus grupos de interés, incluidos entre ellos sus trabajadores, proveedores y distribuidores, así como las comunidades que la rodean. La RSE se vincula crecientemente con el concepto de negocio principal (*core business*) a medida que se incrementa el conocimiento de los beneficios mutuos existentes al “hacer bien haciendo el bien”. A pesar de ello, dentro de muchas empresas la RSE sigue siendo un área de trabajo separada, no necesariamente vinculada a —o que trabaje en conjunto con— las áreas comerciales. En los casos más avanzados, la RSE está integrada a las operaciones comerciales. En estas instancias, la RSE es parte de una relación responsable que la empresa establece con sus grupos de interés (proveedores, distribuidores, empleados, clientes, etcétera) de la base de la pirámide económica, similar a las iniciativas de negocios inclusivos.

Las empresas sociales llenan un vacío o *missing middle* entre las responsabilidades de las organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales y empresariales. Combinan el desarrollo de una iniciativa y principios de negocios con el compromiso de abordar cuestiones sociales y ambientales. Los resultados de las empresas sociales provienen de la actividad comercial y sus beneficios se utilizan para mantener el negocio y alimentar la misión social o ambiental. El negocio está configurado con un propósito social y no necesariamente para maximizar ganancias.

Ahora, la pregunta sigue siendo cómo lograr escala a través de este enfoque. Los NI intentan cerrar esa brecha buscando formas de que las empresas continúen gestionando sus negocios sin apartarse de su

foco establecido de obtener beneficios al mismo tiempo que contribuyen con los objetivos sociales y ambientales generales.

Los proyectos BdP son una opción para que las grandes empresas desarrollen estrategias de negocio que involucren a los más pobres. En ellos, las poblaciones de bajos ingresos y vulnerables son concebidas como un mercado de oportunidad —en principio, básicamente como un mercado de consumo, pero luego también abriéndolo a roles de proveedores y distribuidores. El enfoque ha pasado de ver en los BdP una oportunidad de negocios a la idea de que es posible crear oportunidades conjuntas de negocio entre las empresas y los más pobres. En ese sentido, hay una clara convergencia con la estrategia de los NI, en especial cuando las grandes empresas están involucradas. Aunque no se centra en las comunidades de bajos ingresos y vulnerables, el concepto de creación de valor compartido coincide con la idea de combinar una oportunidad de negocios con el impacto social.

1.3 Negocios inclusivos: fomentar el desarrollo liderado por el sector privado

Los negocios inclusivos, entendidos como iniciativas que crean valor para una empresa al mismo tiempo que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las comunidades más pobres a través de su participación en la cadena de valor, combinan como características definitorias la inclusión de los segmentos de más bajos ingresos, la creación de valor mutuo y el potencial para generar escala. Los NI integran algunos principios de otras iniciativas basadas en el mercado o de desarrollo descritas en este capítulo, a la vez que combinan el potencial de crecimiento e innovación de las empresas privadas con las necesidades de acceso a mercados, bienes y servicios de las comunidades de menores ingresos.

La premisa de una iniciativa de NI es identificar una oportunidad de negocio para dar continuidad a la estrategia de crecimiento de la empresa y generar una ventaja competitiva. Las inversiones se ven a través de la lente económica de los beneficios y de los riesgos; al mismo tiempo, se sopesan los resultados sociales. Idealmente, este tipo de iniciativas lideradas por el sector privado se implementan con cautela a través de programas piloto diseñados para probar y ajustar el diseño de la solución. La implementación se realiza de manera reiterada hasta que se obtiene un modelo de negocio sólido o la iniciativa se termina. La escalabilidad depende de la generación de ventajas competitivas y el desarrollo de habilidades transferibles.

Un número creciente de organizaciones del sector privado y de carácter social están viendo las necesidades insatisfechas de los más pobres como oportunidades de mercado sin explotar y, en consecuencia, se centran más en el papel de las empresas para hacer frente a la pobreza. Los NI, como iniciativa liderada por una empresa, representan una convergencia de los objetivos sociales y corporativos de las empresas privadas con fines de lucro, la inclusión de los grupos de bajos ingresos y vulnerables en las cadenas de valor y una mayor concentración en las demandas del mercado. Al mismo tiempo que toma ventaja de una oportunidad de mercado, una empresa puede, en simultáneo, trabajar para reducir la pobreza a una escala potencialmente mayor de la que han sido capaces de lograr por sí mismas la cooperación para el desarrollo o las iniciativas de gobierno.

1.4 Experiencias de negocios inclusivos en el mundo

En los últimos años, organizaciones como el PNUD, Monitor Group (ahora Deloitte), la IFC del Banco Mundial y el BID-FOMIN, entre otros, han documentado numerosos ejemplos de iniciativas de NI. En muchos casos, la literatura de esas iniciativas es de libre acceso. En el marco de esta investigación, se realizó un análisis de fuentes secundarias de más de 150 casos documentados en todo el mundo, todos de dominio público. Este análisis ilustra cómo se pone en práctica el concepto de NI en la actualidad. También muestra que se pueden encontrar iniciativas de NI en una gran variedad de sectores y geografías, que tanto están motivadas por diferentes impulsores y facilitadores como reflejan distintos modelos de involucrar a las comunidades de bajos ingresos y vulnerables. Los 43 casos revisados en Asia y América Latina y el Caribe (ALC) representaron el 65% del total; 36 provinieron de África, mientras que los países de la ex Unión Soviética, junto con Medio Oriente y África del Norte constituyeron un número mucho menor.

El país más citado en todos los casos examinados fue India, con 21, representativo de casi el 50% de los casos de NI de Asia. En América Latina, el liderazgo corresponde a Perú, con ocho casos. En África, nueve casos provenían de iniciativas en Kenia, Medio Oriente proveyó cinco, mientras que siete de los casos del Norte de África Oriente estaban basados en Marruecos.

Modelos de NI

Los ejemplos analizados muestran que aquello que distingue a los modelos de NI es, principalmente, la manera en que el segmento de bajos ingresos se involucra en las cadenas de valor de las empresas. Los dos modelos predominantes descritos en la bibliografía son el modelo de NI con proveedores y el modelo de NI con consumidores. El modelo de NI con proveedores puede ser iniciado por un nuevo emprendimiento de negocios o una empresa existente que incluye la participación de un grupo de personas de bajos ingresos y vulnerables dentro de su cadena de suministro. Esto también puede incluir la transferencia de conocimientos y la capacitación de los proveedores de bajos ingresos con el fin de mejorar, agregar valor o garantizar el producto o servicio. Al hacerlo, el NI mejora los ingresos y los medios de vida para las personas más pobres. El modelo de NI con consumidores también puede ser iniciado por un nuevo emprendimiento de negocios o una empresa existente, pero en este caso ella vende un producto o servicio accesible a los grupos de menores ingresos. El consumo de ese producto o servicio debe tener un impacto positivo directo en la subsistencia, la calidad de vida, el bienestar o del desarrollo general de las personas más pobres.

Alrededor de la mitad de los casos de NI revisados se concentra en el actor de bajos ingresos y vulnerable como un proveedor de productos o servicios, mientras que alrededor del 30% de ellos lo incluyen como consumidor. Otro 15% implica a las personas de la BdP como empleadas de la empresa, mientras que en sólo 5% de los casos les dan un papel como distribuidores de servicios o productos. Los principales sectores de actividad donde tiene presencia el modelo de NI con proveedores son la agricultura, la silvicultura y la artesanía. La mayoría de estos ejemplos (más del 50% de los casos) provienen de América Latina. Por otro lado, África y Asia juntos representan más del 60% del modelo de NI con consumidores.

Los motivadores de las empresas para hacer NI

En el 30% de los casos examinados, las empresas indicaron que el principal motor para iniciar NI es su propio interés en la creación de nuevas oportunidades de negocio con los grupos de más bajos ingresos. Otro 30% se refirió a la necesidad de mejorar las prácticas de sus proveedores o empleados, mientras que el 20% dijo que la iniciativa de NI nació de los valores del fundador de la compañía. Alrededor del 20% de los casos fue creado por las ONG, organizaciones bilaterales o multilaterales de desarrollo y/o el sector público, que presentaron la iniciativa de NI a las empresas. En estos casos, los costos iniciales de inversión a menudo fueron compartidos.

Las tres áreas de interés de esta investigación son: el caso de negocios en NI, la definición y evaluación de la "inclusividad" de los modelos de NI, y las condiciones necesarias para mantener y escalar resultados.

Facilitadores de NI

De los casos se puede concluir que, para que las iniciativas de NI tengan éxito, las empresas deben ser capaces de confiar en factores que no siempre son capaces de generar por sí mismas, entre ellos: experiencia en modelos inclusivos, comprensión y cercanía con la BdP, acceso a fuentes de financiación y la participación del sector público y otros terceros actores, así como los organismos multilaterales. En todos los casos fue muy evidente que una alianza o compromiso público, privado o civil jugó algún papel durante la iniciativa. En muchos casos, organizaciones multilaterales como la IFC u Oportunidades para la Mayoría del BID (BID-OMJ) proveyeron montos significativos de financiamiento inicial, a menudo con una tercera organización cercana a las comunidades de bajos ingresos actuando como intermediaria entre las personas y la empresa.

El interés del sector privado de América Latina en los NI

En 2008, en el marco de un proyecto de Mapeo del Sector Privado realizado por el BID-OMJ, el SNV entrevistó a 521 altos ejecutivos de grandes y medianas empresas que trabajaban o tenían interés en trabajar iniciativas de NI con comunidades de bajos ingresos y vulnerables de 13 países de ALC⁴⁸. Estas entrevistas proporcionaron información de primera mano para entender más las motivaciones de los tomadores de decisiones corporativas, sus estrategias e incentivos y los beneficios y obstáculos actuales en la integración de los más pobres a las cadenas de valor de las empresas.

La muestra entrevistada incluyó compañías que aplicaban modelos de NI con consumidores y proveedores. Los entrevistados expresaron que los incentivos económicos son el principal motor de los NI, seguidos por la relevancia de los NI como parte de la misión, las políticas de sostenibilidad y la minimización de riesgos como motivantes secundarios.

Las empresas expresaron que los niveles de innovación organizacional y tecnológica crecen cuando los modelos de NI escalan o se replican. Algunas cuestiones planteadas incluyeron la necesidad de incrementar la productividad dentro de la cadena productiva, ampliar la creación de alianzas estratégicas

48. SNV y BID-OMJ, 2008.

para mitigar los riesgos o para mejorar el acceso a los mercados y aumentar los incentivos financieros. Las empresas notaron beneficios económicos tangibles con la incorporación del segmento de más bajos ingresos como productores o consumidores⁴⁹.

1.5 El foco de esta investigación

Para esta investigación es central la cuestión de si los NI se pueden considerar una solución de desarrollo viable, capaz de hacer una contribución sustancial en la mejora de las condiciones de vida de los más pobres y, al mismo tiempo, proporcionar a los negocios los incentivos financieros necesarios para crecer (*scale up*) a un tamaño acorde con los problemas de pobreza y exclusión que enfrentan las economías emergentes.

Para llegar a conclusiones en torno a esta cuestión, este trabajo da una mirada detallada a tres preguntas:

- (1) *¿Existe un caso de negocios para diferentes modelos de NI (para la empresa y para la comunidad involucrada) que exprese el valor generado para ambas partes?*
- (2) *¿Cómo se ve la “inclusividad” en este tipo de modelos, y cómo puede evaluarse?*
- (3) *¿Qué condiciones deben darse para lograr resultados de NI, y cómo pueden sostenerse —y hacerse escalables— esos resultados?*

El caso de negocios para NI

Mucha de la investigación actual sobre NI se centra en los diferentes modelos de negocios inclusivos y en la escalabilidad de sus resultados. A menudo se distingue entre los “retornos de la empresa” y el “impacto en la comunidad” con el supuesto subyacente de que la rentabilidad esperada por la empresa difiere en naturaleza del impacto esperado por las comunidades —la primera idea, con más énfasis en el desarrollo económico; la última, con más atención en lo social. Esto está ilustrado por el hecho de que se utilizan diferentes marcos y criterios de evaluación para medir los diferentes lados de la “ecuación” de NI: para la empresa, los beneficios económicos, el retorno sobre la inversión, el incremento de la eficiencia y el acceso a nuevos mercados; para la comunidad, beneficios económicos, capacidades desarrolladas y mejores relaciones. La idea latente parece ser que las comunidades son las beneficiarias de las iniciativas de NI, mientras que la empresa es considerada la protagonista.

En cada NI, tanto la empresa como la comunidad actúan sobre la base de un modelo de negocios hecho para la iniciativa: ambas, de manera implícita o explícita, evalúan las inversiones y ganancias antes de entrar en la iniciativa y/o decidir su continuidad. Esto requiere que la empresa y la comunidad tomen una decisión: ¿es en su beneficio, o no, la relación entre ellos y la interdependencia posterior? Considerando que esta decisión es una elección, esto sugiere que hay alternativas disponibles sobre el modelo de NI a elegir.

49. Ídem.

La inclusividad de los NI

Esta investigación parte del supuesto de que cualquier modelo de NI se basa en la combinación de una oportunidad de negocio y una solución de desarrollo, y que los NI contribuyen al desarrollo a través de la inclusión de los más pobres en las cadenas de valor de las empresas.

Cuando se enfatiza una solución de desarrollo de NI, se vuelven relevantes las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo y en qué medida la inclusión de las comunidades de la BdP en la cadena de valor de una empresa lleva a mejorar las condiciones de desarrollo de esas comunidades?
- ¿Qué potencial de inclusividad tienen los diferentes tipos de iniciativas?
- ¿Cómo se expresa la inclusividad de esas iniciativas?

El modelo de NI está destinado a generar situaciones ganar-ganar para la empresa y la comunidad de bajos recursos involucradas. El supuesto es que estos logros son implícitos al modelo y que no se producen a expensas de la empresa o de la BdP en un esquema de suma cero. Pero, ¿se logran estas ganancias sobre la base de una distribución diferente de los medios disponibles (bienes/servicios, recursos, activos, retornos) o el modelo genera un aumento general de esos medios y, por lo tanto, una mayor participación para una o más partes involucradas? En otras palabras, ¿los NI crean nuevo valor o simplemente redistribuyen el existente?

Mecanismos para generar escala y sostenibilidad

Las experiencias descritas en la literatura muestran que las iniciativas de NI deben ser incorporadas en un entorno de actores que apoyan el desarrollo y la escalabilidad de este tipo de proyectos, para ayudar a asegurar resultados sostenibles para las comunidades de bajos ingresos y la sociedad. Mientras que algunas empresas sólo han llevado a cabo iniciativas de NI en los márgenes de su negocio, como proyectos piloto, otras han sido capaces de integrarlos en parte de su actividad habitual, multiplicando su base comunitaria para alcanzar economías de escala atractivas e involucrando en el proceso a terceros actores como el gobierno, proveedores de servicios, investigadores y donantes. En este sentido, la escalabilidad puede referirse a la expansión de una iniciativa de NI por parte de una compañía específica, su replicación por otras dentro de un determinado contexto o sector, o la creación de condiciones externas para su crecimiento y sostenibilidad a un nivel nacional o regional más amplio. La idea de sostenibilidad, a su vez, no se refiere sólo a los resultados sostenidos por empresas y comunidades sino al desarrollo de un sector de la industria en su conjunto. Incluye, además, aspectos de sostenibilidad ambiental.

En este proyecto de investigación, se exploran diferentes aspectos de la escalabilidad y la sostenibilidad de las iniciativas de NI junto con los mecanismos, actores, factores y contextos que favorecen la ampliación (*scale up*) de sus resultados. Las iniciativas de NI se miran desde varias perspectivas, comenzando con la empresa y la comunidad como sus protagonistas, y continuando con los terceros actores que también desempeñan algún papel.

CAPÍTULO 2

LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS
EN LA PRÁCTICA

LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN LA PRÁCTICA

2.1 Planteamiento

El propósito de este proyecto de investigación es ayudar a fundamentar el enfoque de NI como una potencial contribución para reducir la pobreza y mejorar la inclusión económica de las poblaciones de bajos ingresos y vulnerables.

El equipo de investigación examinó esta premisa a través de un proceso estructurado de investigación que se inició con un mapeo de las iniciativas existentes de NI en todo el mundo, publicadas entre 2005 y 2010, y de dominio público⁵⁰. En base a los resultados de este estudio inicial y de investigación bibliográfica adicional, el equipo formuló preguntas para los casos con fuentes de primera mano. Luego, seleccionó proyectos de NI en América Latina para ser estudiados como casos específicos, capaces de proporcionar conocimiento sobre las preguntas de la investigación. La investigación primaria fue de naturaleza exploratoria y se centró en proporcionar información sobre los resultados y factores de éxito de casos individuales de NI, así como en comprender las situaciones en las que no se generaron los resultados esperados. El equipo luego analizó los resultados de los casos para identificar lecciones aprendidas más generales, retos comunes, condiciones fundamentales y enfoques exitosos para conseguir la conclusión e impacto deseados. El objetivo fue proporcionar conocimiento a empresas, grupos comunitarios, legisladores, donantes, ONG y otros actores que apoyan iniciativas de NI, de modo de contribuir a que estas prácticas sean más eficaces y beneficiosas para todos.

Se recolectó un grupo inicial de aproximadamente 50 casos potenciales de NI sobre la base de los siguientes criterios:

- Iniciativa de NI bien establecida que había pasado por, al menos, un ciclo de diseño-ejecución-resultados.
- Iniciativas de NI con potencial de escalar, o ya escaladas.
- Niveles de ingresos de la población involucrada por debajo de US\$ 8 al día (e incluían un segmento de personas con ingresos menores a US\$ 2 al día).
- Disposición de los actores involucrados (empresa, comunidades, terceros) a proporcionar información sobre la iniciativa.

50. Ver Anexo 1 para una lista completa de casos.

La composición del portafolio final de 27 casos seleccionados tomó en cuenta lo siguiente:

- Combinación de iniciativas con potencial de escalar, o ya escaladas.
- Equilibrio entre los diferentes modelos de NI (la comunidad como proveedora de bienes o servicios, la comunidad como consumidora de bienes o servicios, la comunidad como socia —copropietaria o empleada— de una empresa).
- Propagación geográfica (a lo largo de América Latina).
- Contextos políticos diferentes.
- Diferentes sectores: agricultura (incluida una variedad de cadenas de producción), productos de consumo, turismo, servicios al consumidor.
- Combinación de compañías ancla multinacionales y nacionales.
- Proyecto financiado externamente o por una empresa.

El equipo seleccionó casos de NI desarrollados como iniciativa corporativa, así como otros desarrollados por empresas y comunidades como parte de un programa o proyecto de apoyo externo. Este último grupo incluyó un conjunto de proyectos del programa de negocios inclusivos implementado entre el SNV y el BID-FOMIN. La mayoría de estos proyectos involucra a los agro-negocios —una industria en la que hay un gran número de iniciativas de NI en América Latina y en que el SNV ha centrado una parte considerable de su práctica—, pero también a iniciativas de la construcción, el turismo, los servicios financieros o la distribución farmacéutica.

En total, fueron investigados 27 casos de NI: 20 que involucran a comunidades de bajos ingresos como proveedores, 4 donde la iniciativa de NI gira alrededor de productos y servicios para consumidores de bajos ingresos (algunos casos también incluyen a personas de bajos ingresos como empleados o socios en el negocio), y 3 en los cuales grupos de personas de bajos ingresos forman parte de la estructura de la empresa

NI CON PROVEEDORES		NI CON CONSUMIDORES	
Agricultura	17	Forestal	1
Alto valor / Exportación	6	Muebles	1
PERHUSA	Sogimex	COLINEAL	
Atlantic	Dole		
Mercon	Agroexport		
Mercados nacionales	8	Turismo	1
ILE	Repsol	Eco/	
Favorita	Dinant	Experiencial	1
Canolandina	Palmar del Rio	Condor Travel	
Pronaca	Pronaca		
Lácteos - Mercado nacional/exportación	3	Industria metalúrgica	1
Floralp		Novacero	
Delizia			
CENTROLAC			
		Servicios financieros	1
		EDYFICAR	
		Construcción	1
		FIRTH	
		Farmacéutica	1
		FARMAENLACE	
		Servicios eléctricos	1
		ELETROPAULO	
		NI CON EMPLEADOS/SOCIOS	
		Energía	1
		ODEBRECHT	
		Agricultura	1
		ACOPAGRO	
		Turismo	1
		RAINFORREST	

Ilustración 1: Resumen de los casos estudiados.

como socias o como empleadas (y los productos y servicios no están dirigidos específicamente a las comunidades de bajos ingresos). Los NI con proveedores son, por lejos, la modalidad más extendida de negocios inclusivos en América Latina —cada modalidad tiene sus particularidades, por lo que es importante analizar las conclusiones de cada una. La generación de valor mutuo, sin embargo, se aplica a cada modalidad y es la característica principal de un negocio inclusivo.

La investigación se centró en las siguientes preguntas: ¿Los modelos de negocios inclusivos han contribuido sustancialmente a la mejora de las condiciones de vida de los más pobres, generando a su vez ventajas para las empresas? Si es así, ¿en qué medida? ¿Se pueden escalar los resultados?

Los temas investigados para responder estas preguntas fueron:

- (1) ¿Cuál fue la **motivación** para comenzar y continuar con la iniciativa de NI?
- (2) ¿Cuáles son los **resultados directos e indirectos** para la empresa y las comunidades de bajos ingresos que participan, y sobre qué período de tiempo?
- (3) ¿Cuáles son las **inversiones** (tipo y cantidad) realizadas por la empresa y las comunidades de bajos ingresos en la iniciativa de NI, y durante qué período de tiempo?
- (4) ¿Qué **cambios organizacionales** fueron realizados por la empresa y las comunidades de bajos ingresos participantes para que fuera exitosa?
- (5) ¿Cuáles son las oportunidades y los mecanismos utilizados para **escalar los resultados**?
- (6) Qué funciones han jugado **el sector público y otros actores** (ONG, inversionistas) en la iniciación, desarrollo o escalamiento de los resultados de la iniciativa de NI?

Las condiciones iniciales cuantitativas y los resultados de las conclusiones y de las mediciones de impacto no estaban disponibles en todos los casos. Cuando lo estaban, la elección de los indicadores y/o las diferencias en la naturaleza de los resultados intermedios y finales no permitían una comparación estructurada entre casos. Por esa razón —y aunque se utiliza información cuantitativa cuando ésta es accesible—, este estudio se basa en gran medida en información cualitativa obtenida a través de los siguientes enfoques:

- (1) Lado de la empresa: investigadores independientes entrevistaron a actores relevantes utilizando un protocolo predefinido. Como resultado, se identificaron —y, en ocasiones, también fueron entrevistados— terceros actores relevantes conectados al NI (por ejemplo, gobierno, organizaciones no gubernamentales).
- (2) Lado de la comunidad de bajos ingresos: antropólogos independientes realizaron estudios etnográficos en las comunidades involucradas. Para cada caso, se estudiaron tres familias, siguiendo un diseño etnográfico predefinido. (El paso se realizó sólo para los casos que habían pasado por un ciclo de diseño-ejecución-resultados).

Los estudios etnográficos implican analizar la manera en que vive un grupo de personas —observando qué hacen, cómo se comportan y cómo interactúan entre sí— para describir sus creencias, valores, motivaciones y perspectivas y cómo éstos cambian con el tiempo y bajo diferentes circunstancias. La

etnografía permite observar el comportamiento “natural” de las personas evitando o limitando lo más posible los tipos de interferencia que pueden generar otros mecanismos de investigación. Se basa en el contacto directo y participativo con el grupo de estudio durante un período determinado de tiempo. Combina diferentes métodos, tales como la observación participativa y entrevistas en profundidad. La etnografía fue elegida como una herramienta relevante para este estudio porque permite la creación de una imagen realista de las comunidades estudiadas, proporcionando información rica sobre su realidad económica y social vista desde una perspectiva interior, obtenidas *in situ*.

Los etnógrafos estudiaron tres dimensiones principales:

- La familia, como unidad básica o principal impactada por los negocios inclusivos.
- Las condiciones (sociales y económicas) y calidad de vida.
- Los negocios inclusivos: su función en la vida familiar, las razones para involucrarse en la iniciativa y la relación de la gente con la empresa ancla.

Cuando la información cuantitativa estuvo disponible de otras fuentes (documentos del proyecto, condiciones iniciales, mediciones de resultado o impacto, planes de negocio), fue empleada para contextualizar y enriquecer la descripción de los resultados.

Las siguientes secciones de este capítulo describen los diferentes modelos de negocios inclusivos que fueron estudiados en las investigaciones de caso y cómo se aplican en diferentes sectores económicos. Las descripciones incluyen los procesos de implementación, motivaciones, inversiones, resultados y cambios organizacionales relacionados con el desarrollo de NI ilustrados con ejemplos concretos.

2.2 NI con proveedores

En los modelos de NI con proveedores, el segmento de bajos ingresos participa como abastecedor de bienes o servicios a la empresa. Este modelo ha sido aplicado muy ampliamente en América Latina. Se puede encontrar en diferentes sectores de la economía, como la agricultura, el forestal, el turismo y la artesanía, así como en actividades industriales que requieren un suministro de materias primas que puedan ser proporcionadas por pequeños empresarios.

Una iniciativa de NI con proveedores generalmente comienza con un problema, una necesidad o una oportunidad que lleva a la empresa a mejorar o desarrollar su cadena de suministro para un determinado producto o servicio. El modelo ofrece la oportunidad de involucrar a productores o proveedores de bajos recursos en la cadena de valor de la compañía y a aumentar la eficiencia, el volumen o la calidad de la producción de tal manera que se genere valor para todos los participantes.

En esta sección, un caso completamente descrito (Dole, en Perú, con pequeños productores de banano) ilustra los componentes fundamentales de las iniciativas de negocios inclusivos con comunidades de bajos ingresos como proveedores. A continuación, y con aspectos seleccionados de otros casos, se ilustran diferentes aplicaciones, componentes adicionales y variaciones en el modelo básico.

DOLE Y LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANA DEL VALLE DE PIURA, EN PERÚ

- Mejora de la productividad a través de asociaciones que se hacen responsables de los procesos de empaque y transporte.

Desde el valle del Chira, en el norte de Perú, a los mercados premium como Estados Unidos, Japón y Europa, los pequeños productores peruanos están aprendiendo a trabajar competitivamente en los mercados orgánicos. Dole Perú exporta desde este valle banano orgánico bajo un modelo que involucra a pequeños granjeros en su cadena de abastecimiento como proveedores de productos agrícolas de alto valor. La propuesta estratégica de este negocio inclusivo es fortalecer las capacidades y optimizar la eficiencia de los productores para que puedan entrar al mercado internacional; al mismo tiempo, la empresa es capaz de mejorar su competitividad y la eficiencia del proceso de exportación a la vez que aumenta sus ventas. El modelo de negocio propuesto debiera generar beneficios para la empresa y los productores.

Antecedentes

Dole Food Company Inc. es el mayor productor y comercializador de fruta y verdura del mundo. También vende una línea creciente de alimentos congelados y enlatados. Sus principales mercados son Estados Unidos, la Unión Europea y Japón, donde uno de sus productos clave es el banano orgánico certificado. En los últimos años, y alineado con el enfoque estratégico de la empresa, Dole se ha esforzado por aumentar su participación en nichos de mercado que permitan márgenes atractivos. Aunque la mayor parte de sus ingresos proviene del plátano verde, desde hace unos años Dole comenzó a introducir productos de alto valor —como el banano orgánico—, aumentando la rentabilidad del segmento, que ahora genera el 28% de sus ingresos totales.

En 1998, el Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, con el apoyo de Dole Ecuador y la Red Internacional para el Mejoramiento del Banano y el Plátano (INIBAP, su sigla en inglés), lanzó un programa para la promoción del banano orgánico entre productores, incluyendo el uso de fertilizantes orgánicos y la certificación de producción por parte de empresas privadas. Como resultado, en junio del 2000, Dole hizo la primera exportación de banano orgánico de Perú. A finales de 2011, el 99% de los bananos exportados desde Perú eran orgánicos, un volumen que representa el 20% de la demanda mundial del producto. Este caso demuestra cómo Dole logró ampliar su volumen de banano orgánico para exportación a través de compras a pequeños productores.

Oportunidad

La producción de banano en Perú se concentra en el Valle del Chira, ubicado en el Departamento de Piura, en el norte del país. Chira, donde se produce el 75% del banano de la nación, se caracteriza por

contar con pequeñas parcelas de menos de una hectárea (2,5 acres), lo que dificulta alcanzar economías de escala. Además, los bajos niveles de productividad, eficiencia y sostenibilidad de la producción limitan la capacidad de los agricultores para satisfacer la creciente demanda internacional. La falta de recursos financieros para obtener la certificación orgánica es un factor limitante que restringe la producción a los mercados locales, donde la demanda de banano orgánico es casi insignificante. Como resultado, las familias tienen que negociar individualmente con intermediarios, ganando un tercio de lo que podrían obtener en el mercado de exportación de banano orgánico. El beneficio neto para un productor en esta región se estima en US\$ 1.400 por año. Aproximadamente, el 27% de las familias del Valle del Chira tienen una renta per cápita diaria de menos de US\$ 2.

Desde que comenzó a operar en el Valle del Chira, en 2001, Dole ha trabajado con pequeños productores como proveedores de su cadena de valor. Los agricultores llevan su producto desde sus campos directamente a centros de procesamiento y embalaje de propiedad de la empresa, donde se prepara la mercancía para exportación. En respuesta a las necesidades e intereses de los pequeños productores y la empresa, en 2008, y con el apoyo del programa de NI del SNV/BID-FOMIN, Dole diseñó un proyecto que incluyó el desarrollo de asociaciones de agricultores. Estas asociaciones trabajarían junto a la empresa en la mejora de la producción, cosecha y empaque de bananos para exportación.

Desarrollo

Los socios del proyecto diseñaron el modelo de negocios inclusivos alrededor de tres componentes:

- (1) Aumento de la productividad de los agricultores.** Centrado en el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los productores. Con apoyo de capacitación y asistencia técnica, los agricultores fueron capaces de incrementar su productividad, disminuyendo el número de árboles de banano por hectárea (generando mayor producción por árbol), mientras aplicaban nuevos sistemas de riego e introducían abonos orgánicos especializados. Dole proporcionó la asistencia técnica mientras que el SNV fortaleció a las organizaciones de productores, facilitando el acceso de los agricultores al plan de apoyo.
- (2) Desarrollo de las capacidades de las asociaciones en el proceso de post-cosecha.** Las asociaciones de agricultores fueron fortalecidas para facilitar el proceso de negociación entre Dole y los productores. Dole luego desarrolló procesos para el tratamiento post-cosecha y empaque del banano con cada asociación. Este componente incluyó la instalación de la infraestructura necesaria, la compra de equipo de embalaje (que luego fue donado a las asociaciones) y la formación de grupos de agricultores para la etapa de manejo durante los procesos de post-cosecha.
- (3) Acceso de los agricultores a certificación orgánica.** Este fue el tercer componente implicado en la transferencia de la certificación orgánica de la empresa a las asociaciones. Para apoyar ese proceso, Dole ayudó a fortalecer la capacidad empresarial de los productores y, a través de sesiones de capacitación, les permitió desarrollar los procedimientos administrativos y controles internos necesarios para la certificación.

En paralelo a este proceso, la Fundación Dale —una entidad sin fines de lucro que implementa proyectos sociales para Dole en Perú y Ecuador— acompañó a los productores y sus asociaciones en la implementación de proyectos sociales enfocados en educación y cuidado de la salud. Estos proyectos, y la presencia de la Fundación Dale en las comunidades, han contribuido a cimentar una relación de confianza y mayor lealtad entre la empresa y las familias. A mediados de 2012, las asociaciones vendían con éxito banano orgánico certificado y empacado a Dole. La fruta era exportada a compañías de Dole en Estados Unidos, Europa y Asia. Dole Perú ahora está dedicada a facilitar el proceso de exportación y comercialización y ya no necesita involucrarse en la cosecha y empaque.

Inversiones

Inicialmente, la iniciativa fue facilitada por el programa de NI del SNV/BID-FOMIN. Durante un período de tres años, el FOMIN proporcionó financiamiento por US\$ 115.000 para garantizar asistencia técnica y acompañó el proceso, mientras que el SNV contribuyó con servicios de asesoramiento a la empresa y a las asociaciones por un valor de US\$ 50.000. Dole inició el proyecto con el compromiso de invertir US\$ 100.000 en asistencia técnica y capacitación en producción bananera a través de las asociaciones.

Con el tiempo, y cuando la oportunidad para que las asociaciones asumieran el empaque de la fruta se hizo clara, Dole incrementó su inversión a US\$ 395.000, monto que incluyó la entrega de sus instalaciones de embalaje a los grupos de productores. Durante el período del proyecto, la Fundación Dale ha invertido en el desarrollo de proyectos sociales con las comunidades, haciendo hincapié en el acceso a servicios de salud y educación. Los recursos de esta inversión fueron generados con una contribución de la Fundación de US\$ 1 por caja de banano producido.

Resultados de la empresa

A través de esta iniciativa, Dole se ha asegurado un suministro sostenible de banano orgánico del Valle del Chira, en los volúmenes y con la calidad requerida por sus clientes, así como con las certificaciones necesarias. Con ese producto, ha mejorado su posición competitiva en los mercados internacionales. Los costos operativos y de transacción de Dole han disminuido y la empresa ha pasado de comprar el producto de 1.600 pequeños propietarios individuales a adquirirlo de nueve asociaciones de agricultores, con una mayor eficiencia en las transacciones. La operación logística entera, que solía ser subcontratada a proveedores de servicios, fue transferida a las asociaciones. Éstas, dado que manejan su propio producto, ofrecen un servicio más eficiente y de mayor calidad que el proveedor anterior —pues tienen intereses creados en preservar la calidad.

Impactos en la comunidad

El modelo de NI desarrollado con Dole involucró a 1.600 productores de banano orgánico organizados en nueve asociaciones. Estos agricultores tenían menos de una hectárea de tierra cada uno, educación primaria, acceso limitado a servicios financieros (tales como crédito, ahorros y seguros) y no estaban

familiarizados con los aspectos técnicos de los cultivos orgánicos. La empresa, a través de los NI, aseguró su suministro de banano orgánico y redujo sus costos al entregar las actividades de procesamiento a las asociaciones. Las comunidades involucradas fueron capaces de aumentar sus ingresos, así como acceder a préstamos, créditos y otros servicios financieros mientras mejoraban su calidad de vida.

Los resultados específicos de la iniciativa entre los miembros de la comunidad incluyen:

- (1) La principal fuente de ingresos de las familias involucradas en el NI es el banano orgánico. Al comienzo del proyecto, sus ingresos anuales iban de un rango de US\$ 2.700 a US\$ 8.300, diferencia explicada por el tamaño del terreno en propiedad y porque algunas familias disponían de otras fuentes de ingresos (por ejemplo, el salario proveniente de actividades no agrícolas). Con su participación, la familia de más bajos recursos aumentó sus ingresos en un 185%, hasta US\$ 7.700, resultado de una producción creciente combinada con el aumento de ingresos como trabajadores pagados de otros agricultores, todo basado en las capacidades que adquirieron durante los NI. La familia de mayores ingresos, en tanto, los aumentó a US\$ 15.360 —un incremento del 70% proveniente principalmente de su propia producción de banano.
- (2) Las familias dedicaron los mayores ingresos a la alimentación (una ampliación del 10% de la asignación presupuestaria en los hogares con menores ingresos), así como a nuevas áreas del presupuesto, incluidos préstamos (22%), transporte (11%), educación (10%) y servicios básicos (8%).
- (3) Por su participación en el NI, las 1.600 familias fueron capaces de entrar en el sistema financiero formal. Las asociaciones reciben pagos en sus cuentas bancarias que también utilizan para pagar a sus miembros y trabajadores realizando depósitos, en algunos casos directamente a sus cuentas personales. En lugar de recurrir a usureros, las familias ahora solicitan préstamos a diversas instituciones financieras formales, garantizados por los pagos de la empresa.
- (4) Las familias utilizan esos préstamos para: construcción y mejoramiento de sus hogares, transporte (por ejemplo, la compra de motos o camionetas) y para inversión en su producción bananera. Los préstamos les permiten mejorar su calidad de vida y generar un aumento sostenido de los ingresos. El tamaño de los préstamos ha crecido con el tiempo (desde unos US\$ 300 a más de US\$ 1.500 y, en algunos casos, hasta US\$ 15.000). La estabilidad de los ingresos y el excedente que generan los NI permite a las familias asegurar los pagos, que consideran una prioridad para mantener un buen historial de crédito con el banco.

Las iniciativas y enfoque de Dole, especialmente en las inversiones de asistencia técnica, fortalecimiento organizacional y la inversión social facilitada por la Fundación Dale han sido fundamentales para el éxito del NI. Su diseño ha tenido en cuenta las necesidades sociales de las familias en las comunidades, para las cuales se desarrollaron estrategias acordes. El personal de campo de Dole jugó un papel importante en facilitar las conexiones y la relación entre la empresa y las asociaciones. Aunque las asociaciones existían antes del NI, con esta iniciativa se convirtieron en una plataforma que permitió a los agricultores establecer una relación comercial directa con Dole. El acuerdo de negocios entre Dole

y las asociaciones ayudó a reducir los costos de producción y permitió a los campesinos negociar con la empresa y generar economías de escala. Las asociaciones son ahora las intermediarias responsables por la transferencia de tecnología y formación proporcionada por la empresa a los agricultores.

La Fundación Dale ha desempeñado un papel complementario apoyando a las familias a acceder a servicios de salud y facilitando el desarrollo de infraestructura productiva y capacitación. También tuvo un papel clave construyendo conjuntamente mejores condiciones para la comunidad en línea con los resultados y dinámicas del NI, que contribuyeron a que el mayor ingreso y la mejor calidad de vida de las familias sean más sostenibles.

La iniciativa de NI de Dole con los productores de banano en el Valle del Chira es un ejemplo de cómo generar valor mutuo mediante la inclusión de pequeños agricultores en una cadena de exportación de *commodities* especiales. Inicialmente, la estrategia de intervención se centró en aumentar la productividad y la calidad de los pequeños agricultores. La oportunidad para que los productores de bananos mejoraran su posición en la cadena de valor fue identificada *a posteriori*, y tanto Dole como las asociaciones fueron capaces de aprovecharla fortaleciendo a las asociaciones de productores. La responsabilidad del proceso de certificación fue transferida de Dole a las asociaciones pues éstas estaban listas para asumir la gestión de las instalaciones de embalaje.

Como se muestra en la Ilustración 2, las intervenciones del NI tuvieron lugar tanto a nivel de la empresa como de la comunidad, centrándose, en el caso de Dole, en la eficiencia de su cadena de suministros y, por el otro, en el aumento de la productividad de los productores y asociaciones y en la agregación de valor. El desarrollo de capacidades a ambos lados del espectro permitió a la empresa desarrollar relaciones efectivas con los productores y a las asociaciones asumir más responsabilidad en la cadena de valor, haciéndose cargo de una actividad que Dole no considera parte de su negocio, que está enfocado en la comercialización. En consecuencia, los productores aseguraron ingresos mayores y más estables. Fueron generados unos 1.000 empleos (alrededor de cien puestos de trabajo por asociación, en nueve asociaciones) como parte del proceso de empaque del banano. Dado que la empresa se centraba en la comercialización del banano —y, por lo cual, estaba interesada en tercerizar la producción—, estuvo feliz de transferir esa parte del proceso a las asociaciones.

Este caso ilustra que, si es exitosa, una iniciativa de NI genera valor para la empresa y la comunidad. Del mismo modo, ejemplifica que no se trata de redistribuir valor existente entre las partes, sino de aumentar el valor total para beneficio general. El caso muestra la importancia de fortalecer las organizaciones de pequeños productores para establecer una relación efectiva con la empresa, lograr economías de escala y que los participantes puedan ascender en la cadena de valor. El valor generado por ambas partes es sostenible, ya que Dole conecta a las asociaciones con un mercado estable capaz de absorber su producción creciente. Esta estabilidad permite a los pequeños productores reinvertir los ingresos generados, no sólo en la producción de banana sino en otras actividades económicas (como el transporte de bananos y la comercialización de otros productos), además de mejorar su calidad de vida.

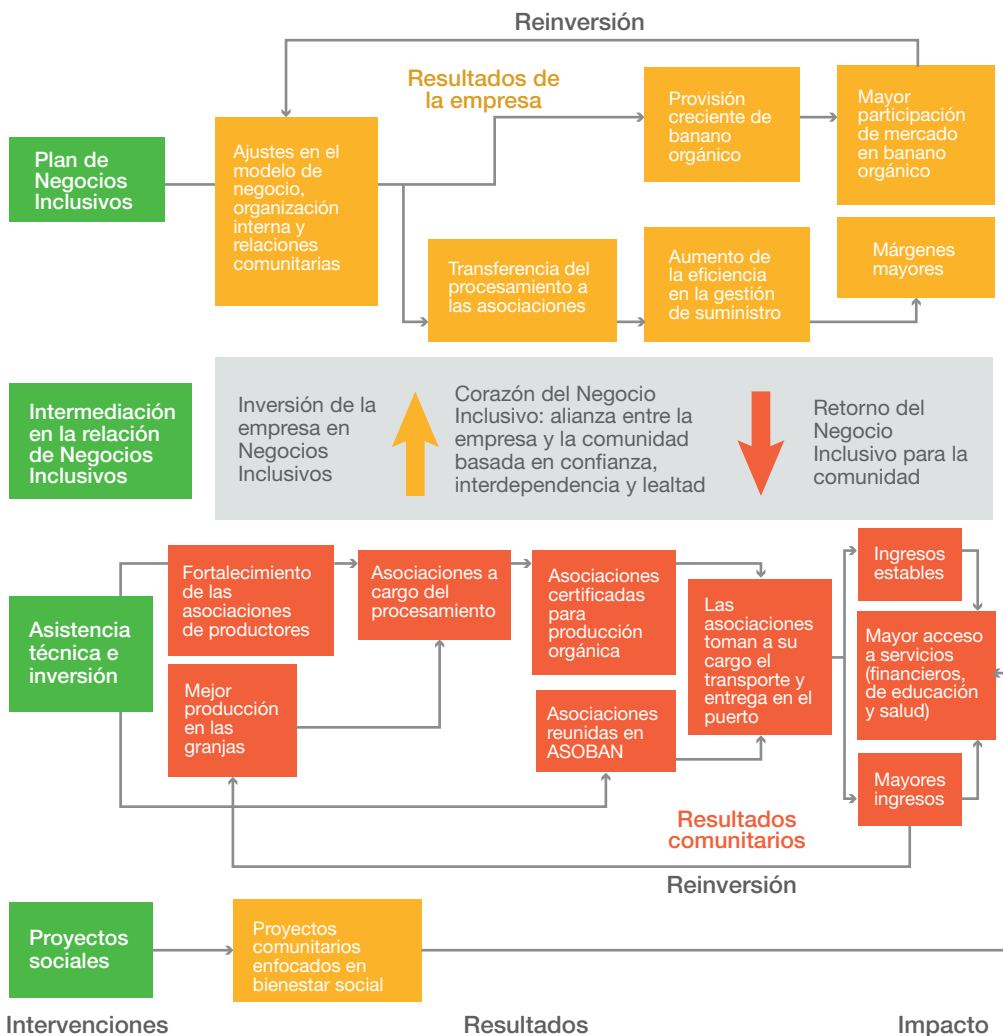


Ilustración 2: Cadenas de intervenciones y resultados de NI entre Dole y los productores de banano del Valle del Chira.

PRONACA Y LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES DE MAÍZ EN ECUADOR

- Escalamiento de resultados de NI a través del incremento de la productividad y medidas del sector público

En muchos casos estudiados es evidente la importancia del incremento de la productividad como base para lograr resultados sostenidos en NI. La empresa de procesamiento de alimentos Pronaca, por ejemplo, la séptima compañía más grande de Ecuador, con ventas anuales de US\$ 658 millones y más de 6.500 empleados, utiliza maíz amarillo como alimento de sus aves de corral. La empresa necesita 310.000 toneladas de maíz amarillo por año, de los cuales importa el 10%. Del grano que Pronaca compra a los campesinos ecuatorianos, el 95% es producido por grandes y medianos agricultores (280.000 toneladas), mientras que sólo 14.000 toneladas provienen de los agricultores más pequeños.

En 2007, los agricultores de mediana y gran escala estaban llegando al límite de su capacidad de producción mientras la demanda de la empresa seguía creciendo. Por lo tanto, Pronaca necesitaba crear nuevas fuentes de suministro. Al mismo tiempo, el gobierno ecuatoriano comenzó a implementar programas de protección que requerían que las empresas que utilizaban maíz compraran primero la cosecha local antes de concederles permiso para importar. La oportunidad para aumentar la producción estaba en manos de los agricultores pequeños, así que la empresa se interesó en incluirlos más directamente en su cadena de suministro.

Con el apoyo del programa de NI del SNV/BID-FOMIN, Pronaca desarrolló una iniciativa para responder a esta oportunidad y desafío. El presupuesto total para el proyecto fue de US\$ 204.432, de los cuales la empresa contribuyó con US\$ 91.307 y el BID-FOMIN con US\$ 113.125. El modelo precisó de un contrato entre Pronaca y los pequeños agricultores para eliminar intermediarios y aplicar una escala de precios condicionada por el mercado y la calidad del maíz.

Los componentes principales fueron:

- (1) Fortalecimiento de las capacidades de gestión de producción de los pequeños agricultores de maíz.** El componente incluía la preparación de la tierra, cosecha y manejo post-cosecha, administración de campos, manejo seguro de agroquímicos y adopción de sistemas de riego para un segundo ciclo de producción.
- (2) Capacitación de líderes campesinos.** A través de la formación de un grupo de agricultores que desarrolló habilidades de negocios hasta convertirse en proveedores de servicios para pequeños productores y socios estratégicos de la empresa).
- (3) Innovación.** A través de parcelas experimentales en fincas de los participantes con el objeto de probar las mejores prácticas agrícolas, sistemas de riego, rotación de cultivos para el uso sostenible de los recursos y el aumento a dos ciclos de cultivo anuales.

En el transcurso de cuatro años (2009-2012), participaron del programa más de 900 pequeños agricultores de maíz y la empresa obtuvo más de 25.000 toneladas de grano local. Esto representó casi el doble del volumen que Pronaca recibía de los pequeños productores antes de la iniciativa. Los agricultores aumentaron el rendimiento de sus cultivos de un promedio de dos a siete toneladas por hectárea. Sus costos de producción subieron (como resultado del uso de mejores técnicas), pero los ingresos netos aumentaron más, en un 350%, llevando el ingreso mínimo neto de un promedio de US\$ 864 por año en 2007 a US\$ 3.024 en 2012 (casi llegando al salario anual mínimo de Ecuador, de US\$ 3.504). Los granjeros también recibieron un precio más estable de Pronaca que el que recibían de los intermediarios.

Los agricultores ahora tienen cuentas de ahorro en bancos y acceso a préstamos a tasas competitivas. A quienes no acceden a recursos de instituciones financieras porque no cumplen con los requisitos, Pronaca les adelanta semillas, pesticidas y fertilizantes pagables cuando la cosecha le sea vendida. Además, brinda asistencia técnica a través de su personal de campo —ingenieros agrónomos que se han convertido en facilitadores entre los agricultores y la empresa—, estableciendo una relación horizontal sostenida por la confianza.

En base a los resultados obtenidos con la iniciativa, el gobierno ecuatoriano pretende ampliar este tipo de programas de apoyo y ha pedido a Pronaca liderar nuevas iniciativas de NI involucrando comunidades con características similares. Durante 2013, la compañía esperaba ampliar los resultados de NI para incluir 780 pequeños agricultores adicionales y otros 1.000 en 2014. Además, desarrollaría programas similares para otros cultivos, tales como frijoles, arroz y girasol, que han sido probados para su inclusión en el proyecto de NI.

MERCON, ECOM Y PERHUSA INCLUYEN PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN MERCADOS DIFERENCIADOS

- Incentivos para incrementar calidad y productividad.

Aumentar la productividad de los cultivos, como se muestra en el caso de Pronaca, es una manera de generar valor adicional que luego es redistribuido entre los actores involucrados en la iniciativa de NI. Pero también se puede generar valor adicional mejorando la calidad y el valor de mercado de la cosecha. Los siguientes casos demuestran cómo pequeños agricultores cafetaleros de Nicaragua y Perú, apoyados por las empresas exportadoras Mercon, Ecom y Perhusa, fueron capaces de incrementar sus suministros de café para mercados diferenciados de mayor valor.

La demanda global de café, especialmente del certificado y los cafés de especialidad⁵¹, ha aumentado en los últimos años, motivando a los comercializadores a trabajar en estrecha colaboración con los proveedores para cumplir con los estándares de calidad, a menudo involucrando a empresas certificadoras que facilitan la implementación de las prácticas.

⁵¹ Esta categoría incluye los granos de café gourmet, con denominación de origen, de comercio justo, orgánico y portadores de sellos de sostenibilidad, como los certificados UTZ y Rainforest Alliance.

Puesto que la gran mayoría de los productores de café de América Latina son pequeños agricultores, los exportadores ven una oportunidad en apoyarlos para elevar la productividad y la calidad de sus cultivos y así incluirlos directamente en su cadena de valor.

Exportadora Atlantic-Ecom: mayor productividad para nuevos mercados

La Exportadora Atlantic S.A., de Nicaragua, es parte de Ecom Agroindustrial Corporation Limited, líder mundial en comercialización de café, cacao y algodón. Ecom tiene una política de alcance global de colaboración estrecha con los agricultores para ayudarlos a incrementar su rendimiento y calidad, contribuyendo así a fidelizar y desarrollar a los participantes de su cadena de suministro. Ecom inició operaciones en Nicaragua a través de Atlantic, en 1997, y hoy es uno de los mayores exportadores de café del país. La empresa tiene una cuota del 30% del mercado nacional, exporta por encima de US\$ 80 millones y trabaja con más de 10.000 agricultores, quienes le suministran los 500.000 quintales⁵² que comercializa.

En 2009, con el apoyo del programa de NI del SNV/BID-FOMIN, la compañía decidió invertir para mejorar y aumentar la producción de los pequeños agricultores que viven por debajo del nivel de pobreza (es decir, con un ingreso familiar anual inferior a US\$ 3.200). Este proyecto incluía asistencia técnica y mecanismos financieros para mejorar la innovación tecnológica y aumentar los niveles de producción. Durante los tres años que siguieron, un grupo de asesores técnicos de Atlantic apoyó a los agricultores en la aplicación de buenas prácticas agrícolas y la introducción de innovaciones tecnológicas. A través de un contrato comercial no exclusivo, los agricultores pagarían el crédito a la empresa después de la cosecha. Esos mismos productores también fueron conectados con compradores internacionales para mejorar su comprensión de (y acceso a) nuevos mercados.

A través de esta iniciativa, Atlantic incluyó en su cadena de suministro a 1.100 nuevos productores quienes ahora cumplen con sus estándares de calidad—. Los agricultores obtuvieron acceso al crédito (un total de US\$ 2 millones proporcionados por Atlantic) con tasas de interés inferiores a las del mercado, mejoraron la gestión de sus granjas y, en algunos casos, fueron capaces de ampliar la superficie sembrada y mejorar el tratamiento post-cosecha del café.

Los resultados del proyecto muestran que los ingresos de los productores se han incrementado en un 150%. Las familias estudiadas indicaron que, para ellos, el éxito de la iniciativa de NI no fue, en principio, que les pagaran precios más elevados, sino que la empresa les garantizaba un ingreso más estable —además del incremento en su productividad. Los agricultores con un ingreso menor a US\$ 1 diario son extremadamente susceptibles a los períodos de escasez entre cosechas, por lo que contar con una relativa estabilidad de ingresos les permite reducir el impacto de la carestía. Todas las familias estudiadas aumentaron su productividad entre un 25% y 60%.

Los productores también señalaron que tenían una buena relación con la empresa, y que esto se refuerza continuamente a través de los servicios prestados por Atlantic, que incluyen acceso a nuevos mercados y a servicios financieros y apoyo para obtener títulos de tierras y préstamos. También han

52. Un quintal es una unidad de peso equivalente a 100 kilogramos (unas 220 libras). Ver <http://www.merriam-webster.com/dictionary/quintal>.

mencionado el importante rol de la empresa para establecer redes que apoyen sus oportunidades económicas (con compradores, proveedores de servicios y otras comunidades).

Mercon Coffee Group: la certificación como incentivo para productividad y calidad

Las exportadoras CISA, en Nicaragua, y CIGRAH, en Honduras, trabajaron con pequeños productores como parte de la estrategia de sostenibilidad de Mercon Coffee Group (MCG), su grupo madre. Gracias a la incorporación de los negocios inclusivos como parte de su estrategia, la empresa genera progreso económico e impactos sociales y ambientales positivos para las comunidades de bajos ingresos involucradas. Al mismo tiempo, los agricultores ayudan a MCG a aumentar la oferta de café certificado y de alta calidad demandada por sus clientes.

De 2008 a 2011, CISA trabajó con 300 pequeños productores de café en Nicaragua y CIGRAH con otros 500 en Honduras, ambas en el marco de una relación a largo plazo entre productores y empresa. La iniciativa incluía una serie de servicios, como asistencia técnica de buenas prácticas agrícolas, apoyo para mejorar las prácticas administrativas, acceso a financiamiento para la comercialización, e instalaciones de procesamiento. Un equipo técnico, responsable de implementar el Código de Conducta Certificado de la UTZ, capacitó a los productores. La iniciativa fue respaldada por el SNV en alianza con la Fundación Solidaridad en el marco del programa PROCASO⁵³.

A través de proyectos con pequeños agricultores, CISA y CIGRAH incrementaron su volumen de café certificado para exportación en 129.300 quintales, a la vez que fortalecieron las capacidades de su equipo de asistencia técnica y de los productores. En consecuencia, los cafetaleros aumentaron la eficiencia de su producción y la calidad de sus granos. Ahora venden a mercados diferenciados con mejores precios, recibiendo un *premium* por el café certificado. Los productores que participaron en el programa de certificación y obtuvieron asistencia técnica específica también mejoraron sus actividades de conservación del medio ambiente.

Las demandas del mercado por cafés de calidad y cafés especiales certificados incentivaron a que los pequeños productores adoptaran nuevas tecnologías. Las empresas también desarrollaron maneras de incluir a los agricultores en su cadena de suministros, brindándoles acceso a servicios financieros y asistencia técnica a la medida de sus necesidades. Para lograr esto, CISA y CIGRAH trabajaron con grupos en lugar de proporcionar asistencia a los productores de manera individual, que ha sido su enfoque tradicional con los cafetaleros de mediana y gran escala. Esto permitió reducir costos y conseguir un mayor potencial de escalamiento.

Perhusa: producción orgánica inclusiva para alcanzar sostenibilidad y escala

Además de mejorar la calidad, la certificación también puede favorecer la sostenibilidad de la producción, sobre todo si sus estándares requieren que los productores disminuyan el uso de

⁵³. Programa para la Calidad Sostenible, implementado por el SNV en alianza con Solidaridad.

fertilizantes y pesticidas y traten las aguas residuales utilizadas en la post-cosecha, como es el caso de la certificación orgánica. El grupo Perales Huancaruna (Perhusa), una empresa peruana de propiedad familiar dedicada a la producción y comercialización de café, aporta certificación orgánica para un número creciente de pequeños agricultores con la idea de que aumenten su volumen de exportaciones de café orgánico. Perhusa es el principal exportador de café de Perú⁵⁴ y sólo en 2011 exportó más de un millón de quintales, valorados en US\$ 300 millones. Con 120 empleados y 40.000 caficultores como proveedores, es uno de los complejos agroindustriales más grandes de Perú.

A principios de 2000, Perhusa creó una unidad de negocios dedicada a la producción y comercialización de cafés especializados de alta calidad. A diferencia de Colombia y Brasil, Perú no cuenta con grandes extensiones de tierra para cultivar el grano. Por el contrario, el café peruano se produce en pequeñas plantaciones de los Andes, cerca de la selva tropical. En respuesta a una creciente demanda internacional de café orgánico, Perhusa decidió desarrollar un plan para fortalecer a los pequeños agricultores con el objetivo de garantizar que la producción de café y el tratamiento post-cosecha cumplieren con las exigencias globales.

En 2008, apoyada por el programa de NI del SNV/BID-FOMIN, la empresa diseñó un proyecto para elevar la productividad de los pequeños cafetaleros y permitirles acceder a la certificación orgánica. Proporcionó asistencia técnica, capacitación en buenas prácticas agrícolas y acceso directo a financiamiento. También apoyó a los agricultores en la aplicación y seguimiento de los procesos de producción necesarios para la certificación. Perhusa se comprometió a comprar café directamente de los caficultores al precio establecido por la New York Mercantile Exchange, el mercado de negociaciones a futuro de *commodities*. El plan de NI incluyó el fortalecimiento de organizaciones de agricultores para mitigar las dificultades relacionadas con la propagación geográfica y para contribuir a una efectiva y eficiente relación entre Perhusa y los productores.

Como resultado del proyecto, Perhusa duplicó su volumen de venta de café de especialidad en los mercados internacionales, de 57.000 quintales en 2008 a 120.000 en 2011. La asistencia técnica proporcionada a través de su red de personal técnico garantiza que la producción de café cumpla con los estándares del mercado. Más de 9.000 productores —que tenían un ingreso anual original que oscilaba entre US\$ 1.370 y US\$ 3.700— mejoraron la calidad de su producción e incrementaron su productividad en un 20%. Esto condujo a un aumento de sus ingresos de alrededor del 30%. Las familias indicaron que han obtenido acceso a un mercado nuevo y sienten que son importantes socios de la empresa. La certificación del café motiva a los agricultores a utilizar mejores prácticas, ya que abre oportunidades de mejores precios. Los granjeros también valoran la estabilidad de los precios de exportación (frente al café convencional para el mercado nacional), ya que permite a sus familias anticipar y planificar ahorros e inversiones. Perhusa ya ha escalado el proyecto inicial de NI, que involucraba a 4.000 productores, para incluir a otros 5.000. La compañía invirtió US\$ 600.000 adicionales de sus propios recursos para apoyar esa expansión.

54. Sus ventas representan el 25% de las exportaciones de café.

COMPAÑÍAS LÁCTEAS DELIZIA (BOLIVIA), FLORALP (ECUADOR) Y CENTROLAC (NICARAGUA)

- De negocio inclusivo a industria inclusiva.

En varios países de América Latina, las empresas de productos lácteos están preocupadas por satisfacer la demanda de leche cruda, especialmente en la estación seca, cuando la productividad es baja. En este contexto de competencia por el suministro, algunas compañías están trabajando con sus proveedores individuales en la creación de modelos de NI que permitan aumentar la productividad y la calidad dentro de la cadena general, y que trabajen para promover la inclusión dentro de la industria como un todo.

Delizia: más provisión a través de ganado mejorado para los pequeños agricultores

Delizia es una de las más importantes empresas lácteas de Bolivia, con ventas anuales de US\$ 36,5 millones. En 2007, un análisis de su cadena de suministro mostró deficiencias en la producción del Altiplano. La infraestructura básica de producción y los niveles de productividad de los pequeños proveedores eran bajos —con un promedio de cinco a siete litros diarios por vaca y un rebaño promedio de cinco vacas por campo, la infraestructura básica de producción era deficitaria—. Los productos lácteos representaban entre el 50% y 60% de los ingresos mensuales para esos pequeños ganaderos y sus niveles de productividad caían en la estación seca entre un 30% y 40%, debido a la menor disponibilidad de forraje. En este contexto, Delizia, con apoyo del SNV y CEDES (Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible, el capítulo boliviano del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible), decidió desarrollar una iniciativa de NI para mejorar la productividad del ganado en las tierras altas y así aumentar el suministro de leche junto con los ingresos de los pequeños proveedores.

El NI introdujo el forraje hidropónico para mejorar rápidamente la productividad ganadera. El forraje fue cultivado por los agricultores en invernaderos financiados por instituciones microfinancieras participantes de la iniciativa. Los productores se comprometieron a entregar su producción diaria de leche a Delizia y autorizaron a la empresa a retener un porcentaje de sus ingresos por venta como pago del préstamo obtenido para el forraje. El modelo fue modificado después de que los productores indicaran que preferían invertir el préstamo (unos US\$ 1.000 por familia) en la compra de ganado mejorado en lugar de hacerlo en la infraestructura del invernadero. Delizia luego invirtió en tanques de enfriamiento, centros de acopio en las áreas de cultivo y camiones cisterna para recoger la leche fresca. Al mismo tiempo, proporcionó asistencia técnica a los agricultores en sus tierras a través de su recientemente creado Departamento de Agricultura.

Como resultado, la recolección de leche aumentó en más del 40% y la empresa triplicó su número de proveedores, generando relaciones basadas en la confianza y la lealtad que constituyen una ventaja competitiva y un recurso valioso para Delizia en el mercado local. Los lecheros han duplicado —y,

en algunos casos, triplicado— sus ingresos, incrementando su productividad entre un 30% y 50%, principalmente a través de la sustitución de su ganado con especies mejoradas.

Floralp: invirtiendo en un mayor suministro de leche de calidad de pequeños productores

Floralp, de Ecuador, es una empresa láctea familiar fundada en 1964, con ventas anuales de US\$ 17 millones, 140 empleados y una tasa de crecimiento del 10% anual. Hace más de una década, para aumentar su suministro, la compañía comenzó a comprar leche a productores locales de baja escala. Floralp proporcionó asistencia técnica a pequeños proveedores (es decir, aquellos que poseían entre tres y seis hectáreas de tierras y alrededor de veinte cabezas de ganado) enfocada en mejorar la calidad y productividad de su leche. Como estableció una escala de precios basada en estándares de calidad, la compañía fue capaz de aumentar la calidad de la leche que compra, generando además una mayor y más estable fuente de ingresos para sus lecheros.

La empresa cuenta con una unidad de asistencia técnica dedicada responsable por la capacitación y fortalecimiento de las asociaciones de pequeños productores que, posteriormente, serán incorporados a su cadena de valor. El interés de Floralp para desarrollar una red de abastecimiento con pequeños ganaderos fue una estrategia para reducir y diversificar el riesgo de depender completamente de un diminuto grupo de medianos y grandes proveedores. La compañía desarrolló también un programa de entrenamiento y transferencia de tecnología que ha ayudado a solidificar la lealtad de los productores. Un factor crucial ha sido la relación de confianza entre las asociaciones y el personal técnico de Floralp que está basada en mantener y honrar acuerdos mutuos de apoyo y suministro.

Entre 2010 y 2012 Floralp, con el apoyo del programa de NI del SNV/BID-FOMIN, estableció y desarrolló una línea de crédito para financiar inversiones fijas y capital de trabajo para infraestructura, maquinaria e inversiones enfocadas en reducir el impacto ambiental negativo de los productores. La idea fue acelerar la inclusión de más comunidades de bajos ingresos en su cadena de suministro. Los recursos, acompañados de asistencia técnica, fueron utilizados para mejoramiento de pasturas, silos, vallas e instalaciones de recolección de agua y ordeño. El crédito permitió que 300 pequeños productores de leche y otros 30 medianos invirtieran en productividad y en calidad para abastecer a Floralp, cuyo total de pequeños proveedores de leche se incrementó a 1.500. El BID-FOMIN financió la línea de crédito con US\$ 437.000, subiendo el total del paquete de financiamiento de Floralp a US\$ 675.500. El volumen promedio de los préstamos a los pequeños productores fue de US\$ 1.818 y de US\$ 6.314 para los ganaderos medianos. Los créditos están siendo pagados a través de la venta de la leche a la empresa.

Las asociaciones de pequeños agricultores (14 en total) han sido cruciales para permitir que éstos participen del proyecto, ya que constituyeron un importante intermediario para la provisión de asistencia técnica. Como parte del proceso, las asociaciones se beneficiaron con el fortalecimiento de sus capacidades de gestión financiera y administrativa.

Floralp ha creado una red de proveedores que garantiza su suministro de leche fresca a largo plazo. Las 14 asociaciones de pequeños productores que participaron en la iniciativa de NI generan aproximadamente el 54% de la leche requerida por la empresa, que en el pasado tomaba sólo el 30%

del suministro total de este tipo de proveedores. La relación a largo plazo entre Floralp y los agricultores ha contribuido a generar lealtad, especialmente importante en los períodos de escasez de leche de la estación seca.

En el transcurso del proyecto, la productividad diaria de las fincas ganaderas aumentó de 10 a 25 litros por hectárea, sobre todo por las nuevas pasturas y otras mejoras tecnológicas. La calidad de la leche también mejoró, como se evidencia por la reducción en el porcentaje de rechazo que pasó del 10% de la producción a tan sólo el 2%. A través de su relación con Floralp, al final del proyecto los pequeños productores obtuvieron precios más altos y más estables por su leche (US\$ 0,42/litro cuando antes recibían US\$ 0,39/litro). Con el proyecto, los productores lecheros aumentaron sus ingresos de US\$ 5,85/día en 2010 a US\$ 12,22/día en 2012. La producción de leche se ha convertido en una fuente de ingresos más confiable y estable, representando una mayor proporción de los ingresos totales de los productores, mientras que los ingresos provenientes de otras actividades agrícolas y empleos no agrícolas han disminuido. Los campesinos indican que, partiendo de esa estabilidad, se encuentran en una mejor posición para planificar su bienestar familiar, incluidos el acceso a préstamos para mejorar sus viviendas y comprar electrodomésticos, así como brindar una educación de más nivel a sus hijos.

Aunque Floralp comenzó a implementar su iniciativa por cuenta propia, se dio cuenta de la importancia de generar alianzas con facilitadores y organizaciones de financiamiento para ampliar los resultados del NI. La compañía buscó organizaciones similares para forjar alianzas y así mantener un crecimiento sostenido junto a las comunidades de bajos ingresos. La gerencia de Floralp indicó que la incorporación de los pequeños productores a su cadena de valor y la generación de valor mutuo se han convertido en *business as usual*. Aparte del caso descrito, y dentro del marco de su Programa de Emprendimiento Social⁵⁵, el BID-FOMIN aumentó el acceso al financiamiento para pequeños agricultores y sus asociaciones con un fondo de US\$ 715.000 operado por la empresa. Esta iniciativa permite a las asociaciones fortalecerse, crecer y ofrecer a sus miembros servicios adicionales, tales como ahorros y almacenes de depósito para los productos. Floralp también ha implementado modelos de NI en sus plantas de procesamiento de Perú y Colombia.

Centrolac: mejoras dentro de la cadena de valor que van más allá de los proveedores de la empresa

Centrolac es un productor y exportador nicaragüense de leche ultra pasteurizada (UHT) fundado en 2007. Su uso de la tecnología de ultra pasteurización convirtió velozmente a la empresa en una de las líderes de la industria centroamericana. En 2012, Centrolac empleaba a 150 trabajadores y exportaba parte de su producción a Venezuela, El Salvador y otros países de América Central.

En 2007, Nicaragua produjo 3,7 millones de litros de leche diarios, de los cuales sólo un millón fue procesado industrialmente. El resto se consumió en las zonas rurales, sin pasteurización, o fue utilizado para la producción de queso artesanal; en este último caso, la leche fue comprada por intermediarios que pagaban buenos precios, pero no demandaban alta calidad⁵⁶, por lo que los productores nunca

55. Conocido como PES. Más información en <http://www.fomin.org/en-us/Home/Projects/Financing/SocialEntrepreneurshipProgram.aspx>

56. La calidad de la leche se mide teniendo en cuenta la grasa, proteína y contenido de bacterias.

prestaron demasiada atención al nivel de su leche. Además, la producción en Nicaragua está altamente influida por efectos estacionales: en la estación lluviosa (mayo-noviembre), aumenta un 50% en comparación con la temporada seca. Las fluctuaciones en el suministro hacen que los precios sean inestables.

Centrolac tenía conciencia de que, para cumplir con los niveles requeridos de calidad, eran necesarias mejoras en su cadena de valor, desde el proceso de ordeño hasta la entrega de la leche en los centros de recolección. Apoyada por el programa de NI del SNV/BID-FOMIN, desarrolló un proyecto con 175 pequeños productores, cada uno dueño de menos de 20 vacas. La iniciativa se centró en mejorar su competitividad: los lecheros producían menos de 80 litros diarios durante la temporada de lluvias y tenían ingresos anuales inferiores a US\$ 3.200. El proyecto propuso:

- (1) Aumentar la calidad de la leche recibida en los centros de recolección**, trabajando con los agricultores en buenas prácticas y con los transportadores en el manejo de la leche cruda.
- (2) Fortalecer las capacidades de gestión general y control de calidad de los cuatro centros de acopio seleccionados** gestionados por asociaciones de productores.
- (3) Proporcionar financiamiento para los pequeños ganaderos a través de sus asociaciones**, con el objetivo de que financien las mejoras de sus sistemas de producción (contra los pagos semanales que se descontaban del ingreso por la leche producida).

Como consecuencia del proyecto, los agricultores elevaron su productividad y calidad. Sin embargo, al mismo tiempo y especialmente en la época seca, otros compradores (los intermediarios que venden a las fábricas de queso artesanal) continuaron interesados en la leche y ofrecieron a los centros de recolección mejores precios que Centrolac —y algunas asociaciones aceptaron su oferta. En estos casos, la empresa continuó con la provisión de asistencia técnica a los agricultores, consciente de que la industria depende de mejorar la cadena de valor en su conjunto— en especial, en cuanto a calidad y cantidad de la producción. Actualmente, Centrolac desarrolla estrategias para aumentar la lealtad de los agricultores para garantizar retornos sobre las inversiones que realiza en la cadena de valor.

LAS MANUFACTURERAS NOVACERO Y COLINEAL, EN ECUADOR

- La importancia de un mercado estable para proveedores de bajos ingresos de materias primas.

Aparte de iniciativas de NI en la agroindustria, se estudiaron varios casos en que personas vulnerables y de bajos ingresos proporcionan materias primas para industrias manufactureras. Los siguientes ejemplos resaltan el efecto que tienen las condiciones de mercado para productos terminados sobre el potencial para producir un impacto sostenido en las comunidades proveedoras involucradas.

Novacero y los proveedores de chatarra en Ecuador: de recolectores de desechos a socios valiosos

Novacero S.A. es una empresa ecuatoriana que fabrica y comercializa productos de acero tales como cubiertas, tuberías, invernaderos metálicos y barras de refuerzo. La compañía emplea directamente a más de 950 personas y tiene una facturación anual superior a los US\$ 160 millones. En los últimos cinco años, Novacero ha crecido por encima del 20% anual promedio, una de las empresas ecuatorianas de más veloz crecimiento en la última década. Su expansión se basa principalmente en una creciente demanda de materiales de construcción como resultado de nuevas inversiones en infraestructura en el país. Su producto más vendido es la barra de refuerzo de acero para construcción, ítem que representa el 33% de las ventas totales. En su fabricación Novacero utilizaba lingotes de acero⁵⁷ importados; en el año 2007, Novacero decidió reemplazarlos con chatarra de acero fundida.

El mercado de chatarra de acero en Ecuador es controlado por mayoristas que obtienen buenas ganancias de su monopolio. Ellos obtienen su material de recolectores de residuos, personas de bajos ingresos que recogen diversos materiales (chatarra, plástico y papel) de casas, contenedores y pequeñas empresas. En muchos casos, los intermediarios utilizan balanzas alteradas para pesar chatarra y, deshonestamente, pagan a los recolectores un precio más bajo. Esta práctica hacía que los recolectores no confiaran en los compradores y los inducía a buscar formas de compensar las pérdidas. Por ejemplo, engañaban a los intermediarios con prácticas tales como rellenar tuberías con tierra para aumentar el peso y, por lo tanto, el valor que recibían. Esto causa graves problemas a las acereras, ya que la tierra mezclada con chatarra de metal inutiliza el material.

Teniendo en cuenta estas distorsiones, Novacero decidió crear un área encargada del suministro de chatarra a sus plantas. La unidad estableció una red de emprendedores de reciclaje que compran chatarra de acero a los recolectores de sus respectivas áreas geográficas (ver ilustración 3). Con este modelo, la empresa fue capaz de ganarse la lealtad de un grupo de recicladores y los ayudó a convertirse en proveedores directos de chatarra que cumplía con estándares medioambientales y de calidad. Esa chatarra se consolida en unos centros de recolección llamados Puntos de Reciclaje de Novacero (PRN).

A través de su programa de NI, en el que participó Novacero, el SNV y el FOMIN apoyaron la mejoría de la gestión de los PRN. El proyecto incluía dos componentes, dirigidos a los dos niveles de la red de recolección: (1) mejora de la gestión empresarial de los PRN y (2) mejora de las habilidades de los recolectores para separar el acero de otros metales.

El SNV facilitó el diseño e implementación del proyecto. Los consultores capacitaron a los PRN sobre herramientas de gestión empresarial y técnicas para mejorar las relaciones interpersonales y de trabajo. Novacero proporcionó capacitación directa a los recolectores para la identificación y manejo de chatarra de acero y designó a un miembro de su personal gerencial para estar en comunicación continua con el programa del SNV/BID-FOMIN de modo de asegurar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Novacero descubrió que el pesaje del material reciclado era el cuello de botella a resolver para reducir el tiempo de recolección. Por lo tanto, decidió comprar balanzas electrónicas (y las prestó a los PRN)

⁵⁷ El lingote de acero es un subproducto que se obtiene de derretir chatarra de acero. Se emplea en la fabricación de productos finales tales como barras de refuerzo para la construcción.

para pesar camiones pequeños cargados con chatarra de acero. También colocó remolques en cada punto de reciclaje para cargar la chatarra directamente en las plataformas y así tener el material listo para que Novacero realizara su recolección. Esta iniciativa de NI permitió a los PRN ofrecer a pequeños recolectores la compra garantizada de su material a precio y peso justos. Esto, a su vez, creó una red fiable y creciente de proveedores. Una campaña de comunicación llevada a cabo por Novacero ha ayudado a evitar que la comunidad piense mal de los recolectores de desperdicios y ha contribuido a que el público comprenda la importancia de los recolectores y recicladores en la sociedad.

Además, el NI ayudó a consolidar la relación basada en la confianza y la lealtad entre Novacero y los PRN. Estos enlaces son tan fuertes que, aunque los competidores de Novacero se han acercado a los PRN para comprar chatarra de acero a un precio superior, los recicladores han continuado vendiendo en exclusiva a la empresa.

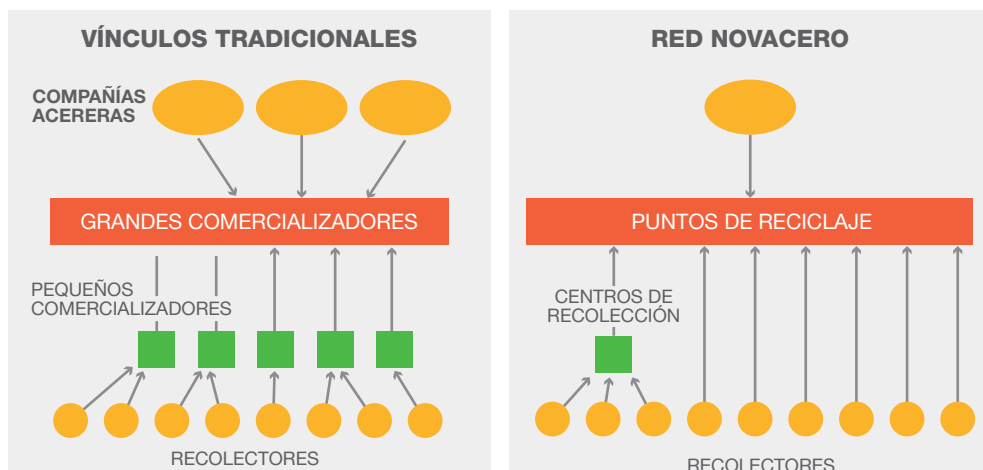


Ilustración 3: Cadena de compra de la chatarra. Antes (izquierda) y después de la iniciativa de NI de Novacero.

El número de PRN participantes de la red aumentó con el tiempo, todos ellos respetando las normas internas establecidas por Novacero para asegurar que los nuevos centros no compitan con los centros existentes en las cercanías. La consolidación de la red de reciclaje proporcionó a la empresa una oferta más estable y diversificada que no depende exclusivamente de las importaciones o de los intermediarios. Como creció el número de PRN, también lo hizo la cantidad de chatarra que la empresa compra a través de ellos (ver ilustración 4).

En 2011, Novacero compró el 61% de todo el desecho de acero a la red de PRN, el 12% a importadores y un 27% a empresas y mayoristas. A mediados de 2012, la compañía producía 120.000 toneladas de acero y, debido al éxito del modelo, comenzó a adquirir maquinaria que le permitiría alcanzar una producción total de 250.000 toneladas.

En paralelo, aumentaron los ingresos netos de los PRN y sus proveedores, mejoró la gestión ambiental y se fortalecieron las relaciones entre las familias, los trabajadores y los proveedores involucrados. El

incremento de los ingresos (de US\$ 500 al principio del proyecto a US\$ 2.000 —y, en algunos casos, US\$ 10.000— en 2012) ha permitido que los recicladores inviertan en viviendas, en el desarrollo de sus negocios y en la creación de nuevos emprendimientos. Novacero amplió su red de 17 a 25 PRN, lo que implica unos 3.000 nuevos recolectores de chatarra vinculados al sistema de suministro⁵⁸.

Un mayor número de recicladores participa ahora de las sesiones anuales de entrenamiento en las instalaciones de Novacero. Los participantes pueden especializarse utilizando sus conocimientos sobre técnicas adecuadas de reciclaje y manejo de materiales, entre otros temas de capacitación. El proyecto también ha ayudado a formalizar y humanizar las actividades de los recolectores, colocándolos a un nivel social superior, beneficiando a la sociedad a través de un sistema de reciclaje responsable y técnicamente sólido que ha permitido generar nuevas fuentes de ingresos para los miembros más pobres de la población.

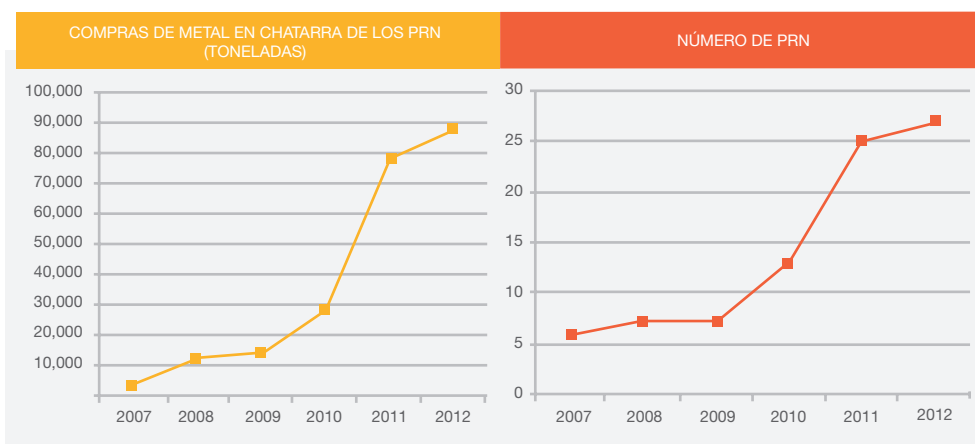


Ilustración 4: Número de PRN establecidos y compras de chatarra de los PRN a través del tiempo.

Desafíos con conexiones de mercado: Colineal y los pequeños fabricantes de muebles de Ecuador

Colineal es una empresa ecuatoriana de propiedad familiar fundada en 1940 como un taller de muebles de madera. A finales de los '70, Colineal transformó el taller en una empresa, adquirió nueva maquinaria y contrató personal adicional. Para 2012, la compañía estaba presente en ocho ciudades de Ecuador, representaba marcas especializadas y tenía tiendas propias en Perú, Panamá y Colombia. El volumen de ventas de Colineal alcanzaba entonces los US\$ 28 millones. La empresa opera en dos áreas principales: producción y comercialización de muebles de hogar y oficina. Alrededor del 75% de la producción es vendida a través de sus tiendas en Ecuador y el resto es exportado a Perú, Panamá, Colombia, Estados Unidos, España, Nueva Zelanda y Canadá. El crecimiento de Colineal se ha basado en la introducción de nuevas tecnologías y diseños. Recientemente, la compañía se involucró en el diseño y suministro de mobiliario para cadenas hoteleras.

58. Cada uno de los 25 PRN que conforman la red tiene alrededor de 20 a 25 proveedores. Cada proveedor tiene una familia de cuatro o más miembros.

La industria del mueble es altamente competitiva y los clientes son cada vez más exigentes en relación a calidad, precio y entrega oportuna. Colineal obtuvo su liderazgo en base a la calidad de sus productos, pero la competencia está obligando a la empresa a aumentar la eficiencia de su cadena de suministro. Para lograrlo, la empresa decidió formalizar la relación con las micro y pequeñas empresas que forman parte de su red de proveedores a la vez que extendió el alcance de la misma. En 2007, en colaboración con el SNV y en el marco del programa de NI del SNV/BID-FOMIN, Colineal estructuró una iniciativa para mejorar su oferta de muebles de madera y semielaborados, así como su línea de fabricación e instalación de armarios.

Los proveedores seleccionados para el proyecto fueron pequeñas empresas que no tenían sus propias tiendas y eran ya parte de la red de Colineal (con la excepción de un proveedor nuevo incluido con el proyecto ya en marcha). Basada en un análisis del potencial y las necesidades de las empresas, Colineal creó un programa de desarrollo que incluyó la elaboración de directrices para procesos, actividades y estándares de calidad. Se organizaron talleres de capacitación para compartir e integrar las directrices a los procesos de producción de los proveedores. Los trabajadores de las compañías involucradas en el programa recibieron capacitación en las técnicas necesarias para producir, empaquetar y almacenar el material. La formación pretendía aumentar la calidad de las piezas y reducir los costos mediante la optimización del proceso productivo. Finalmente, los empleados y supervisores de las empresas fueron entrenados en habilidades administrativas para contribuir a la sostenibilidad financiera de sus negocios.

Como resultado, las empresas mejoraron significativamente la calidad y eficiencia de la producción: el volumen de productos que vendieron a Colineal aumentó más del 30%. Ese incremento permitió crear 49 puestos de trabajo adicionales en las proveedoras y llevó al aumento de los salarios de los trabajadores (de US\$ 269 a US\$ 325 por mes, un 21% más). Colineal ahora tiene acceso a productos de mayor calidad y ha conseguido una cadena de suministros más eficiente. La empresa ha rechazado pocos productos y ha introducido nuevas líneas de muebles.

La crisis financiera de 2009 provocó una caída en la demanda mundial de muebles que afectó las ventas de Colineal y su relación con las empresas proveedoras, que terminaron con menos despachos de lo esperado. Las más afectadas fueron aquellas que dependían de Colineal como único comprador y no habían diversificado su oferta de productos ni la cartera de clientes. Debido a la caída en las ventas, Colineal suspendió parte de sus actividades de NI. Para 2012, sólo dos de cada cinco empresas todavía tenían una relación comercial con la fabricante de muebles; las demás habían vuelto a funcionar como entidades independientes y, en algunos casos, habían abierto sus propias tiendas.

Esta experiencia muestra los efectos de un cierto nivel de dependencia para una empresa dentro de una iniciativa de NI. Si por alguna razón la compañía debe reducir el tamaño de la iniciativa o retirarse, los proveedores pueden quedarse sin un mercado para sus productos o servicios. En este caso, sin embargo, fueron capaces de sacar ventaja de las habilidades técnicas, operativas y comerciales que habían adquirido a través del proyecto de NI y accedieron a nuevos nichos locales.

A pesar de que debió suspender la iniciativa, Colineal reconoce los beneficios de la inclusión de

pequeños proveedores en su cadena de valor. A finales de 2012, incluso consideraba varias alternativas para el desarrollo de NI, entre ellas:

- apalancar su estrategia de expansión internacional, enfocándose en un producto concreto a ser desarrollado con empresas pequeñas especializadas;
- desarrollar una iniciativa de NI alrededor de la provisión de madera; y
- entrenar a pequeñas empresas proveedoras en técnicas avanzadas de fabricación de muebles.

Conclusiones de NI con proveedores

Esta sección resume las principales conclusiones de modelos de NI con proveedores considerando los casos descritos, así como otros analizados durante el curso de la investigación.

Motivación

Las razones para participar en una iniciativa de NI son expresadas de manera diferente por las empresas y las comunidades, pero con frecuencia están relacionadas a una oportunidad de negocio percibida o calculada. Las comunidades anticipan que serán capaces de adquirir servicios o aptitudes que pueden llevar al aumento de la producción o a mejores precios por su trabajo y a obtener acceso a un mercado seguro en condiciones atractivas. Las empresas, por otro lado, buscan mejorar su respuesta a las demandas del mercado. En algunos casos, también mencionan explícitamente la alineación de los NI con su marca o valores corporativos y la oportunidad de acceder al financiamiento de una iniciativa de negocios inclusivos.

Inversión

La mayoría de los casos comenzó con una inversión inicial proporcionada por un donante externo. Este tipo de financiamiento ha sido generalmente destinado a que los proveedores mejoren sus métodos de producción (por ejemplo, mediante capacitación, asistencia técnica y paquetes tecnológicos). En la mayoría de los casos, y una vez que empezaron a verse resultados y retornos sobre la inversión, las empresas destinaron fondos adicionales para escalar la iniciativa. En otros proyectos, el trabajo con pequeños productores era ya inherente a la práctica de la empresa y cualquier inversión para aumentar su participación fue considerada como parte de su modelo de negocio regular, en vez de una inversión adicional o especial.

Resultados

Las comunidades de proveedores participantes valoran la estabilidad de los precios y que a menudo obtuvieran precios más elevados por sus productos. En muchos casos, esto ha permitido que abran cuentas de ahorro y accedan a otros servicios financieros, como créditos y préstamos. Además, las comunidades valoran la mejor relación con la empresa y con otros actores, así como el fortalecimiento de sus propias organizaciones. En algunos casos, con los ingresos obtenidos del NI, las familias

fueron capaces de invertir en vivienda y educación. Las empresas resaltaron su mayor capacidad para responder a las demandas del mercado y/o para hacerse más eficientes. En la mayoría de los casos, los intermediarios o mediadores que negociaron entre la empresa y los productores desaparecieron de la cadena.

Marco temporal

Existen muchas diferencias en los casos investigados en términos del marco temporal para la duración de las inversiones y el tiempo requerido para obtener resultados. Algunas empresas han aplicado mecanismos de NI durante un largo período y afirman que ésta es la única vía sostenible para realizar negocios. Otras han iniciado recientemente una iniciativa particular de NI con apoyo de una inversión externa y al cabo de un año han percibido resultados reflejados ya sea en su hoja de balance o en oportunidades para incrementar el reconocimiento de su marca o mejorar su imagen y reputación. En la mayoría de los casos, una vez que el beneficio se hace evidente, las empresas invierten recursos propios. Algunas compañías indican que, aunque la iniciativa de NI todavía no ha generado beneficios económicos, creen en la importancia de generar inclusión y mecanismos de fidelización con proveedores pequeños. Esas empresas continuarán el esfuerzo como parte de un modelo de negocio más sostenible, aún a pesar de esa falta de resultados a corto plazo. En cuanto a los beneficios para las comunidades involucradas, en la mayoría de los casos de NI investigados, se registraron mejoras en la productividad al cabo de uno a tres años.

Riesgos

Cualquier iniciativa de NI con proveedores implica que la empresa invierta en mejorar la eficiencia, el volumen y la calidad de la producción de sus proveedores, así como en crear y aplicar un modelo que permita una relación mutuamente beneficiosa. Los modelos pueden incluir mecanismos para la asistencia técnica y diversas metodologías de trabajo con las asociaciones o empresas pequeñas. Esas inversiones rinden sólo si los proveedores deciden vender sus productos a la empresa. Por lo tanto, llegan a ser de gran importancia los mecanismos de lealtad: si no funcionan, o si otros compradores ofrecen mejores precios, la empresa corre el riesgo de perder la inversión realizada. Los casos analizados ofrecen diferentes ejemplos de mecanismos para mejorar la lealtad, que van desde la provisión de crédito en condiciones favorables a invertir en buenas relaciones entre ayudantes técnicos y proveedores, como mecanismo para asegurar la estabilidad en los precios y garantizar la compra. La inversión de los proveedores en una iniciativa de NI incluye los insumos de sus procesos de producción y el tiempo que dedican a desarrollar sus habilidades. Al final, la promesa de acceso a nuevos mercados y mejores precios (o más estables) dependen, en gran medida, de la capacidad de la empresa para ser exitosa en su mercado y de generar el valor adicional que asegure un margen de ganancia para ambas partes. Cambios en el mercado pueden llevar a la empresa a no pagar el precio esperado o a suspender por completo la compra de los productos. Los casos estudiados proporcionan entendimiento de cómo las comunidades extienden este riesgo al no comprometerse a vender exclusivamente a una empresa u obteniendo garantías de precios de la empresa.

Acuerdos mutuos

Un negocio inclusivo con proveedores comienza usualmente con un acuerdo entre la empresa y los proveedores. En la mayoría de los casos, este arreglo es informal; en pocos casos analizados hubo una negociación formal como un acuerdo firmado. Para las empresas, este acuerdo puede ser luego expresado en un plan de NI (en particular, en los casos explícitamente apoyados y facilitados por terceros actores). Dicho plan incluiría, típicamente, las inversiones a realizar por la empresa para mejorar la capacidad de producción de sus proveedores. En general, antes que un contrato comercial, el objetivo principal del acuerdo es reflejar las condiciones bajo las cuales se desarrolla la iniciativa de NI. Aunque no son necesariamente documentadas, en la mayoría de los casos hay una decisión explícita de la empresa y de las comunidades proveedoras de participar en la iniciativa y realizar una inversión. Los casos muestran que los productores no están obligados por contrato a entregar su producción exclusivamente a las empresas. El compromiso de la alta gerencia con la iniciativa de NI es un factor importante para lograr resultados, pues ayuda a garantizar que la directiva intermedia y el personal técnico dedicarán tiempo y recursos al proyecto.

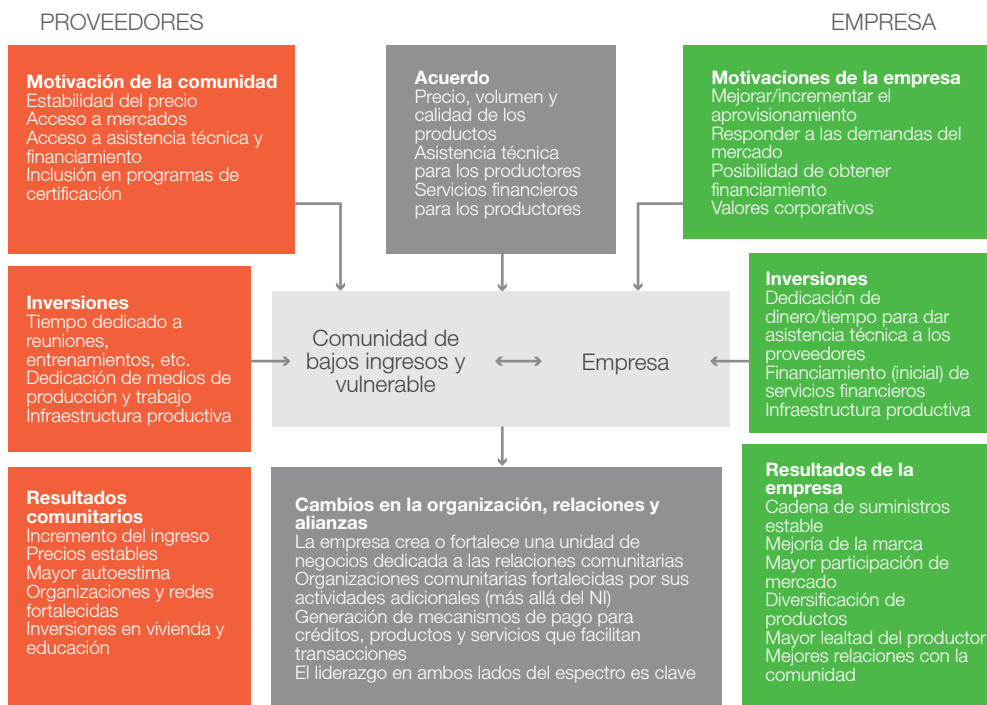


Ilustración 5: Visión de las motivaciones generales, inversiones y resultados de iniciativas de NI con proveedores.

Ajustes organizacionales

Una iniciativa de NI generalmente conduce a cambios en la relación entre la empresa y la comunidad e introduce modificaciones en el modo en que ambas partes se organizan. Especialmente cuando una empresa y la comunidad establecen una relación directa, se generan nuevas dinámicas en todo el espectro y entre los actores. Las empresas a menudo crean o fortalecen una unidad de negocios dedicada a las relaciones comunitarias y desarrollan nuevos mecanismos de préstamo y de pago con la idea de responder a las necesidades de la comunidad y a mejorar sus cadenas de suministro. Al mismo tiempo, las comunidades indican que su participación en una iniciativa de NI lleva a crear nuevas organizaciones y fortalecer otras existentes para facilitar las transacciones con la empresa y recibir servicios o gestionar colectivamente el proceso de producción. Esto es beneficioso no sólo para la implementación del NI sino para fines adicionales. Algunos casos sugieren, además, que las organizaciones comunitarias (o unidades dentro de las organizaciones comunitarias existentes) creadas para el propósito específico de la iniciativa son más eficaces para obtener resultados de NI que las instituciones creadas antes para atender otro propósito; esto se debe probablemente a que las primeras tienen un mandato explícito para el desarrollo de negocios y para gestionar la relación con la empresa.

Soporte adicional para la inclusión

En muchos casos, la iniciativa de NI fue apoyada por organizaciones adicionales con interés en promover el desarrollo social en las comunidades participantes. Donde la relación entre empresa y comunidad típicamente se enfoca en generar beneficios en términos de ingresos y productividad para las familias, los resultados sociales adicionales (por ejemplo, en educación, salud y acceso a los servicios) suelen obtenerse con la participación de otras instituciones, como gobiernos locales, ONG o fundaciones privadas.

Impacto ambiental

Las iniciativas de NI contribuyen a o promueven la sostenibilidad ambiental en la medida en que los objetivos de sostenibilidad están incluidos o les son inherentes. Aunque en la mayoría de los casos revisados, no se incluyeron explícitamente esos beneficios ambientales, muchos de los proyectos generaron un impacto positivo. Un ejemplo son los proyectos en los que certificaciones de productos orgánicos u otras basadas en buenas prácticas agrícolas fueron implementadas o transferidas a los grupos de productores de pequeña escala: la iniciativa de NI hizo accesible la certificación para los productores y así permitió que, junto a la compañía, contribuyan a la sostenibilidad ambiental y a generar valor no sólo para las dos partes sino también para la sociedad en la que operan.

Dificultades, dudas y desventajas

Aunque los casos incluidos en esta investigación fueron seleccionados porque habían completado un ciclo de planificación-ejecución-resultados, no todos fueron igualmente exitosos ni todos produjeron el resultado deseado. Algunas de las dificultades y dudas que se encontraron son:

- No todas las iniciativas de NI comienzan con claridad —ni de la empresa ni de la comunidad— sobre los posibles resultados de la experiencia, y no todos los proyectos representan un caso de negocios desde el inicio para ambas partes. En especial, cuando una iniciativa no se basa en “tomar” (*pull*) una oportunidad de mercado, sino más bien en “empujar” (*push*) una oportunidad de financiamiento, los socios pueden entrar en ella desde una perspectiva de “no hay nada que perder” y así, potencialmente, carecer de motivación para su éxito futuro y, aún más importante: corriendo el riesgo de no tener una demanda asegurada para sus proveedores.
- Muchas de las empresas involucradas en iniciativas de NI no sólo mencionaron tener dudas iniciales en la construcción de una relación basada en la confianza con las comunidades participantes, sino que también indicaron que construir ese vínculo requiere trabajo duro, inversión de tiempo y voluntad para superar frustraciones y malentendidos. Los estudios etnográficos realizados en las comunidades señalan que no todas las empresas logran desarrollar buenas relaciones con las comunidades. Algunas externalizan sus servicios de asistencia técnica lo que puede dificultar su capacidad para desarrollar una relación directa u optan por trabajar a través de organizaciones comunitarias existentes, que a veces no fueron apropiadas o no estaban equipadas para gestionar la participación de las comunidades en la iniciativa de NI.
- Entre los casos investigados, los más exitosos mostraron un gran impacto en cada familia, en ocasiones duplicando o triplicando sus ingresos. Sin embargo, la población total impactada en cada caso es relativamente baja, en especial cuando se la compara con los resultados del modelo de NI con consumidores. El escalamiento puede alcanzarse a través de la replicación con nuevos grupos de proveedores, pero el verdadero potencial de escalabilidad radica en las oportunidades de mercado, así como en la presencia y accesibilidad de proveedores potenciales.

2.3 NI con consumidores

En los modelos de NI con consumidores, el segmento de bajos ingresos está involucrado como consumidor de bienes o servicios proporcionados por una empresa. Esta estrategia se aplica más satisfactoriamente en mercados grandes donde los clientes más pobres representan una oportunidad para invertir en el desarrollo de un producto o servicio. El modelo es comúnmente utilizado para negocios de consumo masivo como teléfonos celulares, alimentos y productos para el hogar, pero también puede encontrarse en sectores como la construcción, la industria farmacéutica, la electricidad, las microfinanzas y los servicios de salud.

Una iniciativa de NI con consumidores comienza con un problema, necesidad u oportunidad que una empresa encuentra en su ingreso a un nuevo mercado o durante la expansión de uno existente. El modelo ofrece la oportunidad de alcanzar al segmento de más bajos ingresos mediante el desarrollo de productos o servicios específicos para sus necesidades, los cuales han de ser de buena calidad y asequibles y ofrecidos en cantidades que permitan bajar el precio por unidad. Este tipo de NI también puede incluir a los consumidores de bajos recursos como distribuidores de esos productos o servicios.

En esta sección, se describen cuatro casos diferentes para ilustrar los componentes y procesos de las iniciativas de NI que involucran a comunidades de bajos ingresos como consumidores de bienes y servicios adaptados a sus necesidades. Las limitaciones y factores de éxito se presentan con casos de diferentes sectores económicos, incluidos los servicios financieros, la construcción, los productos farmacéuticos y la energía. En la mayoría de estos casos, las personas de las comunidades de bajos ingresos no sólo son la población objetivo para la oferta de productos y servicios sino que también son actores que prestan el servicio o distribuyen el producto.

EDYFICAR EN PERÚ: SERVICIOS FINANCIEROS PARA CLIENTES DE BAJOS INGRESOS

- Productos y servicios financieros de calidad diseñados para la inclusión de empleados y clientes.

Las microfinanzas son, probablemente, la expresión más conocida y exitosa de negocios inclusivos con los consumidores⁵⁹. En numerosos casos, el desembolso de servicios financieros en montos pequeños a personas de bajos ingresos ha sido capaz de producir retornos comerciales y permitido que sean financieramente viables iniciativas lanzadas por ONG y fundaciones filantrópicas con un enfoque explícito en la reducción de la pobreza. Edyficar, en Perú, es un ejemplo de un proyecto de una ONG convertida en institución financiera. La compañía incluye a personas de bajos ingresos en su modelo de negocio, no sólo como clientes sino como empleados. Su misión es proporcionar acceso a (y entregar) servicios financieros a personas de bajos ingresos —preferiblemente, propietarios de micro y pequeñas empresas— y, de ese modo, ayudar a mejorar su calidad de vida⁶⁰.

Antecedentes

Edyficar es una reconocida institución peruana especializada en la prestación de servicios financieros (sobre todo, microcréditos) para clientes de bajos ingresos. En 2010, dada su creciente cartera, número de clientes, rentabilidad y calificación de riesgo, fue considerada una de las 100 mejores instituciones microfinancieras (IMF) de América Latina —ocupó el puesto 32—, de acuerdo al BID-FOMIN y Microfinance Information Exchange (MIX). La institución integra dos estrategias de NI a su modelo de negocio: la primera con consumidores que acceden a sus servicios financieros, particularmente, crédito para microempresas y la segunda con sus propios empleados. Una gran parte de los analistas de crédito de Edyficar provienen de familias de bajos ingresos de Lima y otras provincias y pasan por un proceso estructurado de reclutamiento, selección, capacitación y compensación

Edyficar tiene su origen en el Programa de Desarrollo de Pequeñas Empresas lanzado por CARE, en Perú, en 1985⁶¹. La organización fue institucionalizada con el paso del tiempo hasta transformarse en IMF regulada y, más tarde, en una institución financiera. Edyficar ha crecido considerablemente y ha

59. Chu, 2010.

60. www.edyficar.com.pe

61. CARE International es una confederación global de 14 organizaciones que trabajan juntas para reducir la pobreza. CARE comenzó a trabajar en Perú en 1953 y actualmente tiene presencia en más de 80 países. Más información en <http://www.careenperu.org>.

ocupado un lugar de estatus como una de las principales instituciones del sector bancario y financiero de Perú.

Edyficar debe su éxito, en parte, al compromiso y experiencia de su personal de administración, a un enfoque constante en su misión, a su personal y a la transparencia de sus acciones. El entorno político de Perú también ha sido altamente beneficioso para la empresa. En 2012 y por quinto año consecutivo, Perú se ubicó como el país con el ambiente de negocios más favorable para las microfinanzas de todo el mundo, según el Microscopio Global 2012⁶². Edyficar ha proporcionado servicios financieros a más de 250.000 micro y pequeños empresarios y familias. En relación a las prácticas inclusivas con sus empleados, más de 1.300 de esos profesionales (equivalentes a más de la mitad de su fuerza laboral) provienen de núcleos de bajos recursos y vulnerables.

Oportunidad

Edyficar vio una doble oportunidad para desarrollar sus negocios inclusivos con consumidores: financiera y de marca. En relación a los aspectos financieros, la empresa ha logrado una mayor tasa de rentabilidad que la media del sector y cuenta ahora con una cartera de mayor calidad que la competencia más próxima y una base sostenible de clientes entre micro y pequeñas empresas.

Para los clientes, hacer negocios con Edyficar era una buena oportunidad, ya que proporcionaba la posibilidad de crecer significativamente y mejorar sus negocios. Como prueba de ello, una parte considerable de los clientes inició con pequeños préstamos de US\$ 200 destinados a sus microempresas para luego acceder a préstamos de hasta US\$ 7.750 que financiarían a sus, ahora, pequeñas empresas. (Muchos otros también han sido capaces de acceder a créditos del sistema financiero tradicional). Todos estos clientes han consolidado sus empresas y mejorado la calidad de vida de sus familias.

Desarrollo

A diferencia de muchas iniciativas de NI que se desarrollan como parte o junto a una estrategia ya existente de negocios convencionales, Edyficar ha ofrecido servicios financieros a clientes de bajos ingresos desde su fundación. Mientras creció y desarrolló nuevas sociedades, como se indica en la ilustración 6, la compañía mantuvo su misión de servir a poblaciones pobres y vulnerables con acceso limitado al sistema financiero tradicional.

Una de las claves del éxito de Edyficar fue su capacidad para seleccionar clientes con capacidad de mantener sus compromisos financieros y que eran, además, propietarios de microempresas con un gran potencial de crecimiento. Otro elemento vital fue su habilidad para formar alianzas sólidas, incluidas las descritas en la ilustración 6. Además de estos acuerdos, Edyficar también firmó uno con la IFC del Banco Mundial para un programa de asistencia técnica en fortalecimiento institucional durante el período de transición hacia su conversión en entidad financiera regulada. El apoyo de la IFC incluyó, entre otros aspectos: revisión y actualización de los planes estratégicos de la financiera; evaluación de sus productos y servicios; fortalecimiento de su departamento de gestión financiera e implementación de una nueva Unidad de Mejora Continua. También se elaboraron planes para el diseño de productos de microahorro y microcrédito rural.

62. Más información en https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=microscope2012

Varias fuentes de financiamiento ayudaron a alimentar el crecimiento de los negocios inclusivos de Edyficar, entre ellas instituciones internacionales, bancos de segundo nivel y locales, fondos mutuos y de pensiones, compañías de seguros y empresas públicas y comerciales. A finales de 2010, la cartera financiera de Edyficar valía más de US\$ 400 millones; para 2011, ya había ascendido a US\$ 490 millones.

El equipo de administración, conformado por personas con una larga trayectoria en la institución, ha jugado un papel importante para motivar a los analistas de crédito cuyo compromiso es importante pues interactúan diariamente con los clientes y representan el rostro de Edyficar. Las prácticas inclusivas de la institución para con sus empleados también juegan un papel crucial en el fortalecimiento de sus relaciones con los clientes, dado que muchos de los analistas de crédito provienen de familias de bajos ingresos y son capaces de relacionarse y entender las realidades del público.

Inversiones

La infraestructura física de Edyficar consta de oficinas principales en un nuevo edificio de diez pisos en el corazón del distrito financiero de Lima, 16 nuevas oficinas en el interior de Perú y cuatro en Lima. En los últimos años, las inversiones principales se concentraron, en gran medida, en mejorar la relación con los clientes de menores ingresos a través de la cercanía y un mejor servicio.

Para mejorar sus servicios y procesos, en 2010 Edyficar fortaleció las cualidades por las cuales es más valorado por sus clientes —accesibilidad y velocidad de respuesta— modificando los procesos de aprobación, diferenciando el producto ofrecido por segmentos y flexibilizando los requisitos para obtener créditos de hasta US\$ 7.750. También ha invertido en el diseño de nuevos productos ajustados

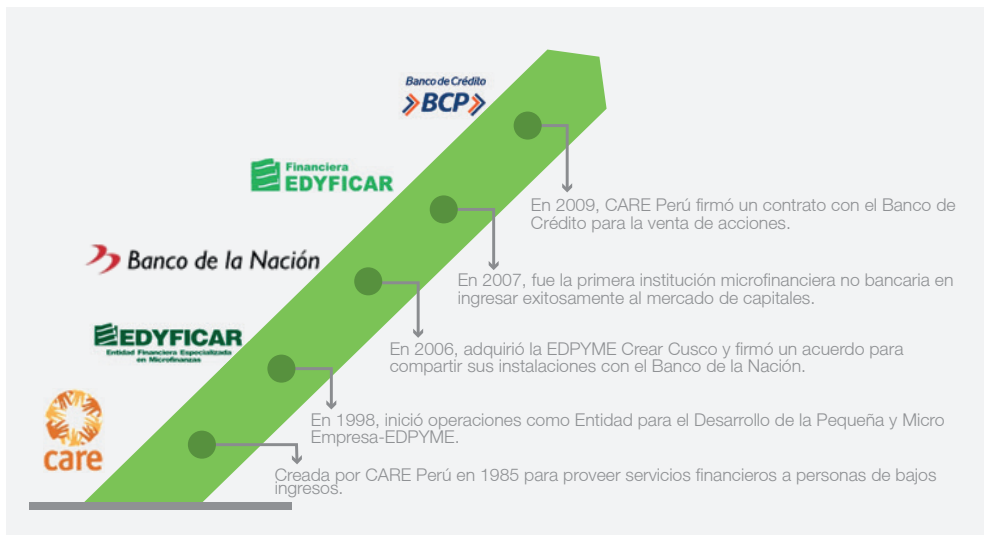


Ilustración 6: Crecimiento y desarrollo de las alianzas de Edyficar.

a las demandas de la clientela, como una póliza de microseguros de vida, que planeaba ofrecer con pagos tan bajos como US\$ 1 por mes.

Resultados para la compañía

En 2010, Edyficar sirvió a 285.780 clientes, un 34% más que en 2009; en 2011, la cartera se amplió a 356.000 clientes. De ellos, el 54% son exclusivos (es decir, no tienen crédito con otra institución financiera) y el resto tiene un mayor nivel de crédito con ella que con la competencia. Los préstamos de Edyficar en 2011 alcanzaron un récord de US\$ 490 millones concedidos representando un aumento del 37% respecto del año precedente.

De la cartera de Edyficar, el 56% son microempresas; 23%, pequeñas empresas; y 19%, hogares. La categoría de hogares ha crecido un 60% —sobre todo por la fuerte demanda del crédito Edyvivienda— y refleja que la financiera busca ampliar su cobertura creando productos financieros ajustados a las necesidades de la población de más bajos ingresos.

Durante el período estudiado, Edyficar fue la segunda institución líder del sector, según el número de clientes que acceden a servicios financieros por primera vez. En 2010, el número de usuarios primerizos de servicios financieros alcanzó a 54.537 personas, un 38.3% más que en 2009. En aquel mismo año, la financiera tenía 1.894 empleados en todo Perú, con 23 agencias, 45 oficinas especiales y 34 oficinas compartidas con el Banco de la Nación.

El beneficio neto de Edyficar fue de aproximadamente US\$ 23 millones en 2011, un 34% más que en 2010, sobre todo por el sólido desempeño de dos negocios inclusivos que operan en conjunto. El tamaño promedio de préstamos de la IMF para el mismo año fue de US\$ 1.360, el más bajo entre las quince principales empresas del sector en Perú, lo que indica que Edyficar efectivamente está llegando a clientes de bajos ingresos con créditos manejables.

Impactos en la comunidad

Los clientes valoran altamente la calidad y velocidad con que opera la financiera y el respeto con que los tratan sus analistas, a quienes ven capaces e interesados en sus proyectos, en contraste con sus experiencias en otras instituciones financieras, especialmente los grandes bancos. Los clientes sienten que han logrado algo importante con el acceso al crédito, y una vez que comprenden que la institución deposita confianza en ellos, aumenta su propia confianza en Edyficar. El acceso mejorado a servicios de mayor calidad ha tenido los siguientes impactos:

- Los presupuestos familiares aumentaron notablemente como resultado de la obtención de crédito. No sólo el crédito en sí mismo ha dado más margen al presupuesto y otorgado posibilidades de “vivir mejor” sino que, como resultado del acceso a financiamiento, las familias han hecho más esfuerzos para planificar sus gastos buscando maneras de ahorrar dinero en áreas que antes no eran prioritarias.
- Muchos de los clientes con al menos cuatro años de historia con entidades financieras habían tomado más de un préstamo para construir o ampliar su casa y para electrodomésticos, sobre

todo refrigeradores, estufas y hornos. Estas compras son importantes para la nutrición y la salud familiar pues los electrodomésticos permiten tener a mano alimentos frescos y cocinar de manera segura.

- Después de recibir el crédito, las familias pudieron gastar más dinero en alimentos (por lo menos, 50% más en los casos estudiados), introduciendo a su dieta carne de res, pollo y pescado, dando lugar a comidas más balanceadas y nutritivas. Previamente, esas familias consumían huevos fritos como fuente de proteína.
- En la mayoría de los casos, el acceso de las mujeres al crédito ha significado un aumento en su contribución económica al hogar. Empoderadas, algunas mujeres han comenzado activamente nuevos roles como proveedoras o trabajadoras/empresarias, mientras que otras han sido capaces de ampliar el trabajo que hacían. Esto ha tenido un efecto importante sobre la dinámica familiar. Las mujeres participantes indicaron que se sienten más seguras después de obtener un crédito y convertirse en responsables de su gestión y pago. Ser capaces de asumir importantes responsabilidades familiares y ganar dinero a un nivel que no habían logrado previamente ha elevado su satisfacción y autoestima.

FARMAENLACE EN ECUADOR: EXPANSIÓN DE MERCADO A TRAVÉS DE FRANQUICIAS EN COMUNIDADES RURALES

- Acceso a productos y servicios de salud de calidad involucrando a farmacias de comunidades rurales de bajos ingresos.

Las zonas rurales con poblaciones de bajos ingresos dispersas son un mercado difícil para los productos farmacéuticos y los servicios de salud. Aunque este mercado tiene potencial en términos de impacto social, en muchos casos, las personas más pobres exhiben un comportamiento menor de búsqueda de servicios de salud en comparación a otros segmentos del mercado, requieren de un precio base más bajo y, a menudo, viven en zonas de difícil acceso. La empresa ecuatoriana Farmaenlace estableció un modelo de negocio que le permite penetrar en los mercados rurales trabajando con las farmacias de los pueblos pequeños, vendiendo productos a precios accesibles y ofreciendo los servicios de un médico.

Antecedentes

Farmaenlace fue establecida en 2005, tras la fusión de dos empresas de distribución de medicamentos con más de 20 años de experiencia en Ecuador. Su núcleo de negocios es la venta de medicina, químicos e insumos de hospital, así como productos de belleza y cuidado de la salud. Farmaenlace posee dos cadenas de farmacias, que segmentan el mercado según el poder adquisitivo de los consumidores, Medicity y Farmacias Económicas. También cuenta con dos cadenas de distribución, Farmadescuentos y DiFarmes. La red de Farmaenlace incluye más de 1.250 puntos de distribución en más de 18 ciudades de Ecuador, donde emplea a 1.400 personas. Con una facturación anual de US\$ 95 millones, es una de

las mayores empresas de la industria farmacéutica del país. En los últimos tiempos, ha crecido un 20% anual, en comparación con el 10% de expansión de la industria farmacéutica nacional. En 2002, como entraron nuevas cadenas de farmacias al mercado, las ciudades estaban saturadas y ofrecían pocas perspectivas de crecimiento, Farmaenlace decidió expandir su negocio hacia las zonas rurales como objetivo estratégico.

Oportunidad

En los últimos cinco a diez años, las cadenas farmacéuticas principales han sustituido a gran parte de las farmacias pequeñas y familiares en las ciudades más grandes de Ecuador. A medida que se lanzaban más cadenas, las grandes farmacias empezaron a competir entre sí en los mercados urbanos y se quedaron con poco espacio para expansión. En localidades rurales, en cambio, todavía existe el modelo de farmacia pequeña, pero sufre de un suministro de baja calidad proporcionado por intermediarios. Este modelo tiene varias limitaciones, entre ellas los costos de distribución relativamente altos para los medicamentos y la tendencia a vender productos que resultan en una mayor ganancia en lugar de aquellos que son realmente necesarios para mejorar la salud.

Muchas personas que viven en ciudades pequeñas de Ecuador enfrentan dificultades para acceder a servicios básicos de salud y a medicamentos de calidad. En las poblaciones rurales las personas a menudo deben gastar sus escasos ahorros para viajar a ciudades más grandes donde pueden visitar hospitales —que muchas veces ofrecen servicios de salud insuficientes, donde falta el equipo o las medicinas que precisan. Viajar, por supuesto, eleva el costo de acceso a la salud y afecta la calidad de vida.

En este contexto, y con el apoyo del programa de negocios inclusivos del SNV/BID-FOMIN, Farmaenlace lanzó un proyecto para distribuir productos farmacéuticos en zonas rurales muy pobres. La empresa eligió como área inicial de implementación la provincia de Chimborazo, en los Andes centrales ecuatorianos. La razón radicó en las características específicas de su población: la mayoría pertenece a grupos indígenas, el 80% vive en zonas rurales, la tasa de cobertura sanitaria está por debajo de la media nacional y sólo el 33% tiene acceso a servicios básicos de salud.

Desarrollo

Este NI fue diseñado como un modelo que involucraba a distribuidores y consumidores. La distribución se basó en un sistema de franquicias que trabajó con las farmacias locales que proveen medicinas. Como primer paso, el proyecto identificó propietarios de farmacias como posibles socios de Farmaenlace. Ellos seguirían en sus locales pero compartirían inversiones, costos y beneficios con la empresa, y recibirían bonificaciones cuando alcanzaran metas de ventas y de desarrollo de negocios. Los socios, además, sólo venderían productos autorizados por Farmaenlace.

Se firmó un contrato piloto con los derechos y obligaciones de exclusividad, como mantener la imagen de una farmacia de bajo costo y lograr mayores ventas y objetivos. Cuanto mayor fuera la venta, más grande serían los beneficios financieros recibidos por los dueños y empleados de la farmacia local. Farmaenlace asumió la responsabilidad por el pago de un empleado a tiempo completo en la farmacia,

así como promociones y publicidad frecuentes y el costo de un médico trabajando en la farmacia tres días completos por semana. También proveyó mobiliario, software y cartelería. Farmaenlace estableció un estricto sistema de control para asegurar y verificar el cumplimiento de las directrices básicas relacionadas con el manual de operaciones, exhibición de producto, orden y limpieza.

Por el contrato de exclusividad, los dueños de las farmacias locales que participaron tras el plan piloto recibieron capacitación en gerencia farmacéutica y servicio al cliente, publicidad a través de campañas de salud patrocinadas por Farmaenlace y bonificaciones según su nivel de ventas. En este modelo, los empleados de las farmacias pequeñas se convirtieron en empleados de Farmaenlace, asegurando así el control de calidad del producto y previniendo a los farmacéuticos de usar la marca para vender productos de baja calidad.

El SNV, como implementador principal, aportó metodologías y conocimientos sobre cómo involucrar a los pueblos indígenas y poblaciones de bajos recursos en el proyecto. También apoyó el establecimiento de alianzas y contribuyó con el diseño e implementación de las campañas de salud. Finalmente, ayudó a Farmaenlace a comprometerse más efectivamente con la población beneficiaria.

Inversión

Farmaenlace y el programa de negocios inclusivos del SNV/BID-FOMIN han invertido US\$ 79.000 en el proyecto. Farmaenlace aportó el 55% de los recursos, mientras el BID-FOMIN contribuyó con el resto. Los propietarios de las farmacias invirtieron US\$ 10.000 en productos de Farmaenlace. Recursos del proyecto se han invertido estratégicamente en el entrenamiento para el establecimiento de franquicias y en las consultas sobre el diseño y evaluación de los diferentes modelos que se probaron antes de seleccionar el modelo de franquicia. Farmaenlace esperaba repetir este proyecto en otras zonas rurales en el corto plazo.

Resultados para la compañía

La intervención de Farmaenlace comenzó con la identificación de una oportunidad para expandirse a las zonas rurales y validar una estrategia de crecimiento a través de un modelo basado en franquicias. Los resultados muestran que las farmacias de franquicia venden hasta un 50% más que las farmacias de la empresa. Probablemente, un factor relacionado sea el hecho de que los propietarios de las pequeñas farmacias reciben más incentivos para maximizar sus ventas que los empleados de la compañía. Farmaenlace mejoró su entrada a un mercado rural con el que no estaba familiarizado a través de sus alianzas con farmacias existentes, que tienen clientes leales y conocimiento de su zona.

Impactos en la comunidad

El socio de la franquicia investigada para este estudio indicó que los ingresos se incrementaron significativamente. Las ventas subieron de US\$ 2,000 a tanto como US\$ 20.000 mensuales, permitiendo un ingreso mensual promedio de US\$ 2.400 después de gastos (que se incrementaron con la

implementación del modelo de franquicia). Antes de la franquicia, la farmacia estaba apenas por encima del punto de equilibrio financiero.

Los ingresos más altos y más estables generados por el NI permitieron a los socios de las farmacias invertir en alimentos y servicios básicos, ahorrar y acceder a financiamiento. Con anterioridad, ni intentaban solicitar crédito por su incertidumbre financiera. Al final del proyecto, en 2012, sin embargo, se sentían seguros de pedir dinero para invertir en el negocio. El aumento de la capacidad de ahorro también permitió que las familias planeen el futuro. Sus expectativas de una vida mejor son uno de los mayores impactos que han tenido del NI. Como consecuencia de las condiciones generadas, la comunidad se benefició con la reducción de los gastos en servicios de salud.

Los socios recibieron acceso a capacitación en gestión empresarial, regulación farmacéutica, conocimiento de farmacología básica, operación del software de la farmacia, seguridad industrial, recursos humanos y servicio al cliente. También fueron registrados en el sistema de seguridad social ecuatoriano. En términos de relación, ha crecido una fuerte interdependencia entre Farmaenlace y sus socios. En este modelo de franquicia, existe inversión conjunta y riesgo compartido. La importancia de la marca convenció a los propietarios de las farmacias a unirse al sistema de franquicias.

Las comunidades ganaron mayor acceso a medicamentos de mejor calidad y a menor precio, entre un 10 y un 20% más bajos que en las farmacias tradicionales. La gente de la zona participó en campañas sanitarias y tuvieron acceso a servicios de salud gratuitos. Dos beneficios importantes obtenidos con las franquicias fueron la diversificación de la oferta y mejores precios para la medicina. Tener acceso a medicamentos y servicios de salud significa que la gente de las comunidades rurales tiene menos necesidad de viajar a una ciudad más grande por tales servicios.

ELETROPAULO EN BRASIL: COSTOS REDUCIDOS Y EFICIENCIA MEJORADA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS EN FAVELAS DE SAO PAULO

- Acceso a electricidad y reducción del consumo de energía por hogar en segmentos de bajos ingresos.

La mayoría de la población que vive en las favelas⁶³ de São Paulo, Brasil, asegura su acceso a la electricidad a través de conexiones ilegales. Como esto conduce a pérdidas, Eletropaulo, el distribuidor del servicio, desarrolló un modelo de NI que mejora la infraestructura eléctrica, reduce el consumo y promueve el tratamiento de los habitantes no como meros usuarios sino como clientes, proporcionándoles servicios adecuados y creando conciencia sobre el uso eficiente y seguro de la energía.

63. Asentamientos urbanos informales en Brasil.

Antecedentes

Eletropaulo, la mayor distribuidora de electricidad de América Latina, es parte de AES Corporation, de Estados Unidos. La empresa distribuye electricidad a 24 ciudades de la región metropolitana de São Paulo, un área de concesión que cubre 4.526 km². Esta zona comprende la región socioeconómica más importante de Brasil, con aproximadamente 5,5 millones de consumidores. Los ingresos brutos de la compañía fueron de alrededor de US\$ 8 millones en 2011.

Oportunidad

La oportunidad para este NI surgió de la necesidad de Eletropaulo de cubrir sus pérdidas después de que el gobierno brasileño privatizase el sector eléctrico a finales de 1990. En ese momento, la gran mayoría de los residentes de las favelas no pagaba por el uso de la electricidad, que era obtenida por medios ilícitos como dispositivos caseros precarios conocidos en Brasil bajo el nombre de “gatos”. Una de las reformas bajo la privatización fue limitar las subvenciones a las empresas de electricidad para clientes que no pagaban, creando una fuerte motivación para que las concesionarias decidieran formalizar la prestación —y el cobro por uso— de electricidad.

La motivación de Eletropaulo, además, incluyó posicionarse como transformador de la calidad de vida de las personas que viven en las favelas. La compañía entiende que para desarrollar un ambiente de negocios favorable y beneficios sostenibles, necesitaba ser considerada por la favela como un socio, particularmente dado que muchos residentes no estaban acostumbrados a pagar por la electricidad. Eletropaulo no tenía ningún objetivo filantrópico con el programa de NI; más bien insistía en que era parte de su negocio.

Desarrollo

La experiencia de NI comenzó hace catorce años en la favela Paraisópolis, en colaboración con USAID, la Asociación Internacional del Cobre (AIC), ONG nacionales e internacionales y el gobierno municipal de São Paulo. La población de Paraisópolis, la segunda mayor favela de São Paulo y la cuarta más grande de América Latina, es muy pobre en comparación con otras áreas de la ciudad⁶⁴. Después de probar enfoques en Paraisópolis —que, como numerosas favelas, carecía de muchos servicios municipales hasta recientes esfuerzos para mejorar su infraestructura⁶⁵—, la empresa y sus socios desarrollaron un plan de negocios para evaluar la viabilidad técnica y económica de las inversiones y su retorno.

Este NI tiene tres componentes principales:

(1) Reducción de la factura eléctrica de los residentes de las favelas. Eletropaulo ayudó a los residentes a reducir sus costos de electricidad a través de: (1) la disminución del consumo con

⁶⁴. Del 70% al 75% de la muestra de población de Paraisópolis ganaba más que un salario mínimo (unos US\$ 350 por mes) pero menos de tres salarios mínimos (US\$ 1.000 por mes) por familia. Considerando que el ingreso familiar promedio en São Paulo es alrededor de US\$ 2.500 por mes, los residentes de Paraisópolis ganan significativamente menos.

⁶⁵. USAID, 2009.

la introducción de electrodomésticos más eficientes (por ejemplo, nuevos refrigeradores, como parte de un programa subsidiado por el gobierno y duchas de agua caliente que gastan menos energía) y (2) matriculando a residentes elegibles en un programa del gobierno que ofrecía tasas de electricidad más bajas. Estas medidas redujeron el índice de impago y ayudaron a eliminar el robo de energía.

(2) Regularización de los usuarios de electricidad como clientes. Cien asistentes sociales de Eletropaulo estaban físicamente presentes en las favelas para responder las preguntas de sus clientes acerca del uso de energía y costos, apoyarlos con el pago de facturas, escuchar y dialogar con ellos. Estos asistentes visitaban a sus clientes puerta a puerta, actividad que ayudó significativamente a que la empresa construyera una relación con las comunidades y mostrara un cambio importante respecto de cómo Eletropaulo se vinculaba previamente con las favelas⁶⁶. En colaboración con ONG locales y el municipio, el proyecto de NI también realizó campañas de concientización en eficiencia energética y uso seguro de la electricidad.

(3) Mejora de la infraestructura eléctrica de las favelas. Este aspecto incluyó el mejoramiento de la tecnología de la red y la instalación de nuevas líneas eléctricas, incluido el uso de infraestructuras que no causen daños si las personas entran en contacto con ellas, lo que ha reducido el número de accidentes. Además, en colaboración con el gobierno municipal, el proyecto urbanizó, nombró y numeró calles y casas para permitir la entrega formal del servicio y de las facturas. Casas y calles numeradas también proporcionan a los residentes el beneficio de contar con una dirección oficial, útil para obtener otros servicios. La modernización de la infraestructura ha resultado en dotación de electricidad de mejor calidad, más confiable y más segura para los residentes, quienes previamente debían lidiar con frecuentes apagones y daños a sus electrodomésticos.

Inversiones

Tras el exitoso proyecto inicial en Paraisópolis, Eletropaulo escaló el modelo para incluir otras favelas. En total, ha invertido US\$ 180 millones en el programa, transformando residentes en clientes formales, instalando electricidad y reduciendo el consumo de energía. El 50% de esos recursos se invirtió en las redes de distribución y el otro 50% en concientizar y educar al consumidor sobre eficiencia energética y consumo de electricidad. Estas inversiones incluyen pagos por salarios, alianzas con ONG e instalación y sustitución de equipos eficientes. USAID y la AIC también aportaron recursos financieros para implementar nuevas tecnologías de red, campañas educativas y mediciones de eficiencia energética, así como también ayudaron a Eletropaulo a desarrollar el plan de negocios para su iniciativa de NI.

Resultados para la compañía

La empresa tuvo ingresos por este programa por unos US\$ 395 millones entre 2004 y 2011, lo que representa más del 100% de retorno sobre la inversión. Si la empresa no invirtiese recursos adicionales, todavía tendría un retorno anual de US\$ 140 millones provenientes de sus clientes de más bajos ingresos ubicados en las favelas.

⁶⁶. Antes del proyecto de NI, Eletropaulo asumía que los residentes de la favela eran como otros clientes, que preferían utilizar el call center para resolver sus problemas.

Ahora Eletropaulo tiene legitimidad para operar, dada la confianza que ha ganado con los asistentes sociales que trabajan en las favelas. Personal de la empresa puede entrar a los barrios sin problemas, incluso en zonas donde la policía o el municipio no son bienvenidos. Esta relación cercana con las comunidades ha sido construida en gran parte por esos trabajadores sociales y a través de alianzas con ONG locales. También ha sido clave el compromiso de los líderes de la compañía de pasar tiempo en las favelas y entender las diferentes necesidades y estilos de comunicación y negociación de las comunidades.

Impactos en la comunidad

Aunque el resultado del NI es que los residentes de la favela tengan que pagar por servicios que antes eran capaces de obtener (ilegalmente) sin cargo, en general están contentos pues reconocen que pagar por el servicio tiene entre sus ventajas el tener mejor electricidad, más segura y más confiable, lo que mejora su calidad de vida. Concretamente, esto se ha traducido en menos apagones o cortes (anteriormente, la pobre calidad quemaba los fusibles, dañando los aparatos), menos interrupciones en la vida de las personas y menos lesiones tratando de obtener electricidad de manera ilegal.

Como parte del proceso de urbanización para formalizar y regular la infraestructura eléctrica, las calles recibieron nombres y las casas fueron numeradas, permitiendo a muchas personas tener una dirección formal por primera vez. Los residentes de la favela ahora reciben facturas de electricidad con su nombre y dirección, lo que les proporciona un documento oficial. Esto les facilita trabajar con actividades que requieren comprobante de domicilio, tales como obtener un crédito, solicitar un empleo e incluso registrar a sus hijos en escuelas privadas.

Otros resultados

Otro de los objetivos principales de la iniciativa de NI fue reducir el consumo de energía en el segmento de bajos ingresos. A través de medidas de eficiencia energética y campañas de sensibilización, el consumo de electricidad promedio bajó a la mitad, de 200-300 kWh a 100-150 kWh de energía por mes y por hogar. El modelo ha sido replicado en toda la zona metropolitana de São Paulo, proveyendo electricidad regularizada a un total de dos millones de personas en 1.200 favelas.

Esta iniciativa de NI, motivada por la necesidad de la empresa de reducir las pérdidas por no pago y robo de electricidad en las favelas, resultó en una mejor relación con los residentes de la favela y derivó en beneficios saludables para la empresa. También proporcionó un servicio de calidad para los residentes y una creciente formalización en las favelas, traducida en beneficios como el acceso a servicios adicionales y una más amplia inclusión social.

FIRTH EN PERÚ: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE MEJORA DE LA VIVIENDA PARA LOS MAS POBRES

- Acceso a pisos de concreto asequibles para familias de bajos ingresos a través de una red de distribución de mujeres capacitadas como emprendedoras.

Para Firth Industries, las condiciones de vivienda de la población de más bajos ingresos de Perú constituyen un mercado para un producto específico de cemento —con propiedades que lo hacen fácil de usar y durable— empleado en la instalación de pisos. La compañía desarrolló un modelo de distribución que permite la penetración del mercado de bajos ingresos mientras genera un impacto positivo en las condiciones de vida de los más pobres.

Antecedentes

Firth Industries Perú S.A. es parte de UNACEM, la mayor empresa productora de cemento del país. Inició operaciones en 1955 y se dedica a la producción y comercialización de cemento y hormigón prefabricado, bloques y tejas. Su planta está en Villa El Salvador, al sur de Lima. Firth tiene 700 empleados y ventas anuales de US\$ 30 millones.

Oportunidad

A finales de los '90, Firth presentó una mezcla de concreto lista para ser combinada con agua; el producto se enfocaba al segmento de ingresos medios de la población que realiza trabajos de bricolaje en sus hogares. En 2011, Firth identificó un nuevo segmento de mercado: el 44% de hogares peruanos con pisos de tierra que representaba un total de 2,8 millones de viviendas. Este mercado implicaría una demanda potencial de 139 millones de m² de pisos de concreto e incluía, más específicamente, al 64% de las familias con más bajos ingresos.

El producto de concreto introducido por Firth es fácil de mezclar, muy resistente y hace relativamente simple la tarea de instalar, rápidamente y sin grandes conocimientos, un piso de concreto. Firth decidió iniciar un proyecto que llevaría su producto de concreto a los más pobres a través de las microempresas dirigidas por mujeres. Así nació Mi Piso.

El producto está 10% por encima del precio del hormigón tradicional, pero es dos veces más resistente. La inversión garantiza al cliente un producto durable a largo plazo. Con estas características y un gran mercado potencial, Mi Piso se convirtió en una oportunidad para Firth.

Desarrollo

El modelo consiste en involucrar a mujeres de las comunidades seleccionadas, quienes reciben

entrenamiento para convertirse en distribuidoras de Firth. La iniciativa comenzó con un proyecto piloto en el sur de Lima, en el distrito de Villa El Salvador. El proyecto incluía a 100 microempresarias agrupadas en 24 equipos de cuatro a cinco mujeres, cada uno formando una pequeña empresa. Estas empresas serían responsables por las ventas, administración e instalación de los pisos y cada miembro recibiría un porcentaje sobre las ventas.

El proceso empezó con la adaptación y diseño del canal de distribución. Para este fin, y en el marco del proyecto apoyado por SNV/BID-FOMIN, se formó un equipo integrado de personal de la empresa y asesores del SNV. El equipo aseguró que se realizaran estudios de suelo en las áreas seleccionadas para evaluar el ajuste potencial que pudiera requerir el producto. Luego se desarrollaron los manuales de instalación que se utilizarían en la capacitación de las distribuidoras. El equipo organizó sesiones para identificar a las mujeres que mostraron interés en comercializar los pisos.

Las emprendedoras recibieron entrenamiento en habilidades técnicas y administrativas para manejar sus negocios. El programa incluía formación sobre cómo empezar un negocio (administración, ventas y marketing, inversiones, equipamiento) y sobre instalación de pisos. Además, comprendía soluciones financieras para las emprendedoras y sus clientes, involucrando a instituciones microfinancieras para asegurarse de que todos fueran capaces de cumplir con los requisitos para acceder a financiamiento. Para ello, el equipo del proyecto identificó algunas IMF con interés potencial en desarrollar un producto específico para las familias, enfocándose en aquellas que garantizarían una buena penetración del mercado de bajos ingresos. Al final, se firmó un acuerdo con Edyficar, que incluía bajas tasas de interés (3% a 5% por debajo del mercado) y entrenamiento de las mujeres emprendedoras con la condición de proveer crédito a sus familias.

Inversiones

La inversión en la fase piloto fue de US\$ 137.000, de los cuales el BID-FOMIN aportó con US\$ 80.000 como parte del programa de negocios inclusivos SNV/BID-FOMIN. Firth invirtió US\$ 57.000. Los recursos fueron empleados en la capacitación de las mujeres emprendedoras, marketing y publicidad.

Resultados para la compañía

A través de este proyecto, Firth entró en un nuevo segmento de mercado que pretende consolidar y que conduciría a un incremento de sus ingresos. Según sus proyecciones, el piloto al sur de Lima generaría ventas por US\$ 2 millones. Hasta mediados de 2013, se habían instalado 50 plantas. Si la introducción del producto en las comunidades de bajos ingresos es exitosa, ayudaría a Firth a desarrollar su marca en este segmento y permitiría que introduzca otros productos. Además, dado que el distrito de Villa El Salvador está cerca de la planta de Lima, el proyecto podría contribuir a la imagen positiva de la empresa en la comunidad.

Impactos en la comunidad

Las mujeres emprendedoras involucradas en el proyecto tendrían un ingreso mensual de entre US\$ 350 y US\$ 570, generados a través de la venta e instalación de los pisos de concreto. Ya accedieron a entrenamiento en desarrollo empresarial, sobre actividades básicas de construcción e impacto de los pisos en la salud familiar. Las emprendedoras también fueron entrenadas en estrategias para establecer —y mejorar el crecimiento de— su negocio y formas de proveer mecanismos de financiamiento para las familias.

Las comunidades se beneficiarían con el acceso a un producto de calidad que mejoraría sus condiciones de vida y a servicios para su instalación y financiamiento. Cambiar un piso de tierra por uno de hormigón ha demostrado proveer notables resultados en el bienestar familiar y la salud de los niños: conduce a una reducción del 78% de las infecciones parasitarias, 49% de la diarrea y 81% de la anemia y mejora en un amplio rango (del 36% al 96%) el desarrollo cognitivo de los niños⁶⁷. Esto es particularmente cierto tanto para las zonas urbanas con niños bien alimentados y con acceso a agua potable como para los pequeños a los que llega esta iniciativa de NI. En contraste, los pisos pueden funcionar de manera diferente en entornos rurales, donde cubrir el suelo de tierra con hormigón probablemente no tenga tanto efecto, pues los niños tienen muchas otras maneras de entrar en contacto con parásitos y patógenos en las calles sin pavimentar del campo, los lotes de siembra y con animales domésticos y suministros de agua potencialmente inseguros.

Conclusiones del modelo de NI con consumidores

Esta sección resume las principales conclusiones basadas en los casos descritos de modelos de negocios inclusivos con los consumidores o distribuidores.

Motivación

El modelo de NI con consumidores se basa en el análisis y decisión de una empresa que busca extender o consolidar su mercado y/o fortalecer su marca en comunidades de bajos ingresos y vulnerables. Las compañías estudiadas para esta investigación se comprometieron con los consumidores y/o distribuidores para diseñar e implementar su modelo. En los casos en donde segmentos de bajos ingresos eran incluidos como distribuidores, el valor para los individuos o empresas pequeñas fue la oportunidad de acceder a una nueva fuente de ingresos o incrementar el ingreso actual. El interés de los consumidores más pobres por aprovechar una iniciativa de NI reside en la oportunidad de ahorrar o acceder a un nuevo producto o servicio. A menudo, se construyen modelos de NI con consumidores y distribuidores alrededor de un producto o servicio desarrollado específicamente para el mercado de bajos ingresos; la participación de los distribuidores permite la creación de un canal no tradicional para penetrar en este nuevo mercado.

Inversión

En los casos de NI que involucraban directamente a los consumidores, las empresas invirtieron recursos

67. Cattaneo et al., 2007

en el modelo —es el ejemplo de Eletropaulo— o estos se establecieron desde el principio para centrarse en el segmento de bajos ingresos, como es el caso de Edyficar. Una vez que la estrategia de Eletropaulo demostró su éxito, varias organizaciones de financiamiento ofrecieron recursos para escalarlo. Los ejemplos de NI que entraron a nuevos mercados de consumo a través de distribuidores de bajos ingresos recibieron financiación inicial de grupos externos. Los recursos se destinaron a inteligencia de mercado, fortalecimiento de habilidades de los distribuidores y mercadeo del producto desarrollado para el segmento.

Resultados

Los consumidores evalúan los resultados del NI en términos de accesibilidad y calidad del producto o servicio, así como por los ahorros producidos en su compra. Esto está relacionado con el hecho de que los productos y servicios descritos (vivienda, finanzas, salud y electricidad) fueron diseñados por las empresas para mejorar la calidad de vida de las personas, como parte de su estrategia para entrar y tener éxito en este segmento de mercado. Los distribuidores tuvieron acceso a una nueva oportunidad de trabajo o fueron capaces de aumentar sus ventas con el involucramiento de la compañía en su emprendimiento. También señalaron su satisfacción porque ahora prestan un servicio a su propia comunidad; su nueva posición, dijeron, les confiere estatus. Por otra parte, las empresas —en especial aquellas con casos más desarrollados, como Edyficar y Eletropaulo— obtuvieron claros retornos sobre la inversión. Los pilotos descritos en los casos de Firth y Farmaenlace han demostrado los beneficios iniciales del modelo antes de entrar en proceso de expansión.

Marco temporal

Los casos investigados muestran que, una vez que está en el mercado, el producto o servicio impacta a los consumidores objetivo (a través de menores costos, accesibilidad y mejores servicios). Por el contrario, los dos casos piloto indican que, antes de que esto pueda suceder, una empresa necesita realizar estudios de mercado y garantizar que el producto o servicio y su modelo de distribución permitan máxima aceptación y penetración. En el caso de Farmaenlace, por ejemplo, fueron identificados, piloteados y desechados varios otros modelos de alcance e impacto en las comunidades de bajos ingresos antes de desarrollar el modelo de franquicias.

Riesgos

En todos los casos descritos, las empresas llevaron a cabo estudios de mercado detallados para obtener información sobre el tipo de producto o servicio a ofrecer, su potencial de aceptación y las estrategias a implementar para llegar con efectividad a la población objetivo. A menudo, se realizó una investigación etnográfica como un aporte importante para desarrollar los productos. Con todo, el proceso de conquistar el mercado sigue siendo de ensayo y error. Para las empresas dedicadas al segmento de bajos ingresos, ese proceso es parte de su negocio de costumbre; para las compañías establecidas que buscan entrar en el segmento como a un nuevo mercado, puede implicar un riesgo adicional, como la pérdida del capital invertido. Para los distribuidores de bajos ingresos participantes en algunos de los modelos de consumo, los riesgos se mantuvieron en un mínimo puesto que la mayoría de las inversiones de capital provinieron de las empresas.



Ilustración 7: Resumen de motivaciones generales, inversiones y resultados de iniciativas de NI con consumidores.

Relación entre la compañía y la comunidad

Los casos de NI descritos en esta sección comenzaron como iniciativas corporativas. En la mayoría de los proyectos, el desarrollo de estudios de mercado y diseño de modelos de intervención que sustentaron el caso de negocios contaron con la participación de las comunidades de bajos ingresos. Aunque el acuerdo que define la relación entre empresa y comunidad —y el beneficio de mutuo acuerdo de la transacción— es individual (entre empresa y cliente, como en la prestación de servicios de electricidad y finanzas, o entre empresa y distribuidor en el caso de bienes), los beneficiarios perciben el valor creado como un beneficio para la comunidad global.

Ajustes organizacionales de ambas partes

En las iniciativas de NI con consumidores, ya sea que ofrecieran bienes o servicios, las empresas dedicaron recursos a comprender y servir el segmento del mercado de clientes de bajos ingresos. Las empresas estuvieron obligadas a efectuar cambios organizacionales para garantizar las inversiones enfocadas en: (1) desarrollar técnicas para lograr inteligencia de mercado, (2) comercializar el producto o servicio y (3) diseñar canales de distribución para responder a las necesidades y patrones de consumo

de la BdP. Del lado de la comunidad, los cambios organizacionales ocurrieron cuando un determinado producto o servicio fue ofrecido a un colectivo de consumidores o distribuido por grupos o redes de individuos.

Apoyo adicional para la inclusión

En algunos casos investigados, la iniciativa de NI fue acompañada, desde el principio, por terceros actores con interés en el progreso social y el desarrollo económico de las comunidades involucradas (fue el caso de CARE con Edyficar y del programa de NI del SNV/BID-FOMIN con Firth y Farmaenlace). En el ejemplo de Eletropaulo, la iniciativa desarrollada al principio por la empresa, captó después el interés y la colaboración activa de otros actores, como el municipio, con el proceso de urbanización.

2.4 NI con empleados y socios

En los modelos de NI con empleados y/o socios, las personas de bajos ingresos entran a la estructura de la empresa como accionistas, copropietarios o empleados de nómina. Un modelo de NI con el segmento de bajos ingresos como socios puede tomar la forma de una empresa cooperativa o comunitaria; en tales casos, la empresa ancla es (parcialmente) propiedad de la comunidad.

Las empresas involucran a empleados del segmento de bajos ingresos por diferentes razones: más allá de un mero objetivo social, esos empleados pueden ser parte de una ventaja competitiva como parte de su fuerza de trabajo o de ventas, como imagen o para facilitar la penetración en los mercados más pobres (es el caso de los modelos de NI con consumidores de Edyficar y Farmaenlace).

Los casos de NI descritos en esta sección incluyen al segmento de bajos ingresos como empleados o socios, sin necesariamente centrarse en mercados de bajos ingresos. Todos ilustran diferentes mecanismos de participación.

RAINFOREST EXPEDITION: CREACIÓN Y EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA COMUNITARIA EN LA AMAZONIA PERUANA

- Una comunidad nativa es copropietaria de una empresa de ecoturismo que ofrece oportunidades de empleo a la población local.

La compañía de ecoturismo Rainforest Expeditions creó una empresa comunitaria que presta servicios en Tambopata, en la Amazonía Peruana. Es un ejemplo de una iniciativa de NI que combina varios propósitos al mismo tiempo: involucrar a la comunidad nativa en actividades de turismo, como una alternativa a la explotación de recursos naturales en áreas de reservas naturales que son atractivas para el turismo e importantes para la biodiversidad; al mismo tiempo, proveen a los turistas la oportunidad de conocer la cultura de la comunidad y apoyar su desarrollo social y económico.

Antecedentes

Rainforest Expeditions nació en 1994 como una pequeña empresa de ecoturismo en el Centro de Investigación Tambopata (TRC, sigla de Tambopata Research Center), dedicado al estudio de loros en la Amazonía Peruana. Consistía en un pequeño y rústico hostel situado dentro de la reserva natural de Tambopata-Candamo. En su primer año recibió 150 turistas, número que se incrementó a 500 al año siguiente. En 1996, la compañía abrió la Posada Amazonas, otro hostel situado en la carretera al TRC, para que los turistas pudieran alojarse la primera y última noches de su visita y para quienes desearan pasar menos tiempo en el bosque y no recorrer todo el camino hacia la TRC atravesando la reserva natural.

La Posada Amazonas está situada en el territorio de la comunidad nativa Ese'Eja, en Infierno, y desde sus inicios fue concebida como una empresa comunitaria donde Rainforest Expeditions actuaría como administrador. Tras una cuidadosa consulta con los miembros de la comunidad, se decidió que se dividiría la ganancia generada por la empresa entre las familias Ese'Eja y la compañía en una proporción de 60-40. La empresa y la comunidad están representadas en el Consejo de la Posada, donde para la toma de decisiones cada una posee el 50% de los votos. En el caso de las decisiones comunes, se requiere una mayoría del 51%, mientras que para las medidas clave son precisos dos tercios de los votos. En la práctica, esto impone la necesidad de que la empresa llegue a consenso con la comunidad.

La construcción de la Posada fue financiada a través del Fondo Contravalor Perú-Canadiense, como un préstamo a Rainforest y como una donación para la parte correspondiente a la comunidad. Mientras la Posada se estaba construyendo, se entrenó a miembros de la comunidad para que se convirtieran en empleados. Posada Amazonas abrió sus puertas en 1998 y para 2007 recibía 7.000 turistas al año, con una tasa de ocupación cercana al 80%. La Posada es manejada por la empresa y la comunidad y se generan beneficios en forma de utilidades mutuas, oportunidades de empleo para los Ese'Eja y una oferta mejorada y sostenible para los turistas.

Oportunidad

La creación de Posada Amazonas combinó varios propósitos: eliminar las actividades de caza y deforestación que afectan a la fauna de la reserva natural, proporcionando una alternativa económica a miembros de la comunidad; atraer a los turistas interesados en experimentar el Amazonas y su biodiversidad, así como la cultura de los Ese'Eja; y apoyar el desarrollo económico y social de la comunidad como un todo. Con el tiempo, se hizo evidente la necesidad de desarrollo continuo de habilidades y la formación de guías turísticos locales para mejorar y ampliar los servicios. Además, se identificó una oportunidad en la expansión de la oferta con la creación de servicios y atracciones adicionales para los turistas, a ser administrados por la comunidad.

Desarrollo

En 2007, Rainforest Expeditions presentó una propuesta a implementar dentro del programa de NI del SNV/BID-FOMIN, centrado en el desarrollo más profundo de los negocios inclusivos que la empresa

ejecutaba por entonces junto con la comunidad nativa de Infierno. La intervención se incorporó al proceso existente de NI. El acuerdo original, estructurado entre Rainforest y la comunidad nativa, fue diseñado para el funcionamiento de la Posada Amazonas como una empresa comunitaria. Se incluyeron los siguientes cuatro componentes en el nuevo programa:

- (1) Fortalecimiento de las capacidades de los guías de las comunidades locales.**
- (2) Ampliación de la oferta de productos y servicios turísticos.** A través del desarrollo del centro de curación tradicional —el Centro Ñape, que ya existía y era propiedad de la comunidad— como un lugar donde los turistas pudieran pasar la noche y aprender sobre medicinas ancestrales y la cultura Ese'Eja.
- (3) Obtención de derechos de concesión de una nueva área de reserva natural.** El área no era propiedad de la comunidad pero resultaba relevante para sus actividades de ecoturismo y aseguramiento de la gestión en manos de los Ese'Eja.
- (4) Fortalecimiento del Centro Cultural de la comunidad,** donde se promueven los valores nativos entre los jóvenes. Todas las actividades fueron orientadas a mejorar la situación económica de las familias, creando oportunidades de empleo adicionales y transfiriendo conocimiento relevante para el desarrollo del negocio.

Estas intervenciones fueron incluidas en el plan de negocios original, fortaleciendo el foco en la colaboración entre Rainforest y la comunidad y permitiendo que el Centro Ñape, manejado por los Ese'Eja, se incorpore como un negocio adicional. Esto llevó a la siguiente estructura, basada en el modelo inicial de NI:



Ilustración 8: Estructura del modelo de NI de Rainforest.

En total, fueron entrenados 60 guías turísticos adicionales de la comunidad en estructuración y presentación de información a turistas, conocimiento sobre las especies del área y aprendizaje básico del idioma inglés. Convertido en hostel con todas las infraestructuras necesarias, el Centro Ñape es propiedad de y administrado por la comunidad, que recibe todos los beneficios generados.

Inversiones

Las actividades del programa del SNV/BID-FOMIN requerían una inversión de US\$ 150.000, de los cuales US\$ 60.000 (40%) fueron aportados por Rainforest Expeditions. Con el tiempo, el NI ha atraído capital de terceros: el Banco Mundial apoyó la construcción de un centro de artesanías fabricadas por la comunidad y vendidas en Posada Amazonas, y varias ONG proporcionaron apoyo en la gestión de la reserva natural.

Resultados para la compañía

Desde su apertura, en 1998, Posada Amazonas ha recibido un número creciente de turistas. En 2007, tuvo 7.000 turistas-huéspedes, que subieron a 15.000 en 2012. Rainforest ha obtenido numerosos reconocimientos por la calidad de sus operaciones de ecoturismo. Es una de las primeras empresas en desarrollar un negocio inclusivo con grupos indígenas como socios, con plena participación en los órganos principales de gobernanza de la empresa. Con la capacitación de los guías locales, Rainforest pudo garantizar la calidad de servicio para los turistas a la vez que desarrolló un conjunto de proveedores capaces de cumplir con sus propios estándares de calidad.

Impactos en la comunidad

Desde el comienzo de operaciones, en 1998, la comunidad de Infierno ha recibido de Posada Amazonas más de US\$ 41 millones en ganancias. El 37% de ese monto fue entregado como dividendos a los Ese'Eja y el 29% como salarios a los empleados de la Posada. Parte de las utilidades fueron invertidas por la comunidad en proyectos sociales como escuelas y agua corriente.

Los miembros de la comunidad que trabajan como empleados en la Posada reciben un ingreso que duplica —y, a veces, triplica— lo que ganaban antes. Ellos invierten sus ganancias en la compra de tierras, medios de transporte, vivienda, educación para sus hijos, electrodomésticos y ahorro. De los 60 guías que fueron parte del proyecto del SNV/BID-FOMIN, 30 están empleados en programas de Rainforest Expeditions.

Otros resultados

La idea principal detrás de las iniciativas desarrolladas por Rainforest Expeditions es la conservación de la selva amazónica. La afluencia de turistas generada por la empresa requiere medidas para garantizar la protección de la zona y la sostenibilidad de las operaciones. El éxito de Rainforest es evidente desde el registro de observación de la fauna que mantienen en la zona, el cual sugiere que varias especies han

aumentado su número en los últimos diez años. Además, periódicamente se analiza la deforestación y los estudios muestran que la región de la reserva está prácticamente intacta. El área ocupada por la comunidad, sin embargo, muestra signos de deforestación ya que sus miembros invierten el dinero que ganan en el negocio y ocupan mayores cantidades de tierra para cultivos. Un número creciente de inversionistas externos están contratando tierras de la comunidad para producir fruta. Para las familias, se trata de un negocio atractivo difícil de rechazar.

ODEBRECHT Y LA FORMACIÓN DE MANO DE OBRA CALIFICADA PARA LA REPRESA HIDROELÉCTRICA SANTO ANTÔNIO

- Mejora de capacidades y empleo para los residentes de bajos ingresos del área que son contratados por Odebrecht.

El caso muestra cómo las personas de comunidades de bajos ingresos pueden beneficiarse de una iniciativa empresarial al ser entrenadas para convertirse en empleados de la empresa como mano de obra local. Para Odebrecht, emplear a gente de la zona de operaciones para un gran proyecto de construcción en una región remota de Brasil redujo costos y facilitó una buena relación con las comunidades circundantes.

Antecedentes

Odebrecht, un conglomerado brasileño que opera en ingeniería, construcción, productos químicos y petroquímicos, fue fundada en 1944 por Norberto Odebrecht y está presente en América del Sur, América Central, América del Norte, el Caribe, África, Europa y Medio Oriente. La empresa emplea a 120.000 personas en 20 países, aunque más de la mitad de sus trabajadores están en Brasil.

Tradicionalmente, Odebrecht contrata la mayoría de sus trabajadores para la construcción en las ciudades más grandes de Brasil. Sin embargo, los proyectos de infraestructura en la mayoría de los casos se encuentran en el noreste y las regiones amazónicas, a varias horas de vuelo de São Paulo y Río de Janeiro. Las implicaciones económicas para Odebrecht son sustanciales, ya que paga los pasajes aéreos de los trabajadores, su alojamiento y otros gastos diarios. Además, este modelo de aprovisionamiento de empleados desde ciudades distantes crea impactos sociales negativos; por ejemplo la mayoría de los trabajadores son hombres que se quedan durante muchas semanas en pueblos remotos, trabajando en obras de construcción, lejos de sus familias. La situación a menudo resulta en un aumento de la prostitución, el alcoholismo y otros males sociales en las ciudades que concentran la operación.

En 2008, Odebrecht Energia debía construir una represa en Porto Velho, ubicada en el estado de Rondônia, en el noroeste de Brasil, un sitio que en el pasado había experimentado problemas similares con las operaciones mineras. Este tipo de crisis contrasta fuertemente con los valores y misión de Odebrecht, que incluyen la creación de desarrollo social en las comunidades donde opera. A principios

de 2008, una investigación de CPPT Cuniã, una ONG de Porto Velho, encontró que la ciudad tenía una fuerza laboral capacitada para satisfacer sólo el 30% de las necesidades de Odebrecht Energia, lo que requería que la compañía llevase el 70% restante de los operarios desde otras ciudades, un viaje de varias horas en avión.

Oportunidad

Ubicada sobre el río Madeira en Porto Velho, la hidroeléctrica Santo Antônio es una presa de 3.150 megavatios de potencia instalada, capaz de suministrar energía a 40 millones de personas. Para construirla, Odebrecht Energia necesitaba una enorme fuerza laboral inicial de, al menos, 12.000 trabajadores. Su plan original era transportar a los trabajadores por avión por varias semanas desde centros económicos como São Paulo, Rio de Janeiro y Belo Horizonte, pero habría sido prohibitivamente costoso. Además, llevar trabajadores calificados desde otras áreas hubiera creado resentimientos en las comunidades locales, que esperaban que los proyectos creasen puestos de trabajo entre sus habitantes.

Mientras que la compañía estaba interesada en contratar en esas localidades, la región de Porto Velho luchaba con bajas tasas de alfabetización, falta de trabajadores calificados y una infraestructura deficiente, legado de los anteriores ciclos económicos de minería y otras actividades extractivas. Odebrecht Energia no quería exacerbar los ciclos de auge y caída, sino, más bien, contribuir al desarrollo económico de la región. Finalmente, tras numerosas conversaciones con miembros de la comunidad local y visitas a la zona de Porto Velho, la compañía determinó que capacitar a los residentes sería la mejor solución para crear valor compartido.

Desarrollo

La respuesta de Odebrecht se llamó Acreditar⁶⁸, un programa que maneja una escuela de entrenamiento técnico, operado en sociedad con organizaciones locales y nacionales, para que los participantes desarrollen habilidades específicas necesarias para el trabajo de construcción. Los adultos interesados pueden aplicar al programa y estudiar gratis. Si pasan el curso, son elegibles para aplicar a Odebrecht y están preparados para ser contratados.

El programa Acreditar Junior, que Odebrecht introdujo en agosto de 2009, está diseñado para los hijos de los empleados de la represa de Santo Antônio con mayores de 14 y menores de 18 años que han completado, por lo menos, el sexto grado. El programa Acreditar Junior está alineado con el programa brasileño "Joven Aprendiz", que busca dar dignidad, un sentido de ciudadanía y autoestima a los jóvenes.

Los programas Acreditar y Acreditar Junior fueron creación de Antonio Cardilli, gerente financiero y administrativo de la represa hidroeléctrica Santo Antônio. Cardilli desarrolló la idea en 2006, después de realizar muchos viajes y estudios de pre-factibilidad en la región de Porto Velho. Allí habló con las

68. En inglés, el programa se conoce con el nombre de "Believe".

comunidades locales, principalmente indígenas, que lo ayudaron a comprender mejor sus creencias y formas de ver el mundo, así como la dinámica social y económica de la región.

El modelo de negocio inclusivo fue diseñado para entrenar y reclutar en las comunidades hasta un 70% de los trabajadores de la represa San Antônio, y así ayudar a reducir costos y contribuir al desarrollo local de largo plazo. El programa comenzó en febrero de 2008 con el objetivo de formar profesionales en quince áreas⁶⁹. Los participantes objetivo eran hombres y mujeres mayores de 18 años de edad que sabían leer y escribir y no tenían obligaciones electorales o militares pendientes.

Una característica clave en el desarrollo del NI fue la creación de alianzas con algunas ONG e instituciones académicas y de gobierno. En este caso, los socios principales fueron el Servicio Nacional de Educación Industrial (SENAI, su sigla en portugués), el gobierno del estado de Rondônia, la municipalidad (Prefeitura) local, la Facultad Interamericana de Porto Velho (parte de la Unión de Escuelas Superiores de Rondônia, UNIRON) y el Ministerio de Desarrollo Social (MDS, su sigla en portugués).

Se desarrolló un acuerdo entre el gobierno y Odebrecht donde las autoridades proporcionarían a la empresa acceso a una base de datos de los residentes locales que recibían Bolsa Família⁷⁰. Odebrecht se puso en contacto con las personas de la lista para determinar si estaban interesados en participar en el curso, tras lo cual su programa recibió apoyo financiero del gobierno para capacitarlos. UNIRON proporcionó espacio físico para las clases y el área de formación práctica.

Entre los factores críticos de éxito estuvieron la visión, convicción y dedicación de Odebrecht —y, en particular, de Antonio Cardilli— para generar valor compartido con la comunidad local y para aprender de los errores del pasado mientras hacía negocios en áreas remotas de Brasil. En la implementación también fueron factores importantes las alianzas con instituciones gubernamentales y académicas y con algunas ONG locales.

Inversiones

Durante los últimos cuatro años, Odebrecht Energia ha invertido en el programa Acreditar aproximadamente US\$ 14 millones a escala nacional; de ellos, US\$ 8,5 millones se dedicaron al proyecto de Santo Antônio. Este aporte es visto como una inversión central para hacer negocios y ser capaces de operar en la Rondônia. Parte de esta inversión está destinada a la contratación en cada sitio de operación de un equipo pequeño que gestione el programa Acreditar. UNIRON proporcionó sus aulas para el dictado de clases durante el día.

Resultados para la compañía

Aunque no ha sido posible cuantificar los montos exactos, Odebrecht Energia ahorró cantidades considerables de recursos financieros y tiempo al contratar trabajadores de la comunidad local. En los últimos cuatro años, la empresa empleó a más de 32.000 trabajadores —entre los más de 110.000

⁶⁹. El programa consta de módulos básicos y técnicos. El módulo básico cubre salud, seguridad, medio ambiente, calidad y psicología de trabajo. El módulo técnico cubre 15 funciones diferentes, incluyendo posiciones de mecánico, electricista y operador de maquinaria.

⁷⁰. Bolsa Família es un programa social introducido por el Presidente Luiz Inácio Lula da Silva que proporciona un modesto pago mensual a las familias que viven por debajo de la línea de pobreza.

participantes en todo Brasil— entrenados en su programa Acreditar. Para la represa hidroeléctrica de Santo Antônio, específicamente, Odebrecht Energía convocó a más de 28.000 de los 70.000 participantes del curso formativo. Esta cifra representó más del 70% de la mano de obra requerida por la empresa. El 90% de los trabajadores que actualmente laboran en la construcción de Santo Antônio han sido capacitados en Acreditar. Con la iniciativa, Odebrecht Energía consolidó su reputación como empresa responsable, preocupada por el bienestar y desarrollo futuro de la comunidad local, y dice estar satisfecha con el impacto positivo que el programa tuvo en la motivación y moral de los empleados.

El modelo desarrollado en el proyecto de Santo Antônio fue replicado en 20 proyectos de Odebrecht Energía, Odebrecht Ingeniería Industrial y Odebrecht Infraestructura en Brasil, y en ocho países donde opera el grupo.

Impactos en la comunidad

En comparación con otras regiones de Brasil, Porto Velho es una zona de muy bajos ingresos, con una porción significativa de la población compuesta por comunidades indígenas y amazónicas que viven a la vera de los ríos. Dado que Porto Velho y sus alrededores han sido dominados largamente por la minería, las plantaciones de caucho y otras actividades extractivas a través de ciclos económicos de auge y depresión —y con trabajadores calificados traídos de otras regiones—, la capacidad local no había sido desarrollada y las comunidades eran comprensiblemente escépticas con los grandes proyectos.

El programa Acreditar, en cambio, planteó un enfoque diferente para trabajar con los residentes locales, ofreciendo capacitación que prepara a los participantes para obtener empleo en actividades calificadas con Odebrecht u otras empresas en la zona. Los cursos incluyen entre 32 y 200 horas de clases en una universidad local. En una ciudad de 400.000 habitantes como Porto Velho, 120.000 personas (el 30% de los habitantes) cursaron el programa Acreditar o tienen un pariente cercano que lo hizo.

El programa actúa como una puerta de entrada al empleo formal y estable que ofrece mejores ingresos para la población local. En general, el pago a graduados de Acreditar (alrededor de US\$ 315 por mes) fue un 40% mayor que el salario mínimo de US\$ 225. Teniendo en cuenta que muchas personas de la región no habían tenido un empleo formal anterior, el incremento de sus ingresos fue importante, y tuvo un impacto directo y considerable en su calidad de vida.

Los participantes también tuvieron la oportunidad de experimentar movilidad profesional y social dentro de Odebrecht, una situación imposible o muy difícil en situaciones de empleo informal. El ingreso estable y creciente como resultado del empleo con Odebrecht también permitió a las comunidades de bajos ingresos realizar inversiones para sí mismas y sus familias, tales como vehículos, estudios universitarios y mejoras de barrios y viviendas, y les ayudó a obtener acceso a cuentas bancarias y de crédito.

También cabe destacar el impacto menos tangible en la comunidad, incluida la relación positiva con Odebrecht. A través de la contratación local, la empresa limitó el número de trabajadores contratados fuera de la región, evitando así el incremento de problemas sociales relacionados con la prostitución y

el consumo de alcohol excesivo. Además, al recibir capacitación y obtener puestos de trabajo estables, muchas personas dejaron el programa Bolsa Familia y adquirieron un mayor amor propio, al ser capaces de proveer para sí mismos y para sus familias.

ACOPAGRO: PRODUCCIÓN DE CACAO PARA MERCADOS DE ESPECIALIDAD

- Mejor y mayor producción de cacao para mercados orgánico y de comercio justo brinda estabilidad en los ingresos familiares de productores de Perú.

Este caso muestra cómo una compañía ancla puede ser formada por la misma comunidad, que luego guía sus actividades de desarrollo local.

Antecedentes

ACOPAGRO es una cooperativa de la Región de San Martín en Perú que se dedica a la producción y comercialización de cacao. Comenzó en 1997 con 27 miembros, apoyada por un programa de USAID para el desarrollo alternativo y la reducción de la producción de coca. En 2007, tenía más de 900 miembros y su producción de cacao había pasado de 27 a 1.100 toneladas, la mayoría de las cuales (más del 90%) era exportada a mercados especializados (orgánico y comercio justo) de España, Italia, Bélgica y Suiza. El crecimiento de la producción se basó en una combinación de incremento en el área de producción (más miembros y más tierra cultivada) y un aumento de la productividad por hectárea (debido al uso de clones y mejoras tecnológicas).

La Cooperativa brinda asistencia técnica a sus miembros, así como a otras organizaciones, con un equipo de profesionales especializados en el proceso de producción, siembra, manejo de la plantación y cosecha, tratamiento post-cosecha y almacenamiento. También ofrece soluciones de microfinanzas a bajas tasas de interés. A partir de sus ingresos por ventas de comercio justo, implementa proyectos sociales en salud, pequeña ganadería y huertos.

Oportunidad

La producción de cacao en la Región de San Martín ha ido en aumento, sobre todo desde 2005, como consecuencia de la política para reducir las plantaciones ilegales de coca y favorecer la producción de cacao, que además tiene condiciones de mercado favorables. Esto llevó al crecimiento acelerado de los miembros y volumen de producción de ACOPAGRO, lo que a su vez generó desigualdades entre sus socios, pues el personal de la cooperativa no tenía la capacidad para cubrir las necesidades de asistencia técnica de todo el grupo.

En 2008, sólo un 50% de los 1.000 miembros de ACOPAGRO (sobre todo, pequeños agricultores), estaba

certificado para producción orgánica y apenas el 20% tenía una gestión adecuada de la cosecha y post-cosecha del cultivo. Para que ACOPAGRO y sus miembros pudieran seguir atendiendo el crecimiento del mercado y aprovechar las ventajas de la posición desarrollada, la Cooperativa necesitaba invertir en una mayor cantidad y calidad de su producción, lo que a su vez conduciría a aumentar los ingresos de los socios.

Desarrollo

La iniciativa de negocios inclusivos de ACOPAGRO fue implementada entre 2009 y 2010 como un proyecto del programa de NI del SNV/BID-FOMIN y estuvo enfocada en aumentar la productividad y calidad de las plantaciones de cacao. El plan estaba orientado a fortalecer el equipo técnico de ACOPAGRO para ofrecer mejores servicios a los agricultores e incluía un programa de asistencia técnica y capacitación en producción, cosecha y post-cosecha de cacao.

ACOPAGRO implementó la iniciativa a través de su propio equipo técnico con el apoyo de un consultor del SNV. Las actividades se enfocaron en 2.000 agricultores, mejorando los servicios a los 1.000 miembros existentes e incluyendo a otros 1.000 en el proceso. Los agricultores tenían entre una y cinco hectáreas en producción y un ingreso anual menor a US\$ 3.200; por lo menos el 60% de ese dinero provenía del cacao. El proyecto incluyó las siguientes actividades:

- (1) Fortalecimiento de las capacidades del equipo técnico y de representantes de las organizaciones intermedias a cargo de la asistencia técnica a los miembros de ACOPAGRO.** Se implementaron módulos de capacitación que incluían mejoras de la producción orgánica y desarrollo empresarial.
- (2) Capacitación y asistencia técnica en el manejo de plantaciones para 2.000 pequeños agricultores.** Respondiendo a los requerimientos de los mercados de especialidad en los que ACOPAGRO comercializa su producción y que permiten precios diferenciados. Este programa fue facilitado por el equipo técnico y estuvo basado en un modelo participativo de capacitación de campesino a campesino (escuelas de campo), que permitió: (a) ampliar la cobertura a zonas geográficas que anteriormente estaban marginadas, (b) profundizar la experiencia y los conocimientos existentes y (c) hacer partícipes a los agricultores como instructores, lo que facilita la sostenibilidad de los resultados.
- (3) Capacitación y asistencia técnica en manejo de cosecha y post-cosecha, centrada en garantizar la calidad del cacao a exportar.** Este programa fue diseñado con el apoyo de una empresa de consultoría especializada y también incluyó el conocimiento empírico de altos miembros de ACOPAGRO. Fue ofrecido a 120 miembros a cargo de los centros de acopio, donde los productores entregan su cosecha y donde ocurren los procesos de fermentación y secado. El equipo técnico estuvo a cargo del entrenamiento de miembros adicionales de ACOPAGRO para mantenerse al día con el creciente volumen de producción.

Las asociaciones de agricultores fueron cruciales en la implementación de las actividades como intermediarias (formando parte de la estructura de la cooperativa) entre el equipo técnico de

ACOPAGRO y los granjeros. Los representantes de las asociaciones fueron abordados por el equipo técnico y aseguraron la participación de los agricultores en la iniciativa de NI.

Inversiones

El proyecto requirió una inversión total de US\$ 221.537 y fue financiado entre el BID-FOMIN (58%) y ACOPAGRO (42%). La inversión se destinó al fortalecimiento del equipo técnico, la implementación de los programas de asistencia técnica y capacitación y la contratación de un consultor que trabajó en el mejoramiento de la calidad durante el procesamiento del cacao.

Resultados para la compañía

ACOPAGRO incrementó el volumen de cacao orgánico para exportación de 1.560 toneladas en 2008 a 2.510 en 2010 (61% más). Esto sucedió gracias al mayor número de proveedores —que pasaron de 1.300 a 2.030 miembros en el mismo período— y al aumento de productividad que registraron las plantaciones, que se movieron de un promedio de 500 kilos/hectárea a casi 1.000 kilos/hectárea. Las inversiones realizadas en los procesos de producción, cosecha y post-cosecha permitieron a los proveedores cumplir con los requisitos de calidad exigidos por el mercado que sirve ACOPAGRO. La empresa, por su lado, consiguió un aprovisionamiento estable: aunque sus miembros y sus proveedores adicionales son libres de vender a otros compradores, la mayoría de ellos vende su producción —mientras cumpla los requisitos de calidad— a ACOPAGRO. Los agricultores indican que su interés en que ACOPAGRO compre está directamente relacionado con los beneficios que reciben de los programas de formación y como miembros de la cooperativa.

Impactos en la comunidad

Todas las familias de los productores estudiados en esta investigación incrementaron su ingreso anual en un 50% o más. El aumento es producto de una combinación de factores: mayores volúmenes de producción de cacao (por la mayor productividad y una mayor superficie sembrada); mayor valor comercial de la producción, debido a la mejora de la calidad y las primas pagadas por productos orgánicos y de comercio justo; y la participación de los miembros en las utilidades de la cooperativa. La proporción del ingreso total familiar que el cacao representa pasó del 58% al 77% durante el período del proyecto (lo que implicó una disminución en los ingresos por empleos fuera de la finca y por otros cultivos).

Los agricultores también señalaron la importancia de la estabilidad de sus ingresos. A través de ACOPAGRO, aseguraron un mercado, y la cooperativa apoyó el mejoramiento de la calidad y el volumen de su producción. Esto les permitió reinvertir en su negocio expandiendo las áreas plantadas. Algunos también destinaron fondos a actividades económicas adicionales, como proveer servicios de taxis y a elaborar productos secundarios del cacao, como licores o mermelada. También crecieron los gastos en mejoras de las viviendas, electrodomésticos, medios de transporte y educación⁷¹.

⁷¹ El punto de la educación se refiere, específicamente, a la posibilidad de que los hijos de los productores estudien más allá de la escuela secundaria y tengan una profesión.

Conclusiones en los NI con socios/empleados

Motivación

Una iniciativa de negocios inclusivos entre una empresa y personas de bajos ingresos actuando como socios o empleados integra a esas personas, en efecto, dentro de la estructura de la empresa. En los casos descritos, las compañías tenían un interés de negocio particular en la contratación de (o en la colaboración con) las comunidades de bajos ingresos porque representaban una ventaja competitiva. Las comunidades tenían un potencial distintivo como fuerza de trabajo por la ubicación geográfica específica de un proyecto de la empresa y porque, además, permitieron desarrollar una relación constructiva con ellas (Odebrecht) o fueron parte fundamental de su éxito (Rainforest). En el caso de la cooperativa ACOPAGRO, el modelo de negocio completo se basó en la participación y representación de sus miembros, en su mayoría personas de muy bajos ingresos. Su desarrollo y crecimiento fue, prácticamente, sinónimo de desarrollo y crecimiento de la cooperativa como un todo.

Inversión

Estos casos de NI que involucran a empleados o socios comenzaron como modelos de negocio sin inversión de capital inicial para inclusión proporcionada por un donante externo. Crecieron alrededor del interés de las empresas, que estaban clara y estrechamente ligados a los intereses y el potencial de las comunidades que las rodeaban —esto es, las comunidades fueron parte integral de las operaciones corporativas desde el principio. Por ello, las compañías ven a las comunidades de bajos ingresos como parte intrínseca de su modelo de negocio —no como un grupo que podría estar involucrado a través de la provisión extra de capital— y han invertido en ellas como tal.

Resultados

Hasta cierto punto, los resultados de un NI con empleados o socios son similares a los del modelo con proveedores: las comunidades de bajos ingresos y vulnerables entregan un servicio o producto y reciben un salario y otros beneficios que les permiten mejorar su nivel de vida. Aparte, las empresas invierten en desarrollar las capacidades de sus empleados, conocimientos que son útiles más allá de la relación con la compañía ancla. Un valor adicional que se genera, especialmente a través de NI con socios, es que las personas de bajos ingresos participan en las utilidades de la empresa.

Riesgos

En los casos descritos, las empresas y comunidades han realizado inversiones en desarrollo de capacidades y habilidades técnicas y empresariales. No obstante, compartir los riesgos y beneficios de una empresa no significa necesariamente que los intereses y las prioridades de ambas partes coincidan

siempre o que las relaciones de confianza surjan de forma instantánea. Las empresas indicaron que es necesario invertir mucho tiempo para edificar esas relaciones y alertaron sobre el riesgo de conflictos en situaciones donde los intereses comerciales no necesariamente coinciden con las prioridades y los intereses de la comunidad.

Acuerdos mutuos

En el modelo de NI con empleados/socios, la interdependencia entre empresa y comunidad va un paso más allá del modelo de NI con proveedores, ya que las comunidades, aparte de entregar el producto o servicio, se convierten en parte de la estructura de la empresa y en cierta medida tienen algo que decir sobre su funcionamiento (en NI con socios, esto significa dar un paso más que en el NI con empleados). Tal tipo de dinámica lleva la lealtad a un nivel diferente: la empresa ya no es un desconocido con quien negociar, sino más bien una entidad en la cual las personas de bajos ingresos tienen interés o de la que forman parte. Ambos actores no pueden simplemente alejarse unos de otros si no se cumplen las expectativas. Esto genera un compromiso, más allá de la lealtad, para generar resultados mutuos.



Ilustración 9: Resumen de motivaciones generales, inversiones y resultados de iniciativas de NI con socios/empleados.

Impacto ambiental

En dos de los tres casos estudiados de NI con empleados/socios, la sostenibilidad del medio ambiente fue incluida en —o inherente a— la iniciativa porque era un aspecto importante del modelo de negocio. En el caso de ACOPAGRO, la certificación de cacao orgánico fue aplicada con (o transferida a) los grupos de pequeños productores. Esta iniciativa hizo que la certificación sea accesible y así permitió que la empresa y los agricultores contribuyesen a la sostenibilidad del medio ambiente y a generar valor para ambas partes y para la sociedad en donde actúan. El caso de Rainforest está construido enteramente alrededor de la protección de una zona de reserva natural ubicada en la Amazonía Peruana; parte de la motivación para involucrar a la comunidad local fue proporcionarles actividades económicas alternativas a la explotación del bosque.

CAPÍTULO 3

EL PAPEL DE LA POLÍTICA PÚBLICA EN LOS RESULTADOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

EL PAPEL DE LA POLÍTICA PÚBLICA EN LOS RESULTADOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

3.1 Propósito de la investigación en políticas públicas

Para este trabajo es central la cuestión de si los NI pueden considerarse una solución de desarrollo viable, capaz de mejorar considerablemente las condiciones de vida de los más pobres, a la vez que proporcionan a las empresas los incentivos para escalar (*scale up*) a un tamaño acorde con los problemas de pobreza y exclusión que enfrentan las economías emergentes. Por lo tanto, aparte de analizar el caso de negocios para los NI y la forma en que ellos reflejan la “inclusividad”, fue preciso evaluar las condiciones necesarias para alcanzar, sostener y hacer crecer los resultados de los NI.

Algunas de estas condiciones son inherentes a la relación entre una empresa y las comunidades que participan de una iniciativa de NI. Otros factores que influyen en el éxito y sostenibilidad de los resultados de los NI están relacionados con el ambiente ampliado en que nace la iniciativa. La existencia de mecanismos de apoyo a las empresas y las comunidades —como financiamiento, infraestructura, asistencia técnica y políticas de incentivos— está hasta cierto punto influida por las condiciones de las políticas públicas. Por lo tanto, este capítulo presenta y analiza los mecanismos de política pública para proporcionar detalles sobre el papel que los actores del sector público pueden desempeñar en la creación de un entorno propicio para iniciativas de NI. Los roles del sector público son analizados en el marco del sistema más ampliado donde tienen lugar las iniciativas de NI, también conocido como “ecosistema de negocios inclusivos”.

En concreto, se estudiaron con mayor detalle los contextos políticos de tres países de América del Sur: Ecuador, Colombia y Perú. Las siguientes secciones describen el papel de las políticas públicas y la forma en que pueden contribuir a un desarrollo económico más inclusivo. Esta descripción contiene los contextos sociales y políticos en los cuales se aplicaron las políticas, el proceso de implementación y las instituciones participantes, así como los resultados e impacto de las acciones. También se incluyen lecciones clave aprendidas de los casos seleccionados y de los descritos en el Capítulo 2.

3.2 El ecosistema de los negocios inclusivos y el papel de las políticas públicas

Negocios inclusivos en la sociedad: complementariedad e interdependencia

Desde la publicación de *La fortuna en la base de la pirámide*, de C.K. Prahalad, la necesidad de “construir un ecosistema para la creación de riqueza y el desarrollo social” en la BdP⁷² ha sido parte del debate en torno a las iniciativas de mercado con comunidades de bajos ingresos. Prahalad describe

72. Prahalad, 2006.

este ecosistema como un marco que permite al sector privado y a los actores sociales trabajar juntos en una relación simbiótica para crear riqueza. Estos “acuerdos horizontales en los que todas las partes comparten la responsabilidad por los resultados de desempeño, sin que ninguna de ellas ejerza funciones de autoridad o control sobre las demás”⁷³ fueron posteriormente analizados por Ezequiel Reficco y Alfred Vernis en un marco de “ecosistemas de negocios” aplicado al entorno de operaciones con poblaciones de bajos ingresos⁷⁴.

Reficco y Vernis identifican un conjunto de características que pueden encontrarse en los ecosistemas de negocio y que facilitan la generación de valor para las diferentes partes involucradas. Entre esas características están las “plataformas de negocios” formadas en torno a un jugador clave (o “ancla”) que ayuda a alinear las visiones y decisiones de los miembros del ecosistema. Dicha plataforma permite aprender y compartir riesgos y puede ayudar a organizar y fortalecer las actividades individuales sobre la base de un conjunto de normas y prácticas bien definidas. Según Reficco y Vernis, la organización ancla (que puede ser una empresa, pero también una organización o una cooperativa basadas en la comunidad) ha de garantizar que las propuestas generadas permitan la creación de valor para todos, y por lo tanto, tendrá que asegurarse de que los participantes se comprometan con la iniciativa. La plataforma debe utilizarse para aclarar los roles, compromisos y expectativas y, por ende y potencialmente, reducir el riesgo percibido de la iniciativa de NI. Al mismo tiempo, debiera permitir conexiones entre los actores, lo que puede ayudar a disminuir los costos de transacción. Esa colaboración al interior de la plataforma también facilita que los miembros alcancen juntos objetivos que no habría sido posible conseguir de forma individual.

En *Tackling Barriers to Scale: From Inclusive Business Models to Inclusive Business Ecosystems*⁷⁵, Christina Gradl y Beth Jenkins también identifican las estructuras que las empresas ancla pueden utilizar para fortalecer el ecosistema. Esas estructuras son complementarias, pueden aplicarse combinadas, y abarcan: (1) iniciativas privadas (una empresa en relación directa con sus proveedores o clientes); (2) alianzas basadas en proyectos (en el que una o más organizaciones están empleadas cuando una empresa se apoya en los recursos o capacidades de otros participantes); y (3) plataformas establecidas con un propósito común (para organizar la acción colectiva y fortalecer los eslabones más débiles o crear bienes públicos, como investigación o infraestructura compartida). Según Gradl y Jenkins, estas estructuras aprovechan los recursos y capacidades necesarias para encaminar estrategias que fortalezcan el ecosistema en torno al modelo de NI. Entre tales estrategias están la sensibilización y la creación de capacidades en la BdP, la investigación, el intercambio de información, el diálogo sobre políticas públicas y la formación de nuevas organizaciones.

Roles y mecanismos en un ecosistema de NI

Partiendo del concepto del ecosistema de NI, y yendo más allá de la relación bilateral entre las empresas y las comunidades de bajos ingresos que participan en la iniciativa, típicamente puede encontrarse alguno de cuatro tipos de papeles diferentes. Uno es el **inversionista o donante** que

73. Reficco y Márquez, 2009.

74. Márquez, Reficco y Berger, 2010.

75. Gradl y Jenkins, 2011.

proporciona capital semilla o de riesgo a la empresa y/o a los participantes de bajos ingresos. Este rol puede ser desempeñado, por ejemplo, por fondos de inversión o agencias donantes. En segundo lugar, está el **regulador** que ayuda a crear las reglas del juego, a menudo interpretado por los órganos de gobierno, sindicatos u organizaciones de consumidores. El **facilitador**, también llamado a veces "intermediario neutral" o "agente ético"⁷⁶, ayuda a llenar vacíos y facilita las relaciones entre una empresa y las comunidades de bajos ingresos. Este rol puede ser jugado, por ejemplo, por ONG o entidades gubernamentales, y a veces también por una unidad especializada dentro de una empresa ancla. El facilitador puede proporcionar apoyo en términos de información, relaciones con otros actores, y desarrollo de capacidades, así como construir confianza y negociar los recursos necesarios. El último papel es el de **creador de conocimiento**, que puede ser ejecutado por universidades, centros de investigación y redes que apoyan la comprensión e innovación a través del análisis de los modelos de NI, realizan la medición de resultados y ofrecen recomendaciones para escalamiento.

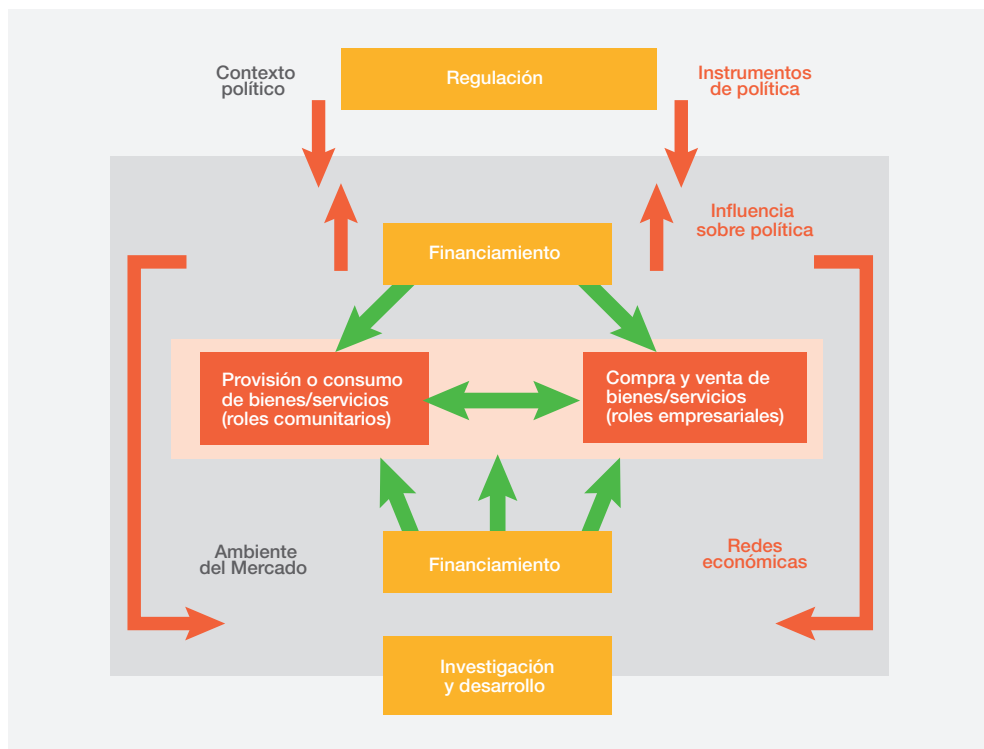


Ilustración 10: Roles y mecanismos en un ecosistema de NI.

La ilustración 10 muestra, en términos generales, las relaciones entre los actores de un ecosistema de NI. La metáfora de los ecosistemas se refiere a la interdependencia y complementariedad entre entidades y

76. Fundación Shell, 2010

sugiere la dinámica de cambio y adaptación subyacentes para que el sistema en su conjunto sobreviva. Sus participantes y organizaciones individuales prosperarán sólo si lo permite el sistema.

Idealmente, las dinámicas generadas al interior de un ecosistema de NI ayudan a crear y mantener valor tanto para la empresa como para los participantes de bajos ingresos. Un acuerdo entre los actores para alcanzar este objetivo ayudará a determinar los diferentes roles que los actores involucrados podrían desempeñar, asumiendo que están de acuerdo de manera implícita o explícita en contribuir a lo que Porter definió como “la creación de valor compartido”⁷⁷. El “valor compartido” es “la expansión del conjunto del valor económico y social”, en oposición a la redistribución de la riqueza existente. Aunque Porter refiere el concepto de creación de valor compartido al papel de las empresas en la sociedad en general, éste también es aplicable a las iniciativas de NI y al valor generado por estos proyectos para empresas y comunidades de bajos ingresos por igual.

Para ello, un ecosistema de NI debe incluir mecanismos que ayuden a garantizar la generación de valor compartido de una manera sostenible. Estos mecanismos alcanzan a aquellos que sustentan las redes económicas en torno a las empresas y a las comunidades que participan de la iniciativa de NI⁷⁸, así como los mecanismos de desarrollo de políticas y de influencia sobre éstas. Estos sistemas de apoyo y herramientas de política deben orientarse a superar las fallas de mercado —especialmente aquellas que conducen a la exclusión de los más pobres— y a la generación de las capacidades, el capital y el apoyo necesarios para producir valor sostenible y compartido.

En lugar de describir un contexto “ideal” para el desarrollo de los NI, este tipo de ecosistema se utiliza en esta investigación como un marco analítico para evaluar las funciones y la funcionalidad del sistema en diferentes contextos. En la siguiente sección, se aplica a las iniciativas de políticas desarrolladas en Ecuador, Perú y Colombia, cada una de las cuales, a su manera, está orientada al logro de resultados inclusivos para productores de bajos ingresos.

3.3 Ejemplos concretos de los roles y mecanismos del sector público

Los casos en el Capítulo 2 muestran que una iniciativa de NI entre una empresa y una comunidad de bajos ingresos no se desarrolla de manera aislada. Como se mencionó, en ciertas situaciones un proyecto de NI es iniciado o facilitado por un tercero, como una organización de desarrollo o una fundación empresarial. En los casos en que se requiere inversión de capital, a menudo se involucra a una institución financiera o un banco de desarrollo; entidades del gobierno —intencionalmente o no— también pueden estimular el desarrollo de NI a través de políticas existentes o desarrollando incentivos específicos. Los siguientes ejemplos describen situaciones donde la inclusión de proveedores de bajos ingresos fue mejorada a través de la elaboración de políticas, en algunos casos involucrando específicamente el desarrollo de NI. Esos casos ilustran que los roles que cada actor juega en un ecosistema de NI no sólo son intercambiables sino que a menudo se ven influidos por preferencias políticas, contextos institucionales y condiciones de mercado.

77. Porter, 2011.

78. Entre ellos, los proveedores de servicios, las organizaciones comunitarias y comerciales y las redes de empresas.

DESARROLLO DE NEGOCIOS RURALES INCLUSIVOS EN ECUADOR: EL PROGRAMA PRONERI

- Acceso a mercados, ingresos y mejor calidad de vida para pequeños agricultores a través de una iniciativa con creciente participación gubernamental.

Programa de Negocios Sociales Inclusivos 2007: colaboración público-privada para el desarrollo de NI

El gobierno de Ecuador comenzó a promover el desarrollo de NI en 2007, bajo el entonces recién elegido presidente Rafael Correa, a través de un Programa de Negocios Sociales Inclusivos. La iniciativa promovió la inclusión de pequeños agricultores en las cadenas de valor de medianas y grandes empresas para proporcionarles acceso a nuevos mercados y crear valor para ambos sectores. El programa comenzó con la firma de un memorando de entendimiento, facilitado por el SNV, entre las diferentes instituciones gubernamentales, seis medianas y grandes empresas nacionales y multinacionales (Amanco, Nobis, Floralp, Supermaxi, Pronaca y Toni) y una organización vinculada al comercio exterior, la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI).

Cada entidad declaró cuál sería su contribución al diseño e implementación del programa. El Ministerio Coordinador de Desarrollo Social fue la entidad gubernamental responsable por la ejecución del programa. Los principales objetivos de la iniciativa fueron: la generación de ingresos para comunidades excluidas y pobres; el fortalecimiento de las asociaciones de agricultores; el acceso a mercados locales, nacionales e internacionales; el aumento de la productividad; y la mejora de las capacidades de innovación y comercialización entre productores y asociaciones. El programa identificó las necesidades de capacitación, asistencia técnica e innovación tecnológica de pequeños productores de maíz, cacao, lácteos y hortalizas, entre otras cadenas de valor del sector agrícola. También apoyó el diseño e implementación de varias iniciativas de negocios inclusivos, proporcionando herramientas, conocimientos y acceso al financiamiento para las empresas y las comunidades a través del Banco Nacional de Fomento (BNF) y la Corporación Financiera Nacional (CFN). Para 2008, el programa había beneficiado a cerca de 1.000 familias de pequeños agricultores, que incrementaron sus ingresos hasta en un 100%.

Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013: prioridad para la agricultura a pequeña escala

En 2008, se aprobó la nueva Constitución de Ecuador, basada en principios de inclusión social y económica, seguridad alimentaria y soberanía, y con foco en el mejoramiento de la producción de los agricultores de pequeña y mediana escala. En sus principios fundamentales, la Constitución señala

al Estado como protagonista principal en la definición de temas como la planificación nacional del desarrollo, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y la redistribución equitativa de los recursos. El Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013, conocido como “Plan Nacional para el Buen Vivir”, describe estrategias específicas de cambio centradas en la reconstitución de las formas de acumulación y redistribución de la riqueza. Entre las estrategias mencionadas están: la democratización de los medios de producción; la sustitución selectiva de importaciones; el aumento de la productividad; y la diversificación de productos, canales y destinos de exportación. El plan prioriza la producción a pequeña escala, que apoya con asistencia técnica, crédito, capacitación y educación, y pone su atención en el desarrollo de cadenas de producción cortas, evitando intermediarios.

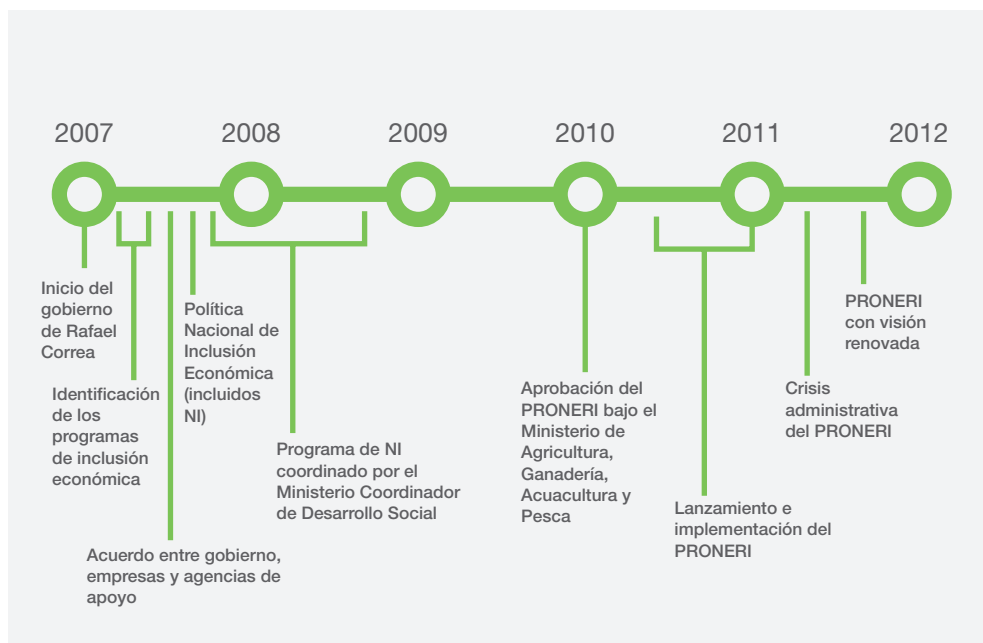


Ilustración 11: Cronología del desarrollo de las iniciativas de negocios inclusivos del gobierno de Ecuador.

Programa de Negocios Rurales Inclusivos (PRONERI) 2010: acceso al mercado para pequeños productores

En 2010 y en el marco de estas políticas, fue desarrollado y aprobado un nuevo programa de NI bajo la autoridad del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). Su objetivo era promover iniciativas agrícolas comerciales entre pequeños productores y empresas agroindustriales que contribuyesen al “buen vivir”. El programa trató de forjar alianzas que beneficiasen a los pequeños productores y a las empresas privadas y que ayudasen a garantizar el acceso equitativo a los mercados, la transferencia de tecnología, el acceso al crédito y al riego y el fortalecimiento de las capacidades de

producción y negociación de las asociaciones de productores. El programa demandó una inversión de US\$ 761 millones, de los cuales US\$ 126 millones serían aportados por el MAGAP y los otros US\$ 635 millones por el BNF y la CNF.

El Programa de Negocios Rurales Inclusivos, o PRONERI, comenzó en enero de 2010 e incluyó los siguientes componentes:

- (1) Fortalecimiento de las asociaciones de productores.** Buscaba proveer formación, asistencia técnica y financiamiento de las capacidades de gestión, desarrollo de negocios y desarrollo organizacional. Las organizaciones de productores serían capacitadas con fondos del programa, que apoyaría a los granjeros en el desarrollo de planes de negocio y el cumplimiento de los requerimientos de los NI.
- (2) Programas de desarrollo de proveedores.** Proponían facilitar la relación con las empresas, proporcionando acceso a (y la adopción de) tecnologías y la mejora de la competitividad de los proveedores. Las empresas estaban a cargo de la transferencia de conocimiento en el marco de un plan de NI aprobado por PRONERI y bajo un contrato entre cada empresa y sus proveedores (así como un acuerdo entre PRONERI y la compañía que establecía los derechos y obligaciones de las partes en la ejecución del programa). Las empresas debían cofinanciar un mínimo del 50% de la asistencia técnica.
- (3) Acuerdos comerciales.** El objetivo era la generación, fortalecimiento y formalización de las relaciones comerciales entre proveedores y empresas. El programa facilitaba los acuerdos comerciales que fueran transparentes, equitativos y sostenibles. También proporcionaba mecanismos para la mediación y minimización de diferencias entre las partes.
- (4) Tecnologías de riego.** El programa perseguía el aumento de la productividad de los cultivos con tecnologías de riego. Cofinanciaba hasta el 70% de la infraestructura de riego; los productores contribuían con el resto. Este componente buscaba generar capacidades en los agricultores para usar y mantener la tecnología, al tiempo que garantizaría un uso eficiente de los recursos hídricos.
- (5) Mecanismos financieros.** Los productores tendrían facilidades para tomar créditos acompañados por instrumentos de seguro agropecuario. Este tramo involucraba al BNF y la CNF en la facilitación del acceso a crédito para las actividades agrícolas, la infraestructura y el tratamiento post-cosecha. La idea era que las empresas actuaran como garantes del crédito proporcionado a los productores.

En cuatro años, el PRONERI debía beneficiar a 42.000 familias de agricultores en doce cadenas de producción, trabajando con 120 empresas que lograrían mayor competitividad y, por lo tanto, serían capaces de crecer y generar empleo adicional.

Cambios de política: mayor énfasis en la producción de pequeños agricultores y menor participación de empresas privadas

A finales de 2010 y principios de 2011, debido a cambios políticos y estructurales, el MAGAP estableció nuevas prioridades. Su nueva visión fue apoyar la producción de familias de pequeños agricultores,

fortaleciendo las iniciativas que llevarían a la soberanía alimentaria. Esta perspectiva dio lugar a cambios en los componentes del PRONERI y en los criterios de elegibilidad para los actores y procesos involucrados. En el nuevo marco se contaría con:

- mayor énfasis en el fortalecimiento de las asociaciones, con un enfoque en la generación de valor agregado en la producción rural;
- menor énfasis en el riego, en parte debido a la superposición de funciones entre el MAGAP y la Secretaría Nacional del Agua;
- menor énfasis en el desarrollo de planes de negocio y un enfoque decreciente en los acuerdos comerciales entre los productores y las empresas;
- en materia de comercialización, el programa dejó de centrarse en la relación entre los productores y el mercado y pasó a enfocarse en las relaciones entre las empresas de las asociaciones y los productores;
- un rango más amplio de empresas participantes, incluidos los emprendimientos de las asociaciones rurales, pequeñas empresas, compañías en las que (parte de) las acciones están en poder de los productores y empresas públicas (hasta 2011 se había hecho hincapié en medianas y grandes empresas agroindustriales);
- cofinanciación de asistencia técnica y capacitación del 50% por parte de las grandes compañías, y una contribución del 15% por parte de las empresas asociativas (el resto se financiaría a través del programa).

Estos cambios implicaron una transformación general del foco del PRONERI, que pasó de los NI con empresas privadas al fortalecimiento directo de la producción de los pequeños agricultores y sus relaciones con y dentro de las empresas asociativas. Las modificaciones estaban relacionadas con el interés del gobierno en mejorar la producción local de los pequeños agricultores como parte de una estrategia de soberanía alimentaria que implicaba la sustitución de importaciones de cultivos como maíz, arroz, papas, frijoles y vegetales. Cuando las empresas participaron en principio en el programa fue, sobre todo, para proporcionar paquetes tecnológicos a los agricultores y porque estaban obligadas a comprar producción nacional antes de acceder a las cuotas de importación. El MAGAP indicó que, a través de la nueva estrategia, 10.000 pequeños agricultores de maíz aumentaron en un 60% su producción por hectárea en 2011 y 2012. El Ministerio estableció un fondo fiduciario para que empresas y pequeños productores accedan a créditos para insumos y asistencia técnica, los que serían proporcionados por las compañías involucradas. Los productores tienen una tasa de interés preferencial (17%) y las empresas descuentan el pago del crédito de la cantidad adeudada a los productores. Como parte del crédito, los cultivadores también firman un contrato de intercambios futuros con la empresa para la compra de su producción. Es importante mencionar que el gobierno de Ecuador establece el precio del maíz, que no fluctúa en el tiempo.

La aplicación del marco analítico del ecosistema de NI

Tal como fue diseñado en 2007, el Programa de Negocios Sociales Inclusivos reconocía un papel potencial para las empresas privadas en la obtención de los resultados de desarrollo procurados por el gobierno. Los roles estaban claramente definidos: las diferentes entidades gubernamentales involucradas estarían a cargo de la coordinación del programa, facilitarían el diálogo público-privado, apoyarían el desarrollo de capacidades en las comunidades de bajos ingresos y garantizarían el financiamiento, mientras que las organizaciones del sector privado apoyarían el desarrollo e implementación de los planes de NI. Las empresas también apoyarían y cofinanciarían la formación y asistencia técnica de las comunidades involucradas.

Cuando el Plan Nacional de Desarrollo fue lanzado en 2008, hubo un creciente interés tanto en mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores como en su contribución a la soberanía alimentaria de Ecuador. Los actores del sector privado serían parte de la estrategia si (y donde) apoyasen esa idea. Al mismo tiempo, el gobierno hacía hincapié en el papel de las asociaciones de productores y del sector público. El Programa de Negocios Rurales Inclusivos creado por el MAGAP en 2010 reflejó un cambio de enfoque, ya que apoyó el fortalecimiento de las organizaciones de agricultores y de sus capacidades y planteaba prepararlos para entrar en acuerdos comerciales de manera equitativa. Las empresas privadas, que se beneficiaban del programa con suministros crecientes y mejores, participarían en el programa cofinanciando la asistencia técnica a los productores.

En 2010 y 2011, los cambios políticos y de énfasis llevaron al gobierno a suspender el programa como fue concebido y a centrarse en el fortalecimiento de los pequeños proveedores y a apoyar y facilitar sus relaciones directas con los mercados. Haciendo uso de su potestad reglamentaria, el gobierno creó las condiciones que llevaron a las empresas a sustituir la importación de materias primas, lo que amplió el mercado para la producción local. En ese sentido, las relaciones del sector privado con los pequeños productores fueron condicionadas por el gobierno y no estuvieron basadas, necesariamente, en acuerdos voluntarios.

En este ecosistema, el cambio de énfasis pasó de la facilitación de las relaciones empresa-comunidad para el desarrollo inclusivo a una búsqueda del desarrollo comunitario y la reducción de la pobreza con el sector privado como partícipe en un campo de juego coordinado y dominado por el gobierno. Al mismo tiempo, con frecuencia los actores públicos involucrados han estado ocupados en procesos y cambios relacionados con las prioridades políticas, una dinámica que ha influido y retrasado la ejecución de los proyectos vinculados a NI. Estas prioridades políticas al final también tuvieron efecto en el enfoque del programa, que se alejó de la creación de vínculos con las grandes empresas para encaminarse a la facilitación del desarrollo de empresas comunitarias.

POLÍTICA DE DESARROLLO DE CAFÉ EN COLOMBIA Y LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS (FNC)

- Representación de los intereses de los pequeños productores a través de la FNC y desarrollo de políticas en base a la participación y las propuestas del sector privado.

Creación de la FNC

El sector del café en Colombia ha sido un motor importante de la economía durante más de un siglo. En 2013, el café representaba el 4% del PIB nacional y tenía una participación del 10,3% del mercado mundial, haciendo de Colombia el tercer mayor productor del mundo detrás de Brasil y Vietnam. Alrededor del 95% de los productores colombianos son familias de pequeños agricultores (alrededor de 563.000 en total) con menos de dos hectáreas de café cada una.

A inicios del siglo XX, el café se comercializaba en Colombia como un *commodity* con escasa diferenciación de calidad, atención a su transformación o valor agregado. En consecuencia, tanto los agricultores como el sector estaban muy expuestos a las fluctuaciones de los precios internacionales. En 1927, fue creada la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) para permitir que los productores gestionasen sus riesgos y desarrollasen estrategias para hacer frente a los desafíos del mercado. En su fase inicial, la FNC se centró en mejorar y garantizar los estándares de calidad, prestar asistencia técnica y transferir tecnología a los agricultores.

El desarrollo del sector del café con fondos públicos a través de la FNC

En 1940, la FNC creó el Fondo Nacional del Café como un instrumento comercial para cumplir con los acuerdos del mercado mundial, afectado por la Segunda Guerra Mundial. El Fondo fue financiado con ingresos fiscales del gobierno nacional y durante varias décadas actuó para mantener la estabilidad de precios. Con el tiempo, la Federación utilizó el Fondo para crear otras organizaciones económicas relacionadas con el sector, como la Compañía Agrícola de Seguros (1952) y el Banco Cafetero (1953). También fundó cooperativas de agricultores para comercializar el café en el mercado doméstico, quienes a su vez crearon su propia agencia de exportación, Expocafé. Un principio importante mantenido por la FNC es la “garantía de compra”, que asegura los ingresos a los agricultores. Este principio fue desarrollado como un medio para compensar las asimetrías en la capacidad de negociación de los productores. En 1965, la FNC creó Almacafé SA, una empresa que facilita el almacenamiento de café, procesamiento y embalaje, así como el control de calidad del producto final exportado.

La FNC también estableció su propio instituto de formación, la Fundación Manuel Mejía. Además de proporcionar capacitación a los productores de café y sus familias y comunidades, la Fundación ha jugado un papel importante en la formación del personal técnico de la FNC. Con el tiempo, se convirtió en un instituto líder en alternativas de educación innovadoras, incluidas las virtuales.

Durante la segunda mitad del siglo XX, la Federación ha consolidado un modelo de negocio que buscó maximizar y estabilizar los ingresos de los agricultores individuales y ofreció al sector los beneficios más comunes de la asistencia técnica, la investigación científica, la compra garantizada, promoción y publicidad.

Cambios estructurales en el mercado global y en la posición de la FNC

La década del '90 trajo cambios estructurales y ajustes a los modelos comerciales del sector cafetero. Estos años significaron el fin del acuerdo internacional sobre cuotas, vieron la entrada de Vietnam al mercado internacional y fueron testigos de un creciente interés de los consumidores por los cafés especiales. La respuesta de la FNC fue crear, en 1995, el Programa de Cafés Especiales de Colombia, enfocado en la generación de valor añadido y en la diferenciación del café nacional, identificando y seleccionando cafés de características excepcionales debido a su origen y/o a la tecnología aplicada en el proceso de producción y haciendo uso de la exitosa marca Juan Valdez⁷⁹. Durante este último período de cambios, la FNC redujo drásticamente su tamaño, tanto en términos de inversiones como de personal. Mientras que antes había sustituido prácticamente al gobierno en las zonas productoras de café, proveyendo servicios sociales e inversiones, ahora la FNC buscaría un modelo de cofinanciación junto con entidades gubernamentales y no gubernamentales.

El modelo de la FNC y su relación con el gobierno

El modelo institucional de la FNC está basado en una estructura representativa con principios democráticos que garantizan la participación de los productores de café en la toma de decisiones. Junto con un impacto positivo en los ingresos de los socios, este modelo ha contribuido a la legitimidad general de la Federación. La estructura de la FNC posee 364 comités municipales y 15 niveles departamentales, que a su vez están representados en un Comité Directivo Nacional. El Comité, junto con cuatro representantes del gobierno (de los Ministerios de Hacienda y Crédito Público, Agricultura y Desarrollo Rural, de Comercio y del Departamento de Planeación), forman el Comité Nacional de Cafeteros, la entidad donde son acordadas las políticas entre el gobierno y la FNC. Con los años, la FNC ha colaborado con el gobierno de Colombia en la elaboración y aplicación de las políticas del sector que permitieron generar valor adicional a la producción de café tanto para los productores individuales como para la Federación en su conjunto.

Aplicación del marco analítico de ecosistema de NI

En la evaluación de este caso dentro del ecosistema de NI, es evidente que la FNC ha desempeñado varias funciones al mismo tiempo. Ha sido el principal comprador de la producción de sus miembros, y como tal, desempeñó el papel de "empresa ancla" que permite a los pequeños agricultores acceder a mercados e inteligencia de mercado. Al mismo tiempo, la FNC ha facilitado el acceso a financiamiento

⁷⁹. Con el fin de posicionar mejor al café colombiano en un mercado cada vez más competitivo, en 1959 la FNC creó la marca Juan Valdez y desarrolló a su alrededor una estrategia de marketing de gran éxito. La marca representa a un productor de café a pequeña escala con una mula y busca desarrollar un vínculo emocional entre el consumidor y el auténtico cafetalero colombiano. Con el tiempo, la marca Juan Valdez cambió su énfasis y pasó de la calidad del café a Colombia como lugar de origen y, últimamente, al café especial para mercados de nicho. En 2002, la marca Juan Valdez se amplió para incluir el desarrollo de las tiendas de café homónimas, primero dentro de Colombia y desde 2005 con franquicias internacionales. La marca Juan Valdez ha sido crucial en la misión de la FNC de asegurar un mayor ingreso para los productores de café de Colombia.

y asistencia técnica que permitieron a los cafetaleros mejorar su productividad y calidad. Con el paso de las décadas, la FNC ha desarrollado iniciativas en toda la cadena de valor, desde el cultivo a la venta del café al consumidor final. Las decisiones y estrategias de la Federación han estado siempre basadas en un conocimiento profundo de la dinámica del mercado y en la creencia en su capacidad de influir en beneficio de los pequeños productores. Esta visión ha fortalecido su legitimidad.

La FNC representa los intereses de los productores —y negocia las condiciones con el gobierno— en materia de desarrollo social. En las regiones productoras de café de Colombia, durante un cierto período de tiempo y hasta el final del siglo XX, la Federación incluso se hizo cargo de algunas de las inversiones gubernamentales en servicios públicos como educación, salud e infraestructura. Al mismo tiempo, el gobierno ha jugado un papel importante en la legitimación de la Federación a través de la creación del Fondo Nacional del Café y desarrollando políticas en conjunto. Esta combinación de funciones, y la posición influyente que ganó la FNC como resultado de su trabajo, le han otorgado un papel central en el desarrollo e implementación de las políticas cafeteras de Colombia, las cuales han ayudado al desarrollo social y económico de medio millón de pequeños agricultores.

El apoyo del gobierno a la Federación, entre muchos otros factores, está fuertemente relacionado con la gran importancia que posee la producción de café para la economía nacional. Es difícil imaginar que dentro de una economía más diversificada, una organización que representa a un sector pudiera llegar a la posición que la FNC ha sido capaz de obtener. Al mismo tiempo, y a pesar de su estrecha relación con el gobierno, la FNC ha sido siempre una organización independiente con autonomía institucional. También tiene un carácter explícitamente apolítico: a lo largo de su historia, no ha participado en organizaciones partidarias. Esto no sólo ha reforzado su legitimidad sino también su continuidad, ya que se ve menos afectada por los cambios en el Estado.

Además de estar bien comunicada con el sector público, la FNC ha desarrollado alianzas en el sector privado con empresas que ayudan tanto a comercializar la marca Juan Valdez como a conectar a los productores a marcas internacionales, como Nestlé Nespresso SA, parte del Grupo Nestlé, que ha involucrado a 36.000 socios de la FNC a un programa de producción sostenible de café.

Alianzas con organizaciones de desarrollo y universidades han permitido investigación y desarrollo en favor del café sostenible, biodiversidad, procesos de certificación, tratamiento de aguas residuales, y una serie de otras medidas y técnicas que facilitan innovaciones y una creciente eficiencia y sostenibilidad de la producción.

La FNC tiene el papel predominante en este sistema, donde se desempeña como compañía compradora, encargada de las relaciones de mercado, representante de los productores, facilitadora, proveedora de asistencia técnica y servicios financieros y partidaria de la investigación y el desarrollo. El gobierno regula y apoya el desarrollo del sector en estrecha colaboración con la FNC, una medida que parece haber mejorado la eficacia de ambos actores.

A pesar de que ha recibido muchos elogios, el modelo de la FNC también ha sido objeto de críticas. Algunos consideran que no es del todo sostenible, ya que la Federación no podría haberlo logrado

sin financiación pública. Otros han señalado que requiere una contribución demasiado elevada de los productores de café, mientras que los beneficios de las exportaciones no siempre regresan a ellos. La participación de la FNC en la definición de la política que regula la exportación del grano ha llevado a los críticos a quejarse de que actúa como juez y parte al mismo tiempo. El sistema de precios de garantía con apoyo de la FNC también ha sido cuestionado y ha abierto conflictos sociales.

Las críticas demuestran que una iniciativa de NI, como cualquier otro negocio, tiene que evolucionar y adaptarse constantemente, sobre todo porque busca combinar competitividad con demandas sociales complejas.

DESARROLLO DE POLÍTICAS PARA LA PRODUCCIÓN INCLUSIVA Y SOSTENIBLE DE BIOCOMBUSTIBLES EN LA REGIÓN DE SAN MARTÍN, EN PERÚ

- Generación de una política regional para desarrollo del mercado de biocombustibles con un foco en la inclusión de pequeños productores.

Marco de la política nacional sobre biocombustibles

Desde 2001 el gobierno de Perú ha promovido, en especial a través de la legislación, la producción y uso de biocombustibles líquidos como el bioetanol y el biodiesel. Su foco ha sido reducir la contaminación y el uso de combustibles fósiles promoviendo alternativas rentables para la producción agrícola y respondiendo a la necesidad de atraer nuevas inversiones para generar empleo en el país. En 2003, se aprobó la Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles. En su marco, las políticas del gobierno sobre biocombustibles se basaron en los principios de competencia y acceso al libre mercado y trataron de establecer una masa crítica que permitiese desarrollar y sostener la estructura científica y tecnológica necesaria para la investigación y la innovación del sector. La ley también buscaba diversificar el mercado de biocombustibles, facilitar una mayor participación del sector privado en la cadena y promover el desarrollo agrícola y la agroindustria. Al mismo tiempo, como parte de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas, existió la intención de mejorar el desarrollo de cultivos alternativos como materia prima para biocombustibles, sobre todo en la selva peruana. Para aprobar este marco de políticas, el gobierno creó en 2003 el Programa de Promoción del Uso de Biocombustibles (PROBIOCOM) bajo la autoridad de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada. Una comisión multisectorial público-privada desarrolló una propuesta sobre porcentajes y plazos para la mezcla del diesel convencional con el biodiesel y de la gasolina con el bioetanol.

En 2005, se aprobó el Reglamento Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles, que establece mecanismos específicos para promover la inversión en proyectos del rubro. El reglamento incluye incentivos para mecanismos de desarrollo limpio en el marco del Protocolo de Kioto, instalaciones para contribuir a la sustitución de cultivos ilícitos con cultivos alternativos aplicables a la producción de biocombustibles, y el desarrollo de tecnología para la producción, comercialización y distribución de

biocombustibles. Dos años más tarde, en 2007, se aprobó el Reglamento para la Comercialización de Biocombustibles, donde se esbozan los requisitos obligatorios para la producción y comercialización de biocombustibles y los porcentajes requeridos en la mezcla con combustibles regulares como el diésel y la gasolina.

Desarrollo de políticas de biocombustibles en la Región de San Martín: sostenibilidad e inclusión

Entre 1950 y 1970, la Región de San Martín, ubicada en el noreste de Perú, experimentó una gran afluencia de campesinos de las tierras altas y la costa. En los años '70, la zona vio la introducción del cultivo del arbusto de coca, que se expandió impulsado por las organizaciones de narcotraficantes. Con 30.000 hectáreas ocupadas con este cultivo, la Región de San Martín tuvo la mayor producción de coca del país. La erradicación comenzó en esa misma década a través de la introducción de las llamadas "iniciativas de desarrollo alternativo", que ganaron fuerza en los años '90 con el apoyo de la cooperación internacional, el gobierno y el sector privado. La atención sobre los cultivos sustitutos se centró principalmente en café, cacao, palma aceitera y palmito. Se formaron cooperativas en torno a estos productos y, ya en el siglo XXI, diversas asociaciones de pequeños agricultores lograron mejoras en calidad y cantidad de producción, valor agregado y competitividad. El Gobierno Regional de San Martín (GORESAM) se mostró firmemente comprometido con la estrategia de desarrollo alternativo y las nuevas eficiencias y liderazgos adquiridos. San Martín se convirtió en la región con la mayor reducción de pobreza (70% a 30% entre 2001 y 2010), propietaria de un sector agrícola dinámico que pasó a generar el 46% del empleo y a producir el 79% del aceite de palma y el 33% del cacao de Perú⁸⁰.

Los gobiernos regionales de Perú representan un nivel intermedio entre el nacional y la capa municipal. Tienen autonomía para formular y aprobar sus planes de desarrollo, que implican acceso y participación de los municipios y la sociedad civil, y regulan las actividades y servicios en las áreas de producción, desarrollo económico y servicios básicos. También tienen el derecho constitucional de presentar iniciativas legislativas al Congreso y pueden establecer ordenanzas regionales jurídicamente vinculantes. A pesar del marco jurídico-institucional nacional emergente, entre 2003 y 2007 los gobiernos regionales no habían desarrollado muchas acciones de estructuración de políticas para biocombustibles en sus zonas de competencia.

Aprovechando ese marco nacional, el reciente progreso de la región y su potencial para la producción de biocombustibles, en 2008 el GORESAM sancionó una ordenanza para crear el Programa de Biocombustibles San Martín (PROBIOSAM). Los siguientes factores motivaron esa decisión:

- cumplimiento del rol del GORESAM como promotor del desarrollo sostenible del mercado de agroenergía de San Martín, reduciendo el uso de combustibles fósiles y generando la independencia energética regional;
- creación de las condiciones para que la Región aproveche el mercado de créditos de carbono;
- generación de un entorno favorable para la inversión pública y privada en la producción de biocombustibles;

80. UNODC, n.d.

- el uso obligatorio de bioetanol y biodiesel en los coches del país (a partir de 2009 y 2010, respectivamente), de acuerdo a la Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles;
- el cumplimiento de los acuerdos internacionales firmados por el gobierno nacional en el marco del Protocolo de Kioto.

PROBIOSAM incluye nueve directrices para el diseño de políticas y estrategias de desarrollo sostenible del mercado de la agroenergía en San Martín:

- Diseñar sistemas de producción de biocombustibles que garanticen la sostenibilidad social, económica y ambiental.
- Implementar sistemas de producción que generen materia prima para biocombustibles, de acuerdo con la capacidad y la zonificación ecológica del territorio, evitando la competencia con la producción de alimentos y priorizando el uso de tierras deforestadas y degradadas.
- Ampliar la conversión de tierras agrícolas de cultivos tradicionales en proyectos de biocombustibles rentables, organizando a los pequeños agricultores y proporcionándoles acceso a formación, financiamiento y mercados.
- Apoyar a la inversión privada en agro energía con foco en iniciativas de NI.
- Dentro del marco jurídico vigente, proponer políticas y regulaciones regionales para el desarrollo inclusivo y sostenible de biocombustibles.
- Apuntalar la capacidad institucional y profesional para desarrollar alternativas de energía renovable rentables.
- Desarrollar el mercado de biocombustibles, reduciendo el uso de combustibles fósiles para generar independencia energética en la región y contribuir a reducir la contaminación ambiental.
- Mejorar los mecanismos de desarrollo limpio (créditos de carbono) como una oportunidad de ingresos.
- Promover la investigación y el desarrollo tecnológico en cultivos energéticos (*energy crops*) y biocombustibles en general, en colaboración con centros de investigación internacionales.

PROBIOSAM tradujo estas directrices en proyectos concretos a través de tres mecanismos:

- (1) El diseño de políticas, mecanismos y acciones** por parte de la Mesa Redonda sobre Biocombustibles Sostenibles, con la participación de los actores públicos y privados que son responsables por —y están interesados en— el desarrollo del mercado de la agroenergía.
- (2) La coordinación de las actividades de todas las organizaciones que trabajan en biocombustibles en la región**, a través de la Agencia de Desarrollo Económico, que opera por intermedio de un equipo de profesionales dedicados a desarrollar proyectos que garanticen la

sostenibilidad del programa, así como a apoyar la implementación de proyectos de inversión en biocombustibles.

(3) La implementación de las actividades acordadas a través de la Dirección Regional de Agricultura.

Implementación de actividades

Durante 2007 y 2008, antes de que se formase PROBIOSAM, el GORESAM ya había iniciado varias actividades relacionadas al desarrollo de biocombustibles. Esas acciones se centraron en la explotación y/o el establecimiento de sembradíos de cultivos energéticos (caña de azúcar, aceite de palma y jatropha curcas) y plantas de producción de biocombustibles, así como en investigación y desarrollo. Las fuentes de financiamiento incluían al Sistema Nacional de Inversión Pública, la cooperación alemana para el desarrollo (GTZ) y la Corporación Financiera de Desarrollo. Además, varias empresas privadas habían firmado acuerdos con el Gobierno Regional de San Martín para invertir en plantaciones de jatropha y fábricas de aceite.

Sobre la base de estas iniciativas y en el marco de PROBIOSAM, la Agencia de Desarrollo Económico continuó promoviendo y acompañando el establecimiento de plantaciones de jatropha en tierras degradadas y deforestadas, con un foco específico en los beneficios para los pequeños agricultores y en evitar la competencia entre cultivos energéticos y la producción de alimentos. El GORESAM encontró, sin embargo, que el desarrollo de políticas públicas en la región estaba obstaculizado por limitaciones de capacidad del personal, la credibilidad ante la comunidad sobre su papel como promotor del desarrollo regional y la integración entre la Agencia de Desarrollo Económico y sus otras direcciones y proyectos especiales.

En este contexto, el GORESAM desarrolló en 2008 un acuerdo con el SNV para: (1) fortalecer sus capacidades para el diseño de políticas y desarrollo; (2) facilitar la colaboración público-privada y la creación de condiciones para la inclusión de los grupos de bajos ingresos en el desarrollo económico; y (3) mejorar su coordinación con otras entidades públicas y privadas. Dentro de esta lógica, se prestaría especial atención al desarrollo de NI y de políticas incluyentes para los sectores de biocombustibles, café, cacao y turismo.

La Mesa Redonda sobre Biocombustibles Sostenibles sería la entidad que facilitaría el desarrollo sectorial. Nacida como un órgano interinstitucional para el diálogo y la colaboración que incorporaba actores del sector público y privado con un interés y/o responsabilidad en el desarrollo del mercado de biocombustibles, la Mesa incluye a cuatro empresas privadas, cinco asociaciones de productores, tres instituciones gubernamentales regionales⁸¹, dos institutos de investigación y educación y dos ONG.

A partir de 2010, y con el apoyo de la Agencia de Desarrollo Económico, se desarrollaron e implementaron modelos de negocios inclusivos entre los pequeños productores, cinco empresas de procesamiento (Verdal RSM Perú SAC, Agrobiofuels SAC Perú, Andahuasi SAA, VWP-Latinoamérica SAC, Francisco Tello Perú SAC) y una cooperativa de agricultores (COOPALP Ltda.). Uno de esos ejemplos de NI es el de Verdal RSM Perú SAC y varias comunidades de la provincia de Picota, en la Región de San Martín. Con la

⁸¹ Agricultura; Energía y Minas; Transportes y Comunicaciones.

firma de un acuerdo a veinte años, los pequeños productores permitirían a la compañía plantar jatropha en sus tierras degradadas y en desuso. Verdal tomó la responsabilidad de gestionar las plantaciones y generar empleo para las familias. Al mismo tiempo, los agricultores recibirían parte de las ganancias de las ventas de jatropha, cuya producción total la empresa se comprometió a comprar. A finales de 2012, había plantada una superficie de 750 hectáreas, principalmente en tierras donde antes crecían coca y maíz.

Los retos del desarrollo inclusivo de biocombustibles

El programa de biocombustibles PROBIOSAM ha sido una plataforma para el diálogo entre inversionistas, productores, ONG y entidades gubernamentales que permitió a GORESAM manifestar su voluntad política de atraer inversiones para desarrollar energía sostenible. Sin embargo, la plataforma nunca tuvo su propio presupuesto y sus decisiones no fueron vinculantes. Para que sus propuestas y ambiciones se materialicen y atraigan inversiones, parece necesario que: (1) una entidad nacional diseñe y promulgue un marco para promover el desarrollo de biocombustibles de manera consistente en todos los niveles, o bien (2) se instrumenten incentivos adicionales para lograr cambios a nivel regional.

Los actores involucrados en este caso reconocen el apoyo del GORESAM como creador de condiciones para que los pequeños agricultores se beneficien del desarrollo de los biocombustibles (en asuntos relacionados con asistencia técnica, títulos de propiedad e infraestructura). Por otra parte, es ampliamente aclamado el papel del Instituto Nacional de Innovación Agraria en el desarrollo del paquete tecnológico para la jatropha. Sin embargo, la intención de apoyar las iniciativas de NI no se había materializado plenamente cuando se realizó esta investigación. Aunque se fortalecieron las asociaciones de agricultores, todavía no había cambios significativos en la relación que estas asociaciones tenían con las empresas a las que vendían su producción ni modelos de negocio que integraran plenamente a los pequeños agricultores sobre la base del valor agregado que representaban para las compañías. De acuerdo con algunos participantes del sector privado, esto tuvo que ver con el hecho de que, al momento del estudio de caso, no se habían realizado inversiones de capital para desarrollar los modelos.

Según varios actores, el programa PROBIOSAM concluyó a finales de 2012. Las empresas no estaban satisfechas con los resultados y señalaban que el programa no incluyó posibilidades de financiación de modelos de NI, que, según ellas, era un requisito funcional. Al mismo tiempo, no estaba clara la situación en torno al uso y propiedad de la tierra con potencial para el cultivo de jatropha.

Aplicación del marco analítico del ecosistema de NI

Fue el gobierno de Perú quien comenzó a crear condiciones para la producción de biocombustibles a través de un marco jurídico y normativo. El GORESAM, deseoso de aprovechar el potencial de su territorio para la producción de aceite de palma y jatropha, se apoyó en ese marco y creó una plataforma que permitiría la colaboración público-privada para invertir, coordinar e implementar iniciativas de NI, enfatizando la inclusión de pequeños agricultores en el proceso. Sin embargo, no hubo suficiente claridad sobre la manera en que se financiarían los modelos de NI ni directrices específicas sobre la

inclusividad de los modelos que aplicarían las empresas interesadas en producir biocombustibles en la Región de San Martín. En consecuencia, no hubo una clara orientación al valor mutuo que podría generarse con la producción de biocombustibles.

Los papeles cubiertos en este sistema fueron el de “regulador” (organismos gubernamentales nacionales y regionales), el de “comprador” (empresas y, en algunos casos, el GORESAM, en base a acuerdos con organizaciones de desarrollo) y el de “productor” (en este caso, pequeños productores de biocombustibles). La situación estuvo menos definida para los roles de facilitador y financiador; dada esta falta de claridad, surgieron muchas formas y tipos de modelos de negocio sin normas claras sobre la generación de valor para los productores. Las empresas han señalado que la falta de acceso a la inversión de capital necesaria para estos modelos obstaculizó su desarrollo.

Es importante señalar que estos resultados limitados son producto de un esfuerzo para promover la producción inclusiva de biocombustibles en un contexto donde la inclusión de los pequeños agricultores y cooperativas de otras cadenas de producción (cacao, café) ha sido más exitosa. Estas otras experiencias han ocurrido en el marco de programas de desarrollo alternativo donde también participaron actores públicos y privados. El éxito del “modelo de San Martín” ha sido explicado, en ocasiones, como una confluencia de variables. Entre otras: (1) estrategias y acciones de desarrollo productivo; (2) voluntad de cambio de la población local y de las instituciones; (3) promoción directa de los pequeños agricultores a través de asociatividad; (4) inversiones productivas para dar mayor valor agregado a los productos agrícolas; (5) inversiones en infraestructuras sociales y económicas; (6) comportamiento favorable de los productos importantes de la región (café, cacao, palma aceitera, palmito) en los mercados mundiales; y (7) capital social, que generó la confianza necesaria para alinear a y consensuar con casi todos los factores económicos y sociales implicados⁸².

En el caso de la producción de biocombustibles en la Región de San Martín, no todas estas variables parecen haber coincidido. Aunque hubo estrategias en acción, y los actores locales desarrollaron esfuerzos coordinados, las inversiones requeridas no llegaron de manera alineada y enfocada. El capital social generado en estas iniciativas de desarrollo alternativo no ha sido, de alguna manera, aprovechado por los actores locales para generar desarrollo inclusivo en la cadena de biocombustibles. Esto está potencialmente relacionado con el hecho de que el mercado de los biocombustibles en Perú no está desarrollado plenamente como otros donde la producción agrícola de la región estuvo centrada y que mostraron incrementos en demanda y precios.

3.4 Conclusiones sobre el funcionamiento del ecosistema de NI

Roles en el ecosistema

Los casos estudiados reflejan cómo las funciones de regulador, facilitador y financiador pueden evolucionar en torno a la relación central entre compradores (empresas) y proveedores (pequeños productores) de un producto en un ecosistema de NI. También muestran cómo los diferentes papeles se pueden jugar de distinta manera, cómo los actores influyen en los resultados, la forma en que trabajan juntos y qué instrumentos utilizan. En algunos casos, las relaciones inclusivas entre compradores y

82. UNODC, n.d.

productores estuvieron desde el principio en el corazón de la iniciativa de creación de políticas; en otros, se desarrolló primero el marco normativo para facilitar las relaciones.

En el mejor de los casos, las empresas descritas en el Capítulo 2 implementan una combinación de acciones en su relación con la comunidad de bajos ingresos: crean excelentes oportunidades para aumentar ventas, competitividad y participación de mercado; reducen los costos; compran suministros en condiciones favorables para las comunidades; proporcionan información a los proveedores sobre los requisitos del mercado; fortalecen a los agricultores y sus asociaciones a través de capacitación y asistencia técnica; y apoyan el acceso del productor a recursos financieros. El papel de los proveedores es, básicamente, garantizar el volumen y la calidad de los suministros en las condiciones negociadas con sus asociaciones, por un lado, y con la compañía, por el otro. Los ejemplos de políticas públicas descritas muestran cómo actores adicionales—gobierno, ONG e instituciones financieras— se organizan alrededor o de acuerdo a modelos inclusivos que involucran a empresas y comunidades proveedoras, y deciden su papel en función de intereses y objetivos específicos. A veces, estos responderán a las prioridades del gobierno y el contexto político; en otras ocasiones, apoyarán objetivos de desarrollo o una oportunidad de mercado.

Los casos muestran que el papel del regulador no es exclusivo del gobierno: el café en Colombia exhibe el poder de la FNC para iniciar e influir en el contenido de las políticas sectoriales en estrecha colaboración con el sector público y en beneficio de ambos. En Ecuador, el programa PRONERI no sólo reflejó la política del gobierno en relación con los roles del sector privado y las comunidades de pequeños agricultores, sino que también facilitó directamente las relaciones entre las empresas y las comunidades y garantizó el acceso a fuentes públicas de financiamiento. En el desarrollo de biocombustibles, en San Martín, fue complicado promulgar a nivel regional el marco regulatorio nacional, pues el GORESAM no tenía todas las competencias jurídicas necesarias (por ejemplo, en materia de uso de la tierra o de protección del medio ambiente). Además, eran débiles los mecanismos de coordinación territorial y la cohesión entre las instituciones sectoriales.

Mientras que en los casos individuales de NI (como se describe en el Capítulo 2), el capital financiero a menudo es proporcionado por la empresa o un fondo de desarrollo, el papel de **financiadore inversionista** de los casos de políticas públicas narrados aquí fue asumido, en parte, por un gobierno: el programa PRONERI fue, en gran medida, financiado por el Estado, y lo mismo sucedió, parcialmente, con las operaciones de la FNC en Colombia. En el caso de Perú, una de las limitantes mencionadas fue, precisamente, el hecho de que el Gobierno Regional de San Martín no tenía presupuesto para poner en práctica sus propuestas. La pregunta, entonces, permanece: si una iniciativa de NI aporta retornos tanto para las empresas como para las comunidades de bajos ingresos, ¿en qué medida, en qué condiciones, con qué finalidad y por cuánto tiempo debe financiarla el sector público? Se considera necesario invertir capital en NI —como capital inicial o de riesgo para la empresa, así como para la creación de condiciones a nivel comunitario—, sin embargo, se supone que los negocios inclusivos como una iniciativa generadora de valor es una inversión que producirá retornos en el mediano a largo plazo. Si ese no es el caso, no existe ninguna base para la inversión continua en escala y sostenibilidad. Cualquier financiamiento del sector público (o de otra parte interesada) debe basarse en —y estimular— la lógica de recuperar la inversión inicial, antes que ser un subsidio.

El papel del **facilitador** o intermediario en la relación entre empresa y comunidad a menudo es interpretado por un participante neutral capaz de generar o mejorar la comprensión y la confianza entre dos entidades que no funcionarían naturalmente juntas en un acuerdo mutuamente beneficioso. Tal tipo de jugador neutral ejecuta un papel en circunstancias en que la relación empresa-comunidad aún no existe y/o una o ambas partes necesitan apoyo para construir una relación que cree valor mutuo. En los casos de NI descritos en el Capítulo 2, este papel es a menudo desempeñado por una ONG o una organización de desarrollo; en algunos casos las empresas también han cubierto este rol de manera directa a través de personal dedicado a negocios inclusivos. Los casos de políticas públicas muestran cómo el gobierno puede asumir el rol de facilitador, como es el caso de PRONERI, en Ecuador. En Colombia, la FNC es, a la vez, representante de los agricultores y empresa compradora, y su intermediación es parte de sus propósitos principales.

Los roles relacionados con la **investigación, desarrollo y difusión** de modelos de NI toman una variedad de formas. Los casos de políticas públicas examinados incorporan la investigación en su configuración hasta cierto punto. En algunos casos, hubo investigación para desarrollar paquetes tecnológicos que contribuirían a la generación de valor agregado para los pequeños agricultores (por entidades gubernamentales, en el caso de la producción de jatropha en Perú) o para diseñar metodologías para el desarrollo de capacidades y fortalecimiento organizacional (por la Fundación Manuel Mejía, relacionada con la FNC). La investigación también fue empleada para reflexionar y analizar sobre los tipos de modelos de negocio que producirían resultados para las comunidades (ese fue, parcialmente, el rol del equipo PRONERI en Ecuador). El conocimiento desarrollado a partir de estos casos particulares puede conducir a innovaciones dentro de proyectos y programas específicos, pero necesitará plataformas más amplias si ha de ser distribuido a un público más amplio y si apoyará la conversión de los NI en prácticas comunes. Esto último tiene lugar a través de plataformas, redes de conocimiento y alianzas con centros de investigación e instituciones de conocimiento que permitan analizar y evaluar experiencias.

Resultados para las comunidades y las empresas en la creación de valor mutuo

Un factor esencial para que una iniciativa de NI tenga éxito y contribuya a la reducción de la pobreza es la generación de valor adicional o nuevo, pues permite que el modelo de negocio vaya más allá de la redistribución de la riqueza existente y ayude a transformar las relaciones entre empresas y comunidades. Los ecosistemas de NI que se describen en este capítulo muestran que ciertos roles pueden, efectivamente, apoyar este proceso de “ampliación del pastel” y, por lo tanto, contribuir a generar valor potencial nuevo para las comunidades de bajos ingresos. ¿Cuál es el papel de las diferentes entidades que participan en el sistema de NI en términos de aumento del valor total y mejora de la distribución de la riqueza de una manera que beneficie a las comunidades más pobres y vulnerables? ¿Cómo generan retornos las inversiones, y para quién?

En los casos descritos, los **actores del sector público** han desarrollado políticas que mejoran la inclusión económica y contribuyen a fortalecer el acceso a los mercados y las relaciones con el sector privado de las comunidades de bajos ingresos. En algunos casos, las entidades públicas han dirigido la inversión pública específicamente a las comunidades con el fin de contribuir a su capacitación y productividad; en otros, han estimulado iniciativas específicas de NI o apoyado el desarrollo inclusivo de

un sector. En todos los casos examinados, estas inversiones tienen el potencial de crear condiciones que permitan la generación de valor adicional para las comunidades (por ejemplo, a través de capacidades para incrementar o mejorar la producción); a su vez, esto crea nuevo valor para las empresas a las que proveen bienes. Sobre esa base, la empresa puede sostener la generación y distribución de valor de una manera que beneficie a las comunidades.

Las **agencias de desarrollo** a menudo no sólo juegan un papel en la facilitación de las relaciones entre empresas y comunidades en el ecosistema de NI, sino que pueden ayudar a establecer alianzas público-privadas que contribuyan a la generación de valor nuevo. En ambos casos, su función se centra en hacer explícitos los intereses comunes y apoyar el desarrollo de iniciativas basadas en esos intereses a través de su intermediación, el desarrollo de capacidades y el acceso a la inversión de capital. Así, las agencias pueden ayudar al escalamiento de las iniciativas y apoyarían el cambio e impacto sistémicos.

Los **proveedores locales de servicios técnicos y financieros** son importantes en el sistema pues, a menudo, contribuyen decisivamente para incrementar el volumen y/o la calidad de la producción de las comunidades locales. Como muestran los casos, este rol puede ser desempeñado por participantes independientes (instituciones financieras u ONG) o por la empresa ancla del NI.

En las experiencias analizadas en este capítulo, no hay **inversionistas de capital adicionales**, fuera de las propias empresas que coinvirtieron (Ecuador y Colombia) o los grupos de actores antes mencionados. En la iniciativa de desarrollo inclusivo de biocombustibles, en San Martín, las compañías vieron la falta de inversión de capital como una limitación para el éxito. Sin embargo, en programas como el ecuatoriano, se requiere una contribución financiera de las empresas, sobre todo porque el proyecto de NI está diseñado para generar valor adicional para el sector privado.

En resumen, la creación de valor mutuo por parte de una empresa y una comunidad a menudo no sólo depende de la relación empresa-comunidad, sino de incentivos, reglamentos, apoyo e inversiones de terceros —en muchas ocasiones, aprovechando los recursos públicos para atraer soporte privado e inversión.

Limitaciones e imperfecciones

Idealmente, los mecanismos y funciones en el ecosistema de NI representan “un marco que permite a los actores sociales y del sector privado actuar juntos y crear riqueza en una relación simbiótica”. Este marco sugiere un objetivo común entre los actores involucrados que permite centrar las intervenciones. En los casos descritos, sin embargo, los actores públicos, privados y sociales no necesariamente tienen un objetivo común: aunque optaron por modelos inclusivos, pueden haber sido impulsados por motivaciones e intereses diferentes, y encima de eso, esas causas pueden haber cambiado con el tiempo y no haber sido reforzadas de manera consistente y mutua.

El caso de Ecuador evidencia cómo el interés del gobierno en mejorar las condiciones de vida de los más pobres incluía, inicialmente y de forma explícita, un papel para las grandes empresas. Pero luego la atención pasó a incluir a las empresas asociativas y la exportación directa de la producción de los pequeños agricultores en lugar de trabajar con (o a través de) grandes compañías. El caso peruano

se enfocó en el apoyo gubernamental para el desarrollo inclusivo del sector de los biocombustibles y no definió explícitamente un papel para el sector privado que, a su vez, no se sintió apoyado en su rol de promotor de NI y terminó esperando que el gobierno garantice la inversión en el modelo. Que el mercado de los biocombustibles se encuentre todavía en proceso de desarrollo probablemente haya influido en el comportamiento de los actores involucrados. Además de esto, con el transcurso de los años las políticas pertinentes y las decisiones relacionadas con el tema en ambos países han ido cambiando resultando en la no asignación de recursos, paralizando los programas. El caso de Colombia muestra cómo una organización privada como la FNC —si tiene claridad de objetivos y misión— puede garantizar la continuidad de iniciativas inclusivas de pequeños agricultores, especialmente si no está involucrada en política. Partiendo de tal claridad y coincidencia de objetivos, el sector público puede entonces participar y acercar inversiones iniciales de capital y mecanismos para financiamiento con un enfoque específico en las necesidades de las comunidades y los territorios desfavorecidos.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES SOBRE NI PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA

CONCLUSIONES SOBRE NI PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA

La pregunta central de este proyecto de investigación era si los negocios inclusivos podían considerarse una solución de desarrollo viable que pudiese contribuir sustancialmente a mejorar las vidas de los más pobres y generar, al mismo tiempo, rendimientos económicos sostenibles de las oportunidades de negocios generadas entre empresas y comunidades de bajos ingresos. Esto debiera darse de una manera que permita al NI escalar a un tamaño acorde con los problemas de pobreza y exclusión que enfrentan las economías emergentes.

Para abordar esta cuestión general, se analizaron respuestas a las siguientes preguntas:

- (1) ¿Hay un caso de negocios para diferentes modelos de NI (para la empresa y para la comunidad involucrada) que exprese el valor generado para ambas partes?
- (2) ¿Cómo se ve la “inclusividad” en este tipo de modelos, y cómo puede evaluarse?
- (3) ¿Qué condiciones deben darse para lograr resultados de NI, y cómo pueden sostenerse —y hacerse escalables— esos resultados?

Este capítulo pretende resumir los resultados de los casos e iniciativas de política pública estudiados y echar luz sobre las respuestas a las preguntas anteriores.

4.1 El caso de negocios para las iniciativas de NI

El caso de negocios para NI se refiere a las razones por las cuales las partes involucradas deben llevar a cabo la iniciativa y cómo estas razones se vinculan a su cuenta de resultados. En otras palabras, ¿cómo va a ayudar la iniciativa para que tanto los participantes de bajos ingresos como las empresas alcancen sus objetivos subyacentes? Sólo si existiese un caso de negocios como tal las partes involucradas tendrían disposición y capacidad de justificar el gasto de recursos y capital para actuar.

Como se discutió en el Capítulo 1, el concepto de “caso de negocios” implica que las empresas y los participantes de más bajos ingresos tomen una decisión consciente basada en los beneficios percibidos antes de comprometerse con una iniciativa de NI. En este sentido, el NI difiere claramente de la filantropía y del trabajo con las comunidades de bajos ingresos como beneficiarios en general: el segmento de bajos ingresos en los NI no recibe pasivamente beneficios sino que participa activamente en su creación.

El caso de negocios para una iniciativa de NI, entonces, está ligado al retorno de la inversión para ambas partes en la medida en que se cumplen las expectativas que produjeron la motivación inicial para ingresar al proyecto. El retorno final de las inversiones de la empresa, la comunidad y otras partes involucradas —como los inversionistas y financistas— se expresa en el aumento del valor total generado. Este incremento permite compartir el valor adicional en lugar de simplemente redistribuir el existente. ¿En que consiste este valor, y cuáles son los principales factores que influyen en su generación?

Este análisis lleva a la siguiente ilustración, diferenciada por modelos de NI con proveedores, consumidores y socios/empleados.

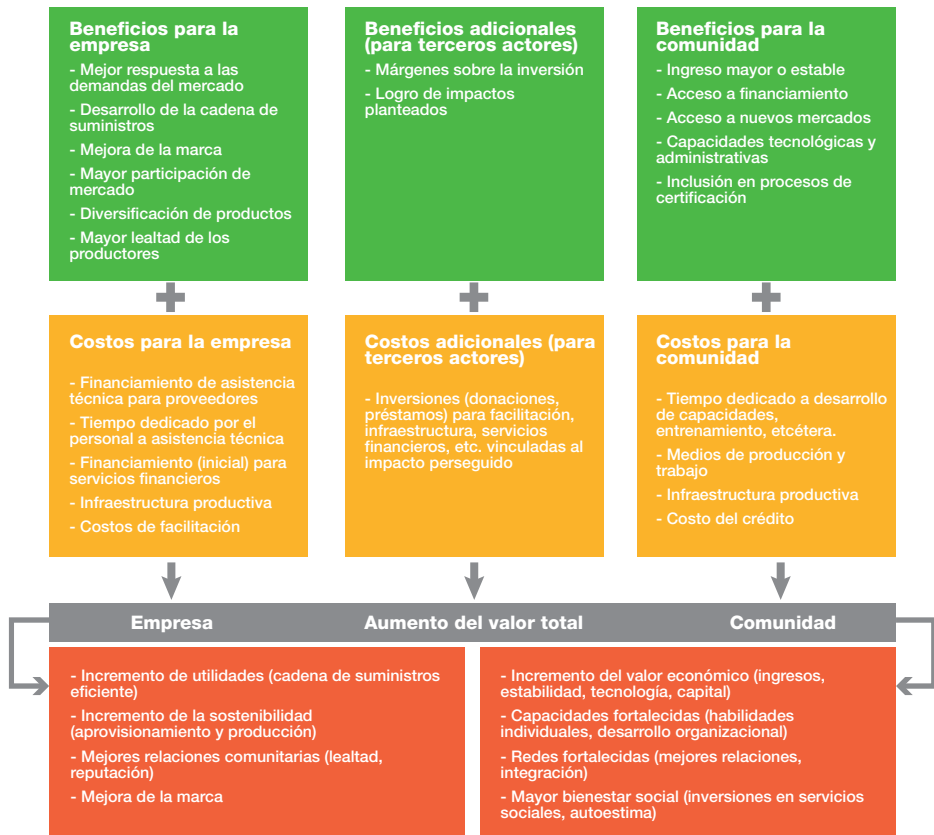


Ilustración 12: Negocios inclusivos con proveedores.

En el caso de NI con proveedores, dos fuerzas externas distintivas pueden contribuir a crear valor agregado y sostener el caso de negocios:

- Mayor atención de inversionistas y financistas a la inversión en iniciativas de negocio que crean valor social, ambiental y económico y reducen la pobreza.
- Aumento de la presión de los consumidores a nivel mundial por productos desarrollados bajo condiciones socialmente justas y ambientalmente sostenibles.

Se identificaron los siguientes factores para ayudar a generar un mayor valor compartido en la relación entre compañía y comunidad:

- La asistencia técnica proporcionada por la empresa directamente a los pequeños productores permite la transferencia de los conocimientos y habilidades necesarios para satisfacer las demandas del mercado que enfrenta la compañía.
- El interés en el cumplimiento de las exigencias del mercado es compartido por la empresa y los pequeños productores, lo que contribuye a crear y mantener una relación positiva de beneficio mutuo.

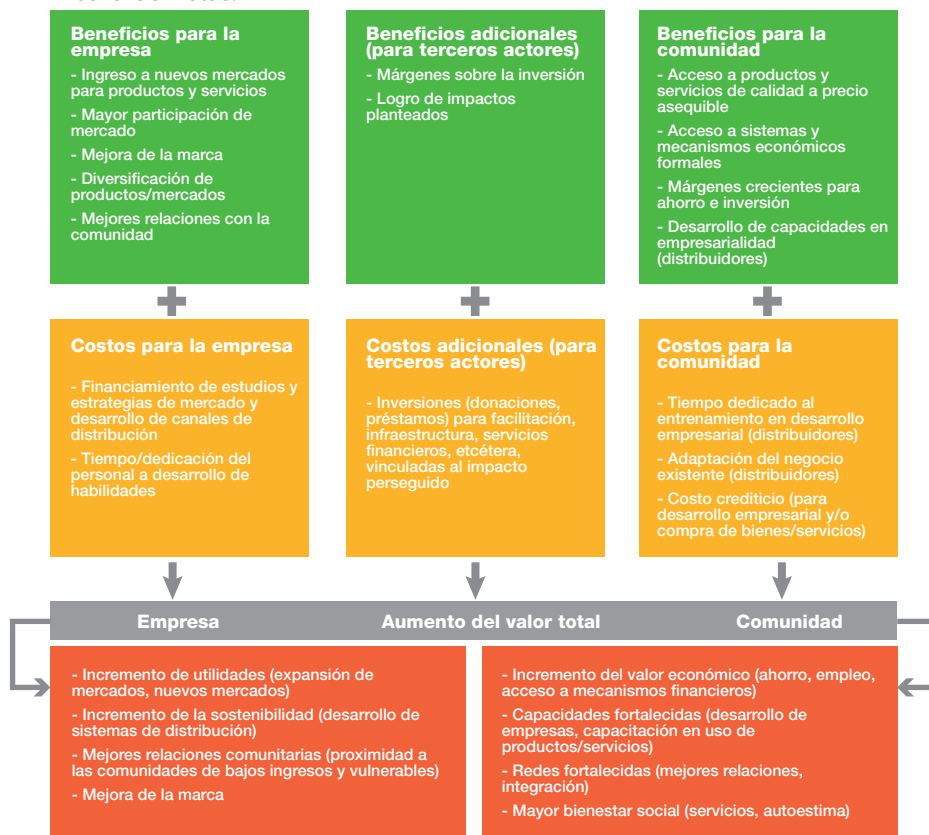


Ilustración 13: Negocios inclusivos con consumidores.

El potencial para incrementar el valor global en el caso de los NI con consumidores (y distribuidores) está determinado por el tamaño del mercado y la relevancia que los bienes y servicios tienen para las comunidades. Para alcanzar el éxito trabajando con comunidades muy pobres, este tipo de modelo generalmente obliga a la empresa a pasar por un proceso de innovación, aprendizaje y desarrollo de capacidades para entender y producir para las necesidades de ese mercado.

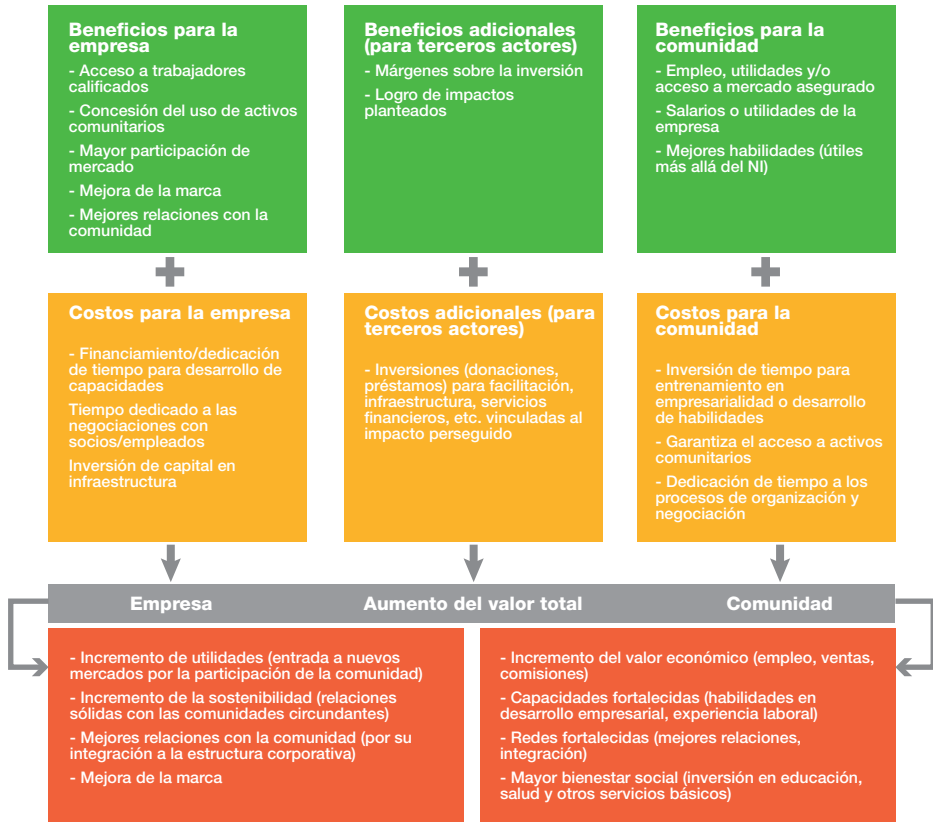


Ilustración 14: Negocios inclusivos con socios o empleados.

En iniciativas de NI con grupos de bajos ingresos que participan como socios o empleados de la empresa, los miembros de las comunidades se convierten en parte de la estructura de la empresa como trabajadores o accionistas. Esto genera una relación directa entre la estabilidad de la empresa y/o el crecimiento y los beneficios para la comunidad.

En los tres modelos estudiados, se evidenció que existe un caso de negocio para ambas partes siempre y

cuando la iniciativa forme parte del corazón del negocio de la empresa desde el comienzo: la compañía ve retorno potencial a la inversión que supone trabajar con la comunidad y la comunidad responde por una necesidad o un interés económico o social que se lograría resolver a través del trabajo con la empresa. Una vez que el NI existe, y después del financiamiento externo inicial, el proyecto a menudo es sostenido con inversiones continuas por parte de la empresa o de la comunidad.

Esto ilustra que, aunque el desarrollo de un NI puede ser motivado por valores y responsabilidad social, la iniciativa probablemente sólo será sostenible si sus ganancias son claras para las partes involucradas.

4.2 Inclusividad

En los modelos descritos en este estudio, la “inclusividad” se refiere a la participación de la comunidad en los beneficios o el valor creados y a los mecanismos aplicados para garantizar y mantener esa generación de valor por y para la comunidad. En algunos casos, los grupos de personas de bajos ingresos ganaron nuevas funciones y una mayor participación en la cadena de valor; en otros NI, ya estaban comprometidos con la empresa pero ganaron participación en mejores condiciones. La “inclusividad” de las comunidades en los ejemplos analizados se expresa en: (1) su relación con la empresa, (2) su integración a redes sociales y económicas y a la economía formal y (3) el impacto económico y social duradero en las comunidades, que se logra a través (y más allá) de la iniciativa inicial de NI y que permite una mayor movilidad social.

Relaciones transformadas

En los diferentes modelos de NI, la relación entre la empresa y las personas de bajos ingresos fue decisiva para el impacto en las comunidades. En muchos casos, la dinámica de estas relaciones se transformó a través del NI. Para los NI, esto contribuyó a la generación de beneficios económicos y sociales concretos que mejoraron las capacidades a ambos lados del espectro. Las relaciones de entendimiento y confianza mutuas que se desarrollaron resultaron vitales en el logro de esos resultados.

El potencial de inclusión de cada iniciativa depende de las circunstancias y condiciones en que se lleva a cabo el NI, incluyendo el papel de las comunidades en la cadena de valor y los motivadores y condiciones externas, tales como el contexto político de cada país. Por ejemplo, las comunidades son más propensas a mejorar su posición negociadora con la empresa cuando trabajan en fortalecimiento organizacional. Organizaciones comunitarias más fuertes también contribuyen a una mayor creación de valor, por ejemplo, a través de menores costos de transacción, aumento de la productividad y acceso a certificación. En situaciones donde la empresa se involucra directamente con las comunidades a través de su propio personal (más que subcontratando a proveedores de servicios), también se desarrollan relaciones fuertes que ambos lados perciben como beneficiosas.

Sin embargo, incluso en condiciones favorables, las empresas y las comunidades a menudo no forman una alianza con naturalidad. Es ahí cuando el papel de un agente intermediario, mediador o “negociador confiable”, se vuelve crítico. Este actor puede ayudar a establecer la relación inicial entre las dos partes, operando como inversionista o diseñador y facilitador de la iniciativa.

Algunos casos muestran cómo, a través de una iniciativa de NI, la empresa y la comunidad pueden alejarse de una relación de benefactor-beneficiario hacia una más horizontal, en donde las dos partes son interdependientes y establecen una asociación basada en intereses y beneficios mutuos.

Ingresando a la economía formal

En casos de NI con proveedores, el acuerdo con frecuencia permite que los productores de pequeña escala entren a la economía formal. En los casos investigados, los proveedores terminaron vendiendo sus productos —y ganaron acceso a servicios financieros— en el mercado formal. (Inicialmente, esta entrada sucedía con algún tipo de respaldo o garantía proporcionado por la empresa). Además, en algunos casos, pequeños agricultores o proveedores ascendieron en la cadena en actividades de valor agregado, tales como embalaje o control de calidad de la producción. Varios proyectos ilustran cómo las familias pasaron de la mera subsistencia a reinvertir sus ganancias y alcanzar niveles de ingresos que les permitieron ahorrar. Esto ocurrió, especialmente, en situaciones donde la iniciativa está enfocada tanto en aumentar ingresos como en lograr cierta estabilidad de precios.

Las iniciativas de NI con consumidores también influyen directamente en la capacidad de las pequeñas empresas y las personas para ingresar a procesos económicos formales. Esto es particularmente evidente con los distribuidores analizados, pero en algunos casos también es válido para los consumidores. Tal es el caso de Edyficar, cuyo modelo apoya el ingreso de clientes de bajos ingresos al sistema financiero formal. En Eletropaulo, la formalización de la infraestructura eléctrica fue acompañada por un proceso de urbanización que proveyó a las personas servicios de electricidad regularizados y una dirección formal. La dirección de la factura de electricidad proporcionó un documento oficial que facilita a los participantes realizar negocios y transacciones que requieren comprobantes de domicilio.

En los NI con socios y empleados, los miembros de bajos ingresos ganaron acceso a empleo, a financiamiento o a mercados formales. Los casos también ilustran que las familias más pobres reinvirtieron en sus negocios o ahorraron, no sólo para resolver situaciones de emergencia sino también para acceder a mejores y mayores préstamos que luego pudieran ser invertidos en el negocio o en el mejoramiento de sus viviendas.

Inclusividad integrada más allá de la iniciativa original del NI

En algunos de los casos estudiados, la empresa y la comunidad participantes han sido capaces de ampliar los resultados iniciales del NI para incluir dimensiones adicionales que contribuyeron a un mayor crecimiento y desarrollo económicos.

Tal fue el caso con las asociaciones de productores que participaron con Dole Perú, quienes aprovecharon su posición consolidada como productores en la cadena de valor y ejecutaron otras actividades relacionadas, como el transporte del banano. Eletropaulo, en Brasil, muestra cómo un servicio o producto desarrollado en respuesta a una demanda bien entendida del mercado de bajos ingresos puede generar beneficios adicionales: el acceso a un suministro de energía seguro y estable de Eletropaulo permitió que los hogares se beneficien con la inscripción formal de sus direcciones.

4.3 Sostenibilidad y escala

Para que las iniciativas de NI tengan un impacto significativo y sostenible en las comunidades de bajos ingresos, los resultados deben llegar a una escala acorde a la magnitud de los problemas de pobreza y desigualdad. En diferentes niveles, sin embargo, hay barreras para el escalamiento: dentro de la empresa y su relación con la comunidad, dentro de la cadena de valor ampliada, en términos de infraestructura y bienes públicos y en materia de las condiciones de las políticas públicas generadas por los gobiernos⁸³. Estas barreras deben levantarse para que los resultados de los NI escalen y puedan expandirse desde la construcción de “empresas incluyentes” a la construcción de “industrias inclusivas”.

Esta sección examina los casos para identificar formas específicas en que puedan abordarse estas barreras. Dado que al momento de la investigación había pasado relativamente poco tiempo desde la implementación, los comentarios sobre sostenibilidad y escalabilidad surgidos de estos ejemplos no son concluyentes. Sin embargo, es posible identificar factores que parecen influir en el desarrollo de los resultados y el potencial de escalamiento en el tiempo. Las estrategias para escalar cubren un rango que va desde la replicación de los resultados iniciales a la creación de condiciones para que los resultados sean multiplicables y sostenibles.

Replicación

Los casos de NI con proveedores reflejan patrones repetidos, como:

- asistencia técnica oportuna y efectiva para aumentar la productividad y mejorar la calidad de la producción;
- el papel de la empresa, que mejora el acceso a financiamiento (directamente o a través de instituciones financieras) para pequeños proveedores que, de lo contrario, no eran elegibles como sujetos de crédito;
- las organizaciones de pequeños productores fortalecidas para permitir la gestión conjunta de los recursos, los servicios y las relaciones implicadas en el NI.

La expansión de la iniciativa de NI generalmente se lleva a cabo con la replicación de uno o más de estos componentes personalizados a las circunstancias y posibilidades de cada caso.

Los ejemplos de NI con empleados o socios que se analizan en esta publicación ya están en etapa de replicación de resultados (ACOPAGRO, Odebrecht) o han sido ampliados para incluir otras iniciativas (Rainforest). ACOPAGRO y Odebrecht lo hacen a través de una repetición o ampliación relativamente simple que incluye a más individuos en un marco similar. Rainforest sucede a una escala menor, y cada adición requiere una cuidadosa preparación y aplicación para garantizar el compromiso de la comunidad y resultados ambientales. Varios casos de NI con consumidores (por ejemplo, Edyficar en Perú y Eletropaulo en Brasil) muestran cómo la prestación de un servicio o producto puede ampliarse para incluir a otras comunidades.

⁸³ Koh, Hegde y Karamchandani, 2014.

La replicación es una manera para que las empresas construyan NI aprendiendo de experiencias propias o ajenas. Este mecanismo de reproducción permite a empresas y comunidades desarrollar iniciativas basadas en lecciones aprendidas, ajustando modelos y componentes generales a su contexto y oportunidades específicos. El escalamiento se centra en eliminar las barreras para la inclusión a nivel de la compañía (relacionadas con conocimiento, capital, liderazgo, modelo de negocios) y de la cadena de valor (canales de suministros y distribución, vinculación de los pequeños productores con la demanda final, financiamiento, proveedores de servicios). La siguiente sección se centra en factores que influyen sobre el potencial de escalar más allá de la empresa o la iniciativa de NI.

Mercados en crecimiento

Para que las iniciativas de NI sean atractivas para la empresa participante, es necesario trabajar en un mercado con tamaño suficiente para generar retornos adecuados sobre la inversión y producir el impacto social deseado. Este tipo de iniciativas concierne a menudo a sectores crecientes de la economía y a mercados donde, de hecho, se puede generar valor añadido con una mayor participación de personas de bajos ingresos. Sólo si tales condiciones existen pueden crearse márgenes para posibilitar el crecimiento de los NI e incluir nuevos miembros de la comunidad por medio de la expansión de la producción y/o la creación de nuevos puestos de trabajo.

Los casos de NI con proveedores que muestran un gran potencial para escalar están desarrollados en mercados donde los consumidores globales exigen mayor inclusión y mayores beneficios sociales y ambientales. Mecanismos y principios tales como la certificación de buenas prácticas agrícolas, producción orgánica, comercio justo y otros son métodos comunes para la generación de este tipo de valor compartido. Si se acompañan de asistencia técnica e inversiones de capital, estas condiciones ayudan a que los pequeños agricultores aumenten y establezcan sus ingresos y accedan a servicios adicionales como crédito y capacitación, introduciendo otras oportunidades y mejorando su calidad de vida.

Los mercados de consumo de los países de América Latina no siempre tienen volumen suficiente para hacer la inversión atractiva (con la obvia excepción de países como México y Brasil y otras economías emergentes, como Perú). En tales casos, deben desarrollarse mecanismos que permitan economías de escala, como involucrar a varios países en la iniciativa de NI o identificar oportunidades que se puedan aprovechar a una escala más pequeña.

Hacer que los mercados trabajen a favor de la inclusión, como una manera de llevar los resultados inclusivos a escala, requerirá abordar las barreras asociadas a la concientización —entre productores y clientes— sobre soluciones inclusivas basadas en el mercado, información de mercado y el *know how* de las empresas (por ejemplo, inteligencia en y penetración de mercados de clientes de bajos ingresos, modelos de negocio apropiados, entre otros).

El funcionamiento del ecosistema de NI

Los casos de política pública descritos en esta investigación demuestran que en torno a la relación principal de NI entre una empresa y una comunidad existen actores adicionales que desempeñan

papeles complementarios como parte de un ecosistema más amplio. En particular, los roles de regulador, facilitador y financista son importantes para el desarrollo y sostenibilidad de los resultados de los NI. Los casos también ilustran cómo las entidades públicas, privadas y de la sociedad civil pueden jugar uno o más roles según las circunstancias del mercado y los contextos políticos. Por lo tanto, no es posible establecer conclusiones determinantes acerca de la importancia absoluta de cualquier actor dentro del sistema. Los casos estudiados exponen que, dentro de cada contexto particular, los diferentes actores —sean públicos, privados, de la sociedad civil u ONG— contribuyen a lograr y mantener resultados.

Idealmente, los mecanismos y funciones que se dan en el ecosistema de NI representan un marco dentro del cual los actores públicos, privados y de sociedad civil trabajan juntos en la creación de valor. Sin embargo, en los casos de NI y de política pública analizados rara vez se ha tenido un marco explícito con objetivos comunes entre los actores; cuando este marco existió, su implementación resultó en numerosas complicaciones.

A pesar de estos desafíos, diversos instrumentos y mecanismos de políticas específicas han sido exitosos para mejorar la inclusión y generación de valor agregado. Entre ellos están: regulaciones gubernamentales para limitar la importación a favor de los productos nacionales; producción en pequeña escala y establecimiento de relaciones directas de mercado (Ecuador); representación y cabildero de las necesidades de los actores pequeños a través de organizaciones de comercio (café en Colombia); y la creación de condiciones y vínculos de mercado para la producción de pequeños agricultores de áreas especiales (cacao en Perú).

La “integración” de los NI

La inclusión de comunidades de bajos ingresos en la cadena de valor de una empresa —en lugar de crear un proyecto independiente con sus propias metas e inversiones— en algunos casos se convirtió en un asunto convencional. Entre esos ejemplos están Floralp, de Ecuador, Eletropaulo, de Brasil, y Edyficar, en Perú. Los resultados a la fecha de estas experiencias sugieren que la incorporación de la inclusión a las prácticas empresariales regulares es una forma de lograr resultados sostenibles a escala. Las compañías mencionadas reconocen la relevancia e importancia que tienen las personas más pobres para su modelo de negocios, sea como proveedores, consumidores o distribuidores. Las empresas indican que su principal motivación es el interés económico, ya que sin retornos sobre las inversiones no serían capaces de sostener la iniciativa. Aún así, han elegido diseñar parte de su negocio para incluir grupos de bajos ingresos con un enfoque en la creación de resultados mutuamente beneficiosos, más allá de sus ganancias individuales.

En tales casos, la inversión de capital en inclusión se convierte en parte del modelo de negocios y se refleja en los resultados, en lugar de ser vista como financiamiento separado para un proyecto de RSE o un subsidio requerido para alcanzar objetivos sociales. Algunos casos estudiados muestran empresas que comenzaron a ver el proceso de NI como una inversión social y, una vez realizada la inversión inicial de capital externo y ejecutada la asistencia técnica, se convencieron de la viabilidad financiera del modelo. Este entendimiento llevó a estas compañías a invertir sus propios recursos para ampliar y continuar con el modelo inicial de NI, como fueron los casos de Novacero, en Ecuador, y Dole, en Perú.

CAPÍTULO 5

EL CAMINO ADELANTE

EL CAMINO ADELANTE

Los casos estudiados muestran cómo los modelos de negocios inclusivos pueden representar un caso de negocios tanto para la empresa como para la comunidad involucrada. También proveen una idea sobre las diferentes formas que puede tomar la inclusión del segmento de más bajos ingresos de la población, y cómo esta inclusión puede ser apoyada y sostenida por los actores del ecosistema de NI más allá de la empresa.

Sin embargo, el hecho de que exista en muchos ejemplos un caso de negocios no significa que la práctica de NI sea fácilmente escalable o integrada a una determinada industria o sector. Los casos enseñan que no existe una fórmula para iniciativas de NI; modelos generales y componentes recurrentes pueden ser identificados como puntos de partida útiles, pero se requiere aplicarlos con flexibilidad. Cada iniciativa debe ser considerada con sus propias particularidades y en su propio contexto para encontrar el conjunto adecuado de intervenciones e incentivos. Por lo tanto, en lugar de ser una simple replicación de un enfoque predeterminado, la transformación de las relaciones comerciales entre empresas y comunidades pasa por evaluar cuidadosamente la oportunidad de inclusión, diseñando el modelo según componentes y mecanismos comunes que puedan extraerse de la práctica y ajustándolo durante la ejecución según los resultados intermedios.

El debate y el proceso de aprendizaje de los NI y otras soluciones basadas en el mercado para reducir la pobreza y aumentar la inclusión social y económica continúa por diversos caminos - entre empresas, profesionales, investigadores, entidades públicas y organizaciones comerciales y comunitarias. Este capítulo se basa en la discusión actual sobre qué es necesario para “normalizar” y escalar los NI. El punto es determinar cómo la investigación ayuda a definir el camino que permita llevar los resultados de NI a una escala en consonancia con las tasas de pobreza de forma que los NI sean significativos para la inclusión de grandes grupos de personas de bajos ingresos y vulnerables. Para ello, se han observado retos y oportunidades para el desarrollo y escalamiento de NI en tres niveles:

- el “núcleo” (*core*) de una iniciativa de NI: empresa y comunidad involucrada;
- la cadena de valor ampliada dentro de la cual se lleva a cabo la iniciativa;
- el ecosistema de NI en su conjunto.

5.1 Retos y oportunidades dentro del “núcleo”: empresa y comunidad

En los casos estudiados es aparente que el reto y las oportunidades principales para las compañías y comunidades están relacionados con:

- **Información sobre el segmento de bajos ingresos** como un mercado de consumo o como proveedor de bienes y servicios para una compañía. Se mantienen las percepciones y los mitos acerca de las necesidades y capacidades de las comunidades de bajos ingresos, y estos pueden dificultar el establecimiento de una relación rentable, constructiva e inclusiva.

- **Gestión corporativa de la iniciativa de NI.** Integrar a comunidades de bajos ingresos en la actividad principal de la compañía—ya sea como proveedores, socios, empleados o consumidores— y no sólo como una responsabilidad social a cumplir requiere ajustar las unidades de negocio existentes o crear nuevas.

- **Organización y fortalecimiento de la comunidad.** Particularmente en el caso de NI con proveedores, pero también en otros modelos, los resultados son más significativos y mejor sostenidos si se fortalecen el liderazgo, habilidades administrativas y financieras y capacidades de negociación dentro de la comunidad. La organización de la comunidad también puede ayudar a reducir los costos de transacción y conducir a economías de escala.

- **Relaciones empresa-comunidad.** Establecer una buena relación entre la compañía y la comunidad, como se demuestra en los casos estudiados, va más allá del análisis de negocios y tiene mucho que ver con las habilidades más sutiles de ajustar las preconcepciones que cada lado tiene del otro, construir confianza, negociar y buscar soluciones que sean beneficiosas para todos.

- **Inversiones de la compañía y la comunidad.** Puesto que las inversiones deben ser hechas por la empresa y la comunidad antes de que el caso de negocios esté claro para todos, este gasto puede percibirse como un riesgo. Con esa claridad, ambas partes muestran más disposición para sostener las inversiones y comprometer sus propios recursos o sacar préstamos.

5.2 Retos y oportunidades a lo largo de la cadena de valor

Más allá de la empresa y la comunidad, se identificaron varios retos y oportunidades para el desarrollo del NI:

- **Financiamiento de iniciativas de negocios inclusivos.** Inicialmente, y más allá de las inversiones de las partes, el acceso al capital (de riesgo) externo adicional es requerido con frecuencia —por ejemplo, para el desarrollo del modelo de NI, asistencia técnica y/o facilidades de crédito para las comunidades, entrenamiento empresarial, infraestructura, investigación de mercados y facilitación. Una vez que el caso de negocios se ha demostrado y se han generado retornos, este tipo de financiamiento puede usarse para escalamiento; este tipo de capital también puede sustituirse con los rendimientos provenientes del NI.

- **Servicios de apoyo para el desarrollo de NI.** El desarrollo e implementación de planes de NI a menudo implica proveedores de servicios, más allá de los facilitadores iniciales —por ejemplo, para información e investigación de mercado, desarrollo e implementación de tecnologías, desarrollo de productos o acompañamiento del proceso de certificación. El escalamiento y el desarrollo de industrias

inclusivas más allá de los casos individuales de NI, requieren el desarrollo de un mercado para tales servicios de apoyo.

- **Uso de influencias de mercado para la inclusión.** Los mercados de consumo en el Norte Global son cada vez más exigentes sobre las condiciones sociales y medioambientales bajo las cuales se desarrollan los productos del Sur Global. Mecanismos como el Comercio Justo y otros esquemas de certificación suelen permitir el aumento de la productividad y mejorar la calidad de la producción y pueden ser aplicados con los pequeños proveedores para mejorar su inserción en estos mercados.

5.3 Retos y oportunidades dentro del ecosistema ampliado de NI

El ecosistema de NI también plantea desafíos y ofrece oportunidades para escalar y mantener resultados inclusivos:

- **Marcos legales.** Leyes, reglamentos y procedimientos pueden inhibir sectores cuyas cadenas de valor muestran potencial para inclusión. En tales casos, generar un entorno más propicio para la inclusión requiere del accionar de los actores públicos, privados y sociales involucrados en el sector.

- **Políticas específicas.** Las autoridades locales y nacionales pueden emplear medidas específicas, tales como impuestos o subsidios, para permitir la inclusión del segmento de bajos ingresos en determinados sectores o territorios.

- **Inversiones en bienes y servicios públicos.** Para mejorar la creación de un entorno favorable para la inclusión aún es necesario concientizar sobre la manera en que las soluciones basadas en el mercado pueden proveer beneficios para productores, distribuidores, empresarios y consumidores de bajos recursos. Si este debate tiene lugar dentro de un determinado sector o territorio, puede influir en la toma de decisiones sobre inversión pública en infraestructuras “duras” (carreteras, puentes, mercados, centros de acopio) y en servicios públicos, creando las condiciones para la inclusión del segmento de bajos ingresos en el desarrollo de negocios.

5.4 Recomendaciones

A continuación se presenta un conjunto de mecanismos y acciones que pueden ser implementadas por los diferentes actores para fomentar el desarrollo de los NI dentro de las líneas de oportunidad mencionadas:

- **Mecanismos y programas de capacitación que permitan que empresas y comunidades sean acompañadas por facilitadores expertos en el proceso de implementación de NI.** Tales mecanismos y programas podrían ser coordinados por organizaciones del sector privado como cámaras de comercio e industriales y otras organizaciones miembro. Firmas de consultoría y organizaciones dedicadas al desarrollo de NI podrían desempeñar el papel de facilitadores.

• **Flujos de fondos o facilidades para cubrir las inversiones iniciales en asistencia técnica, facilitación, desarrollo de capacidades e inversión de capital relacionadas a las iniciativas de NI.** Estos recursos existen para proyectos piloto y para iniciativas de mayor escala con un caso de negocios comprobado pero son más escasos para la fase intermedia entre piloto y escalamiento, y son mucho más reducidos cuando se trata de pasar de las iniciativas individuales de NI hacia el desarrollo de industrias inclusivas. Facilitar estos fondos incluiría la participación de bancos de desarrollo, inversores de impacto y otros donantes que tengan interés por combinar rentabilidad económica y social.

• **Plataformas para el aprendizaje continuo a través del intercambio de experiencias y conocimiento entre empresas, comunidades, entidades del sector público, profesionales, facilitadores, investigadores y financistas.** Permite acelerar las lecciones aprendidas y adoptar las mejores prácticas, y podría generar insumos para la generación de políticas, inversiones e innovación. Dichas plataformas podrían trabajar dentro o a través de varias industrias y pueden ser facilitadas por institutos de conocimiento/investigación o por profesionales.

• **Entornos de política en los que se faciliten sinergias que explícitamente promuevan el desarrollo de NI de un modo coherente, mejorando la sostenibilidad de sus resultados.** Esto requiere, por un lado, analizar los marcos legales, y entender las necesidades y oportunidades del sector privado y la comunidad, por el otro. De ese modo, pueden identificarse e implementarse los incentivos y medidas de política más adecuados. Esto involucra a entidades del sector público, organizaciones del sector privado e institutos de investigación/conocimiento.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Ashley, Caroline. Febrero de 2009. *Harnessing Core Business for Development Impact*. Londres, Reino Unido: Instituto de Desarrollo de Ultramar (Overseas Development Institute). <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3566.pdf>.

Este artículo resume cómo los NI llegaron a su lugar actual, incluyendo motivaciones, modelos y temas. Se concluye que los NI tienen grandes y múltiples impactos en las economías en desarrollo y en las personas, que hay diferentes formas de adaptar el modelo de negocio y que brindando mayores beneficios de desarrollo se construye el valor de los accionistas. El artículo también establece que, en este punto, la evidencia es indiferenciada y anecdótica, de modo que no permite el análisis de fortalezas y debilidades de los NI.

Clay, Jason. 2005. Exploring the *Links Between International Business and Poverty Reduction: A Case Study of Unilever in Indonesia*. Oxford, Reino Unido: Oxfam. <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/exploring-the-links-between-international-business-and-poverty-reduction-a-case-112492>.

Esta publicación resume el modelo de NI que implementó Unilever en Indonesia. El autor explica que para una comprensión más profunda de los impactos sobre la pobreza, es necesario un análisis más directo de las operaciones de Unilever y sus relaciones con empleados, proveedores, distribuidores, comerciantes y consumidores. También afirma que está poco entendido el impacto multiplicador local de la cadena de distribución. Una gran pregunta en el resumen es si Unilever está creando en lugar de cubriendo necesidades —por ejemplo, ¿está Unilever transformando lujos en necesidades? El informe sugiere áreas para futuras investigaciones:

- Los hallazgos generales de esta investigación para la generación de empleo e ingresos a lo largo de la cadena de valor fueron sorprendentes. ¿Se sostienen (estos hallazgos) para otras empresas en la industria de bienes de consumo rápido? ¿Qué significa esto para el diseño de estrategias de desarrollo para los más pobres y vulnerables?
- Es probable que haya diferencias de opinión sobre cuáles son las expectativas de desempeño razonable dentro de diferentes sectores. Investigación adicional que permitiría comparar, lado a lado, el desempeño de empresas de petróleo y gas, mineras, industrias orientadas a la exportación y bancos, podría sugerir los tipos de equilibrio que ocurren cuando los gobiernos estimulan un tipo de inversión extranjera directa sobre otras.
- Lo que queda claro de este trabajo es que las empresas multinacionales como Unilever pueden tener impactos en las economías locales compartiendo estándares de buenas prácticas.

¿Cuáles son las mejores formas para una compañía de extender sus políticas y prácticas a lo largo de la cadena de valor?

- El trabajo se enfocó casi exclusivamente en el sector privado, pero, ¿qué puede y debe ser alentado a hacer un gobierno para promover un entorno propicio para la inversión del sector privado que apoye el desarrollo de los más pobres?
- Los datos disponibles para este estudio fueron insuficientes para permitirnos sacar conclusiones firmes sobre los impactos diferenciados por género en los cambiantes sistemas de uso de mano de obra en los segmentos de suministro y venta minorista de la cadena de valor.
- Mantener la investigación desde una perspectiva centrada en la gente —donde las personas que viven en la pobreza son el punto de partida y sus puntos de vista son totalmente reflejados— es una prioridad evidente para un proyecto que de continuidad a la investigación.
- Finalmente, sin particularmente desafiantes las discusiones sobre el impacto de las prácticas de publicidad y marketing sobre pobreza. Este es un tema clave tanto desde las perspectivas de la pobreza como de la viabilidad del negocio. Sería bueno entender mejor estas relaciones.

Davidson, Kirk. 2009. "Ethical Concerns at the Bottom of the Pyramid: Where CSR meets BoP". *Journal of International Business Ethics* 2 (1): 22–32. http://americanscholarspress.com/content/BUSeth_Abtract/v2n109-art2.pdf.

Este artículo describe los problemas éticos asociados con las iniciativas de NI, incluyendo la pertinencia de los productos, fijación de precios justos, publicidad y promoción, problemas de distribución, marca, empaque, repatriación de la "riqueza" y la BdP como un mercado "vulnerable". El autor explica que sólo la cantidad justa de responsabilidad social necesita estar alineada con los objetivos económicos de la empresa. Con muy poca RSE en el mercado de la BdP, la empresa es vista como manipuladora; con demasiada, es percibida como si dispensara caridad. El artículo no da mucho espacio para que los consumidores y productores de la BdP se analicen a sí mismos.

Gradl, Christina, y Claudia Knobloch. Diciembre de 2010. *Inclusive Business Guide: How to Develop Business and Fight Poverty*. Berlín, Alemania: Endeava. http://www.endeava.org/fileadmin/user_upload/publications/IBG_final.pdf.

Esta guía fácil de leer da un resumen de las iniciativas de NI, explicando qué son, cómo y dónde se hacen. Lleva al lector a través de tres fases de desarrollo de negocios —desarrollo, implementación y crecimiento, cada una dividida en cuatro pasos— para la implementación correcta de una iniciativa de NI. Concluye con un análisis de seis países (Brasil, China, India, México, Rusia y Sudáfrica) y siete sectores (energía, servicios financieros, alimentos y agricultura, salud, vivienda y construcción, tecnologías de la información y comunicaciones, y agua) donde hay varias oportunidades y soluciones potenciales para iniciativas de NI. La publicación está organizada con explicaciones y estudios de caso breves que explican cada sección. La guía no entra en mucho detalle, pero su diseño y las referencias son útiles.

Hammond, Allen. 2011. "BoP Venture Formation for Scale". En *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, editado por Ted London y Stuart L. Hart, 193–216. Nueva York, NY: Pearson Education.

Este capítulo describe cómo llevar a escala una iniciativa de NI. Comienza describiendo los defectos estructurales que causan la falla para alcanzar escala: (1) un enfoque puramente descendente o "*top-down*", sin conexiones locales profundas, y (2) un enfoque completamente ascendente o "*bottom-up*" donde es difícil superar todos los obstáculos para alcanzar escalas significativas. Las empresas exitosas de la BdP se construyen de abajo hacia arriba. Se describen tres tipos de desafíos para el escalamiento: (1) falta de conocimiento sobre las herramientas básicas del negocio, (2) crear mercados donde no hay, tomando en consideración una geografía desafiante, falta de infraestructura y un gobierno que no brinda apoyo, y (3) dificultades de los emprendedores sociales locales para identificar y reclutar socios estratégicos a nivel mundial. Las dos estrategias descritas para lograr escala son: (1) desde el principio, construir empresas cuya estructura sea local y global, así como ascendente o "*bottom-up*" y de descendente o "*top-down*", y (2) construir el ecosistema entero para apoyar escalamientos en lugar de una empresa independiente. Un área de investigación incompleta es la de modelos de NI híbridos: asociaciones entre empresas y ONG u otras organizaciones sociales. Dentro de los modelos híbridos, hay cinco tipos de alianzas preliminares: (1) aprovisionamiento, (2) distribución o mercadeo, (3) codesarrollo del producto, (4) franquicias, y (5) financiamiento. Los criterios para el éxito de las asociaciones híbridas son: (1) la importancia del lucro: asociaciones que incorporan una ONG a un ecosistema de negocios en lugar de lo contrario; (2) relaciones personales fuertes y confianza entre los líderes clave en la empresa y la ONG; y (3) un profundo sentido de la codependencia. Estos criterios, modelos y desafíos son importantes para el análisis de la escalabilidad de los casos de estudio.

Hart, Stuart. 2011. "Taking the Green Leap to the Base of the Pyramid". En *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, editado por Ted London y Stuart L. Hart, 79–102. Nueva York, NY: Pearson Education.

Este capítulo analiza el impacto ambiental de los emprendimientos BdP y la oportunidad de desarrollar productos y servicios que dejen una menor huella ambiental. El autor sugiere acciones e incentivos para acelerar el Salto Verde (Green Leap): crear "espacios blancos" protegidos, explotar tecnologías poco utilizadas o "*shelf technology*", innovar de abajo hacia arriba, construir ecosistemas regionales, eliminar el prejuicio en contra de soluciones distribuidas y crear fondos semilla para la revolución verde.

Jenkins, Beth, y Eriko Ishikawa. Abril de 2010. *Scaling Up Inclusive Business: Advancing the Knowledge and Action Agenda*. Washington, DC: Corporación Financiera Internacional y Harvard Kennedy School. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/dbebe6004cc75ca394aab59ec86113d5/Pub_004_BOP_Scaling_Up_Inclusive_Business.pdf?MOD=AJPERES.

El informe presenta los resultados de 14 estudios de caso de iniciativas de NI en diferentes partes del mundo. Los estudios tenían siete temas comunes: (1) el crecimiento era el principal motivador para desarrollar la iniciativa de NI; (2) el resultado más común del negocio fue el incremento de los

ingresos; (3) el resultado de desarrollo más común fue la expansión de oportunidades económicas para los más pobres, y su acceso a bienes y servicios; (4) fueron críticas las redes y plataformas tecnológicas; (5) financiación al consumidores, distribuidores y proveedores fueron parte del contexto posibilitador; (6) la construcción de capacidades y habilidades de los proveedores, distribuidores y minoristas de bajos ingresos fueron clave para el éxito; y (7) también fue vital la colaboración con otras organizaciones. El informe presenta el potencial para escalamiento como procedente de tres áreas: (1) orientación de pirámide completa (*whole-pyramid*), en la cual los pobres son segmentos dentro de un mercado general, base de proveedores o red de distribución mucho más amplios; (2) redes rentables; y (3) colaboración y tecnología. Los desafíos para la escala provienen de expectativas poco realistas al tiempo de escalar, falta de acceso a financiamiento adecuado, dificultades para adaptar el modelo de negocio a nuevas geografías/escalas, escasez de socios adecuados en las nuevas geografías y la ausencia de respaldo interno en la empresa.

Karnani, Aneel. 2010a. "The Case Against Corporate Social Responsibility". *The Wall Street Journal*, Agosto 23, 2010. <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703338004575230112664504890>.

Este artículo argumenta que las empresas no participarán en la RSE por cuenta propia, y que la solución es la regulación gubernamental. Las empresas, dice el autor, no están dispuestas a sacrificar ganancias por el bienestar social. Esto es de utilidad para conectar la RSE y los NI; si los NI pueden ofrecer a las empresas posibilidades de ganancias, entonces se interesarán en el bienestar social.

———. 2010b. "Doing Well by Doing Good: The Grand Illusion". Documento de trabajo #1141, Ross School of Business Working Paper Series. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1593009.

Este documento establece el caso en contra de la RSE, proponiendo que muchos de los ejemplos de empresas que proclaman ser socialmente responsables son, de hecho, acciones de maximización de ganancias que coinciden con un creciente interés público. Es un buen punto de partida para explicar críticas contra la RSE y los NI. El autor cree que si a los mercados les va bien, no es necesario hacer un llamamiento a las empresas a cumplir con su responsabilidad social, pero si los mercados fallan, entonces hay una compensación entre beneficios privados e interés público. En este último caso, deben imponerse limitaciones a los mercados libres —tales como la RSE, autorregulación de la industria, activismo de la sociedad civil y regulación gubernamental.

Kennedy, Robert, y Jacqueline Novogratz. 2011. "Innovation for the BoP: The Patient Capital Approach", En *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, editado por Ted London y Stuart L. Hart, 48–78. Nueva York, NY: Pearson Education.

Este capítulo cubre capital de largo plazo (*patient capital*), una inversión destinada a devolver su principal más intereses —que puede ser en, o por debajo de, la tasa ajustada por riesgo de mercado— y que pretende maximizar el impacto social y la lucha contra la pobreza. El capítulo

describe los mercados de BdP con necesidades sin resolver, corrupción, bajo poder adquisitivo y escaso capital social. El capital de largo plazo difiere del capital tradicional en, por lo menos, cuatro aspectos: un horizonte de tiempo más largo, una disposición a renunciar a retornos máximos a cambio de impacto social o ambiental, una mayor tolerancia al riesgo que los inversores tradicionales y, típicamente, estar ligado con apoyo intensivo para los emprendedores sociales a medida que crecen sus empresas. Algunas organizaciones que actualmente ofrecen capital de largo plazo son Acumen, E+Co, New Ventures, Root Capital y TechnoServe. Son descritas cuatro innovaciones clave del modelo de negocio que han sido implementadas con éxito por empresas en la BdP: practicar reducciones radicales de costos, construir un equipo de gestión centrado en la BdP que equilibre las destrezas de negocios sociales y tradicionales, aplicar el diseño centrado en las personas (*human-centric*) para productos y servicios, y establecer confianza con la BdP.

London, Ted. 2011. "Building Better Ventures with the Base of the Pyramid: A Roadmap". En *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, editado por Ted London y Stuart L. Hart, 19–44. Nueva York, NY: Pearson Education.

Este capítulo describe los siete principios claves para crear una fortuna con la BdP: (1) en la fase de diseño, crear oportunidades de mercado; (2) crear soluciones con la BdP; (3) en la fase piloto, organizar experimentos eficaces; (4) gestionar las fallas; (5) en la fase de escalamiento, apalancar y transferir la inserción social; (6) generar ventaja competitiva correlacionada; y (7) a lo largo de todo el proceso, aumentar el valor mutuo. Para el éxito de las iniciativas de NI, las comunidades de negocios y donante deben trabajar juntas en colaboración interdependiente. Los siete principios fundamentales podrían utilizarse como una lista de verificación para las iniciativas de NI.

———. 2009. "Making Better Investments at the Base of the Pyramid". *Harvard Business Review* 87 (5): 106–13. <https://hbr.org/2009/05/making-better-investments-at-the-base-of-the-pyramid>.

London, Ted, y Ravi Anupindi. 2010. *Revisiting Value Chain Initiatives: Insights from the Base of the Pyramid Perspective*. Washington, DC: USAID. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADW442.pdf.

Este informe describe cómo la interdependencia colaborativa entre las empresas y las organizaciones donantes puede mejorar las iniciativas de NI. Los autores describen iniciativas de la BdP que comenzaron empresas y organismos donantes separando, explicando sus fortalezas y debilidades. Luego comentan que las iniciativas lideradas por unas u otros tienen enfoques complementarios. Dan recomendaciones a los organismos donantes para facilitar la interdependencia: (1) asegurar que el equipo tenga una profunda comprensión sobre desarrollo empresarial y los mercados de la BdP; (2) desarrollar y destacar métricas valoradas por ambos socios; (3) apoyar un modelo de colaboración flexible; (4) demostrar compromiso con la cocreación; (5) apoyar la creación de mercado que permita ventajas competitivas; y (6) asegurar que las habilidades sean transferidas y no sólo apalancadas. Los autores aconsejan usar como enfoque estandarizado el Marco para Evaluar el Impacto en la BdP o "*Impact Assessment Framework*", desarrollado por Ted London. Para el éxito del emprendimiento también sugieren que las organizaciones donantes ofrezcan una guía (*roadmap*) basada en lecciones anteriores y las mejores prácticas emergentes.

London, Ted, y Stuart L. Hart, eds. 2011. *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*. Nueva York, NY: Pearson Education.

En lugar de centrarse en “encontrar una fortuna en la base de la pirámide”, el mensaje clave del libro —como se resume en su Sumario, Introducción y Conclusiones— es “crear una fortuna con la base de la pirámide”. Las críticas actuales a los NI incluyen: que son una forma de imperialismo corporativo; que impulsan consumismo entre los pobres, aportando a la destrucción del medio ambiente; y que es cuestionable si el beneficio resultante es compatible con el desarrollo sostenible. Este libro describe a la BdP como heterogénea, destino de la menor cantidad de ingresos, con empresas locales que no están integradas a la economía formal y habitando en la informalidad, y que comprende a la mayor parte de la humanidad. Los negocios de la BdP se describen como empresas generadoras de ingresos específicamente dirigidos a la demografía de la BdP —integrada por compradores, vendedores y emprendedores— con productos provenientes de la misma BdP. Los negocios de la BdP tienden a extenderse entre las economías formales e informal, abarcan diversos sectores y tamaños y tienen el objetivo de llegar a ser económicamente auto-sostenibles y escalables. El libro se centra, principalmente, en negocios inclusivos con consumidores, con poco énfasis en proveedores.

London, Ted, Ravi Anupindi y Sateen Sheth. 2009. “Creating Mutual Value: Lessons Learned from Ventures Serving the Base of the Pyramid Producers”. *Elsevier Journal of Business Research* 63 (6): 582–94.

Este artículo revisa literatura centrándose en la propuesta de creación de valor mutuo y de los productores en la BdP. Continúa con una descripción del diseño del estudio y selección de la muestra (64 casos). Los resultados se dividen en tres categorías: limitaciones enfrentadas por los productores de la BdP, tipos de emprendimientos y estrategias de negocio para enfrentar esas limitantes. El texto ofrece dirección para futuras investigaciones que mejorarán aún más la comprensión de las oportunidades para que las empresas creen valor mutuo con los productores de la BdP. La descripción del diseño del estudio, selección de la muestra y metodología son útiles para el análisis de los estudios de caso dentro de esta investigación.

Márquez, Patricia, Ezequiel Reficco y Gabriel Berger. 2009. “Negocios Inclusivos en América Latina”. *Harvard Business Review* 87 (5): 28–38.

Este documento explica qué es un NI y sus diferencias con la RSE. Continúa con una descripción de los atributos de las iniciativas de NI y de las áreas donde el NI necesita desarrollo. También se pregunta si los NI son sólo para grandes corporaciones multinacionales o si también las PYME pueden jugar algún papel. El artículo describe la falta de investigación en empresas nacionales, por una razón importante para investigar casos de iniciativas de NI con ese grupo.

———. 2010. *Socially Inclusive Business: Engaging the Poor Through Market Initiatives in Iberoamerica*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Este libro cubre 33 casos de estudio y analiza los actores involucrados en NI, sectores donde se

han implementado y la medida en que se creado valor. Los casos se describen brevemente en los diferentes capítulos y cada uno está luego resumido en el anexo.

Monitor Institute. 2009. *Investing for Social and Environmental Impact: A Design for Catalyzing an Emerging Industry*. San Francisco, CA: Monitor Institute. http://monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/impact-investing/Impact_Investing.pdf.

Esta publicación se pregunta si la inversión de impacto seguirá siendo un nicho pequeño, desorganizado, sin apalancamiento durante años o incluso décadas o si algunos líderes se unirán para cumplir la clara promesa de la industria, haciendo de éste el nuevo dominio donde abordar los retos sociales y ambientales urgentes.

Reficco, Ezequiel. 2010. "Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social: Un matrimonio complejo". *Debates IESA* 15 (3): 14–17.

El artículo analiza la relación entre la RSE y los NI. Explica que el NI no es ni filantropía ni RSE y que ésta última cuestiona vender productos a los más pobres. Algunas publicaciones miran al NI como el próximo capítulo de la RSE pero esa idea no es compartida por todos. (Los NI ven a las comunidades de bajos ingresos como socios de negocios potenciales). Han habido experiencias del NI trabajando con RSE, en las que el NI, como cualquier mercado nuevo, requiere una inversión de tiempo y recursos para desarrollarse. Las iniciativas de RSE con fuerte enfoque en mercados han sido exitosas. El autor concluye que los NI necesitan su propio espacio, pero que, en algunas zonas, la RSE y NI pueden superponerse.

Reficco, Ezequiel, y Patricia Márquez. 2007. "Socially Inclusive Networks for Building BoP Markets". Universidad de San Diego-Escuela de Administración de Empresas. Documento de trabajo. DOI 10.2139 - SSRN 1112969.

Este artículo se centra en las alianzas y acuerdos de colaboración en iniciativas de mercado con la BdP y abarca tres grandes temas: formación de alianzas, su implementación y los resultado de desempeño. Estas alianzas también pueden ser llamadas un ecosistema, redes socialmente inclusivas o cadenas híbridas de valor. El documento observa los mercados socialmente inclusivos, arreglos horizontales en los cuales todas las partes comparten la responsabilidad de los resultados de rendimiento, sin que ninguna tenga autoridad o control sobre las otras. La sección en formación de alianzas observa por qué las empresas buscan construir redes socialmente inclusivas. Concluye que canalizar la información y los recursos, apalancar el capital social y convertirse en "amigos" de negocio son acciones que mejoran las condiciones para transacciones sostenibles. La segunda sección, sobre la implementación de la alianza, muestra cómo las redes socialmente inclusivas se conectan a grupos de la BdP con creación de valor, a través de redes, la presencia de un jugador fundamental, prácticas empresariales saludables (no caridad) y estructuras de gobernanza. El análisis del desempeño de la alianza muestra cómo la toma de riesgos, las inversión, las ventajas competitivas, el intercambio de información, el aprendizaje conjunto que provee la resolución de problemas y las economías de tiempo son características del trabajo que se realiza en las redes de inclusión social. El artículo concluye con

preguntas para investigación futura sobre: (1) las condiciones bajo las cuales se debe ceder el control de una cadena de negocios y (2) las funciones que deben realizarse en estas redes (y qué tipo de organizaciones están mejor adecuadas para la realizarlas).

Simanis, Erik. 2011. "Needs, Needs, Everywhere, But Not a BoP Market to Tap". En *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, editado por Ted London y Stuart L. Hart, 103–28. Nueva York, NY: Pearson Education.

La BdP tiene necesidades pero no es un "mercado" en el sentido tradicional. Un mercado de consumo es un estilo de vida construido en torno a un producto y con dos características definitorias: (1) la idea y la práctica de pagar por una propuesta de valor y (2) el hecho de que sus miembros han "incorporado" un producto —y su propuesta de valor— a sus vidas. Los mercados con la BdP deben ser creados con este concepto en mente. La creación de mercado es un desafío diferente al de la entrada a un mercado. Uno debe considerar dos componentes clave en el desarrollo de nuevos negocios: enmarcar la propuesta de valor y definir el proceso de innovación estratégica.

SNV. 2008. *A Firm-Level Approach to Majority Market Business: Private Sector Mapping Project*. Den Haag, Holanda: SNV & BID.

Este informe presenta los resultados de encuestas realizadas en más de 500 empresas en América Latina sobre involucrar a los mercados de las mayorías dentro de su cadena de valor como productores o consumidores. El informe analiza los motivos detrás de las iniciativas de NI, sus incentivos, beneficios percibidos y tendencias de comportamiento. Concluye con resultados varios, entre ellos: que las iniciativas de NI dan a las empresas una ventaja competitiva; que los principales incentivos están basadas en el Mercado; que existe todavía escepticismo en el sector privado acerca de iniciar iniciativas de NI; que debe orientarse más esfuerzo a la reducción de costos; que los gobiernos deberían tratar de poner en marcha políticas para provocar la participación en NI; y que la RSE debe ser usada como una razón para comenzar una iniciativa de NI.

SNV y WBCSD. 2010. *Inclusive Business: Creating Value in Latin America*. Den Haag, Holanda: SNV & WBCSD.

Esta publicación define qué son los NI y los diferentes modelos que han sido implementados (con proveedores, distribuidores, plataformas y consumidores). Describe 11 casos de negocios inclusivos, centrándose en NI con proveedores, pero también dando ejemplos de los demás modelos. La publicación concluye que los NI han tenido un efecto positivo en las comunidades de bajos ingresos, pero que se necesitan más estudios sobre su nivel de impacto. Este trabajo da una idea de cuánta investigación se ha hecho y hasta qué medida se han empleado casos de estudio para construir el caso de negocios para los NI. Estos ejemplos pueden utilizarse como punto de partida para los estudios de caso de esta investigación.

Stok, Gustavo. 2010. "¿Quién ha aportado a mi queso?" Banco Interamericano de Desarrollo <http://www.iadb.org/micamericas/section/detail.cfm?language=Spanish&id=8279§ionID=mngr>.

Este artículo describe el proceso que atravesó Floralp para lanzar su iniciativa de negocios inclusivos. Buscando estabilidad de proveedores y aumento en la producción, Floralp invirtió en un programa de entrenamiento y de transferencia de tecnología con pequeños productores. A través de él, fue capaz de incrementar la producción de leche en fincas pequeñas y así aumentar los ingresos. Además de ser proveedores, los pequeños productores son accionistas de la empresa. El modelo de Floralp ha sido replicado en Perú.

Viswanathan, Madhu. 2011. "A Micro-Level Approach to Understanding BoP Markets". En *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, editado por Ted London y Stuart L. Hart, 129–64. Nueva York, NY: Pearson Education.

Este capítulo describe los mercados de la BdP de abajo hacia arriba en tres secciones. La primera sección revisa las características de consumidores, empresarios y mercados de la BdP; la segunda muestra cómo entender los mercados de la BdP; y la tercera explica cómo los profesionales de los ámbitos comercial y social pueden diseñar soluciones. El mercado de la BdP se caracteriza más por las relaciones que por las transacciones. Dos de los puntos principales del autor son que, para entender los mercados de la BdP, es preciso reconocer las propias debilidades en la comprensión de los contextos del segmento (y que quienes viven en niveles de subsistencia tienen experiencia significativa en sobrevivirla). Es necesaria una mentalidad de aprendizaje mutuo para el desarrollo de iniciativas de NI. Este capítulo está escrito desde un punto de vista antropológico y puede contribuir a la investigación sobre la BdP en los estudios de caso. La mayoría de la literatura escrita en NI no proviene desde esta perspectiva.

Whitney, Patrick. 2011. "Reframing Design for the Base of the Pyramid". En *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, editado por Ted London y Stuart L. Hart, 165–92. Nueva York, NY: Pearson Education.

Este capítulo revisa la fase de diseño de productos y servicios para la BdP. El proceso de diseño debe re-enmarcar el problema. El proceso de diseño estratégico empieza por observar y analizar el contexto y va a replantear o redefinir el problema mirando con un ojo más abstracto. Luego continúa creando opciones basadas en el problema re-enmarcado y termina con una guía que mantiene la integridad de la solución final. Al re-enmarcar, el autor sugiere utilizar el marco POEMS (siglas en inglés de *People, Objects, Environments, Messages, and Services*), que es un protocolo que toma en cuenta personas, objetos, entornos, mensajes y servicios. Identifica a las personas a ser servidas y las cosas que los diseñadores pueden cambiar para mejorar sus vidas. Este capítulo destaca la importancia del diseño en productos y servicios para la BdP. Este enfoque puede proporcionar entendimiento de lo que pasó en el proceso de diseño en los estudios de caso y cómo eso impactó en los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, Robert. 1975. *The Social Challenge to Business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Altenberg, Tilman. 2007. *Donor Approaches to Supporting Pro-poor Value Chains: Report for the Donor Committee for Enterprise Development*. Bonn, Alemania: Instituto Alemán de Desarrollo. <http://www.die-gdi.de/uploads/media/DonorApproachestoPro-PoorValueChains.pdf>.
- Banco Mundial. 2011. *Impact Evaluation of SME Programs in Latin America and the Caribbean*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Batra, Geeta, y Syed Mahmood. 2003. "Direct Support to Private Firms: Evidence on Effectiveness". Banco Mundial. Documento de trabajo de investigación en políticas #3170. Washington, DC: Banco Mundial.
- Borzaga, Carlo, Giulia Galera y Rocío Nogales, eds. 2008. *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*. Nueva York, NY: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y EMES Red Europea de Investigación.
- Cattaneo, Matías D., Sebastián Galiano, Paul J. Gertler, Sebastián Martínez y Rocío Titiunik. 2007. "Housing, Health and Happiness". Banco Mundial. Documento de trabajo de investigación en políticas #4214. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2007/08/8186857/housing-health-happiness>.
- Chandler, J. A. 2007. *Explaining Local Government: Local Government in Britain Since 1800*. Manchester, RU: Manchester University Press.
- Chu, Michael. 2010. "Las Microfinanzas: Creación simultánea de impacto social y valor comercial". *Debates IESA* 15 (3): 26–30.
- Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). 2011. *Collaboration, Innovation, Transformation, Ideas and Inspiration to Accelerate Sustainable Growth: A Value Chain Approach*. Conches-Ginebra, Suiza: WBCSD.
- CSR International. 2015. *The Ages and Stages of CSR*. www.csrinternational.org/about/stages.
- Defourny, Jacques, y Marthe Nyssens. 2012. "The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative

Perspective". EMES, Documento de trabajo 12/03. Lieja, Bélgica: EMES Red Europea de Investigación.

De Soto, Hernando. 2000. *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. Nueva York, NY: Basic Books.

Drucker, Peter. 1984. *Frontiers of Management*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing Company.

Elkington, John. 2004. "Enter the Triple Bottom Line". En *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?*, editado por Adrian Henriques y Julie Richardson, 1–16. Londres, Reino Unido: Earthscan.

Freeman, Edward. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge, Reino Unido. Cambridge University Press.

Gereffi, Gary. 2001. "Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy: The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era". *IDS Bulletin* 32 (3): 30–40.

Gereffi, Gary. 2002. "Prospects for Industrial Upgrading by Developing Countries in the Global Apparel Commodity Chain". *International Journal of Business and Society* 3 (1): 27–60.

Gereffi, Gary, John Humphrey y Timothy Sturgeon. 2005. "The Governance of Global Value Chains". *Review of International Political Economy* 12 (1): 78–104.

Gereffi, Gary, y Miguel Korzeniewicz, eds. 1994. *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT: Greenwood Press.

Gradl, Christina, y Beth Jenkins. 2011. *Tackling Barriers to Scale: From Inclusive Business Models to Inclusive Business Ecosystems*. Cambridge, MA: Iniciativa de RSE en Harvard Kennedy School.

Hallberg, Kristin. 2000. "A Market-Oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises". IFC, documento de discusión #40. Washington, DC: Corporación Financiera Internacional.

Hammond, Allen L., William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran y Courtland Walker. 2007. *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. Washington, DC: Instituto de Recursos Mundiales y Corporación Financiera Internacional.

Henderson, Jeffrey. 2005. "Global Production Networks, Competition, Regulation and Poverty Reduction: Policy Implications". Documento presentado en el Taller del Centro por la Regulación y Competición, Universidad de Manchester, Manchester, Reino Unido, Junio 22–24.

Jenkins, Beth, Eriko Ishikawa, Emma Barthes y Marisol Giacomelli. 2008. *Supporting Entrepreneurship at the Base of the Pyramid through Business Linkages: Report of a Roundtable Dialogue*, June 10–12,


- 2008, Rio de Janeiro, Brasil. Washington, DC: IFC, Foro Internacional de Líderes de Negocios e Iniciativa de RSE en Harvard Kennedy School.
- Koh, Harvey, Nidhi Hegde y Ashish Karamchandani. 2014. *Beyond the Pioneer—Getting Inclusive Industries to Scale*. Navi Mumbai, India: Deloitte Touche Tohmatsu India Private Limited.
- London, Ted. 2007. "A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation". *Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos*, documento de trabajo. Washington, DC: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- London, Ted. 2007. "A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation". *Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos*, documento de trabajo. Washington, DC: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- London, Ted., Ravi Anupindi y Sateen Sheth. 2010. "Creating Mutual Value: Lessons Learned from Ventures Serving the Base of the Pyramid Producers". *Elsevier Journal of Business Research* 63 (7): 582–94.
- London, Ted, y Stuart Hart, eds. 2011. *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Márquez, Patricia, Ezequiel Reficco y Gabriel Berger, eds. 2010. *Socially Inclusive Business: Engaging the Poor through Market Initiatives in Iberoamerica*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nelson, Jane. 2006. *Building Linkages for Competitive and Responsible Entrepreneurship*. Cambridge, MA: Universidad de Harvard y UNIDO.
- OCDE. 2006. *Promoting Private Investment for Development: The Role of ODA*. París, Francia: OCDE.
- Peinado-Vara, Estrella. 2006. *Corporate Social Responsibility in Latin America*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York, NY: The Free Press.
- Porter, Michael, y Mark Kramer. 1999. "Philanthropy's New Agenda: Creating Value". *Harvard Business Review* 77 (6): 121–30.
- . 2002. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review* 80 (12): 56–68.
- . 2006. "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review* 84 (12): 78–92.

- . 2011. "Creating Shared Value". *Harvard Business Review* 89 (1/2): 62–77.
- Prahalad, C. K. 2006. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Prahalad, C. K., y Allen Hammond. 2002. "Serving the World's Poor, Profitably". *Harvard Business Review* 80 (9): 48–57.
- Prahalad, C. K., y S. L. Hart. 2002. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid". *Strategy+Business* 26: 54–67. www.strategy-business.com/article/11518?gko=9a4ba.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Crecimiento de Mercados Inclusivos (PNUD-GIM). 2008. *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*. Nueva York, NY: PNUD.
- Reficco, E., y P. Márquez. "Inclusive Networks for Building BOP Markets". *Business and Society* 51 (3): 512–54. DOI: 10.2139 - SSRN: 1112969.
- Rendtorff, Jacob Dahl. 2009. *Responsibility, Ethics and Legitimacy of Corporations*. Copenhagen, Dinamarca: Copenhagen Business School Press.
- Ridley-Duff, Rory, Mike Bull y Pam Seanor. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Ángeles, CA: Sage.
- Ridley-Duff, Rory, y Cliff Southcombe. 2012. "The Social Enterprise Mark: A Critical Review of Its Conceptual Dimensions". *Social Enterprise Journal* 8 (3): 178–200.
- Ruben, R., M. Slingerland y H. Nijhoff. 2006. *Agro-food Chains and Networks for Development*. Wageningen, Holanda: Universidad de Wageningen.
- SNV. 2008. *A Firm-Level Approach to Majority Market Business: Private Sector Mapping Project*. Den Haag, Holanda: SNV y BID-OMJ.
- SNV y WBCSD. 2010. *Inclusive Business: Creating Value in Latin America*. Den Haag, Holanda: SNV y WBCSD.
- UNODC. n.d. *The Alternative Development Model in San Martin*. https://www.unodc.org/documents/alternative-development/San_Martin_english.pdf.
- USAID. 2009. *Transforming Electricity Consumers into Customers: Case Study of a Slum Electrification and Loss Reduction Project in São Paulo, Brazil*. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADO642.pdf
- Visser, Wayne. 2011. *The Age of Responsibility*. Londres, Reino Unido: Wiley.

Vives, Antonio, Antonio Corral e Iñigo Isusi. 2005. Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo/IKEI.

Wood, Donna. 1991. "Corporate Social Performance Revisited". *Academy of Management Review* 16 (4): 691–718.

Yunus, Muhammad. 2010. *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. Nueva York, NY: Public Affairs.



1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

 mifcontact@iadb.org

 www.facebook.com/fominbid

 www.twitter.com/fominbid

www.fomin.org



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID