

# Los negocios inclusivos en el sector agropecuario: práctica y desafíos

Reintje van Haeringen  
W. Robert de Jongh

## Resumen

En los últimos años, las soluciones comercialmente viables que apalancan el papel del sector empresarial como coadyuvante a la reducción de la pobreza, han comenzado a ocupar un lugar importante en el debate sobre el desarrollo. En el sector agropecuario de América Latina se desarrolla una creciente cantidad de Negocios Inclusivos que presentan oportunidades de aprendizaje sobre los modelos que funcionan y cuáles son las barreras y desafíos a enfrentar, para que tanto las empresas como las comunidades de bajos ingresos se beneficien. Este artículo analiza los temas pendientes que necesitan ser tratados para garantizar el impacto de los Negocios Inclusivos y llevarlo a escala, ilustrados con ejemplos de la práctica de snv en América Latina. Con base en lo anterior, se presenta una serie de sugerencias que pueden ayudar a generar un marco facilitador que permita la convergencia de esfuerzos de las partes involucradas en el desarrollo de los Negocios Inclusivos.

**Palabras clave:** Negocios Inclusivos; sector agropecuario; impacto en pobreza; cadenas de valor.

## Introducción

En esta primera década del siglo XXI ha crecido el interés y la actividad alrededor del concepto de Negocios Inclusivos (NI) y con ello, la idea de que es posible generar valor para las comunidades pobres de manera comercialmente viable. Los NI se pueden definir como “iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que bajo una lógica de mutuo beneficio contribuyen a mejorar la calidad de vida de las comunidades de bajos ingresos, a través de su participación en la cadena de valor de un negocio”,<sup>1</sup> sea como proveedores, distribuidores o consumidores de bienes y servicios. Un NI busca la participación de personas en situación de pobreza en cadenas de valor, de manera que logren capturarlo para sí mismos mientras contribuyen a la generación de valor por la empresa. En otras palabras: vincula al segmento de bajos ingresos a mercados formales mientras transforma sus condiciones de vida; siendo éste el sentido en que un NI difiere de hacer cualquier negocio con los pobres.

Aplicados al sector agropecuario, los NI permiten involucrar a la población rural pobre como proveedores de materia prima a empresas procesadoras, empacadoras, comercializadoras o exportadoras de la producción agropecuaria. Siendo el sector uno de los más importantes en términos tanto en la participación de comunidades de bajos ingresos como en las exportaciones de los países de la región, representa un gran potencial para el desarrollo de NI y, por ende, para un desarrollo inclusivo.

Correos electrónicos: [rvanhaeringen@snvworld.org](mailto:rvanhaeringen@snvworld.org); [rdejongh@snvworld.org](mailto:rdejongh@snvworld.org).

<sup>1</sup> snv-wbcsd, *Negocios Inclusivos: creando valor en América Latina*, 2010, (en impresión).

snv lleva cinco años de estar estrechamente involucrada en la práctica de los ni en el sector agropecuario de América Latina, apalancando una práctica de varias décadas en el desarrollo de una amplia gama de cadenas productivas. Su trabajo de asesoría a empresas y organizaciones de productores, de *brokering* con instancias financieras y fondos de inversión, de creación de condiciones con el sector público, así como de investigación y mapeo de oportunidades para los ni, ha ayudado a crear mayor claridad sobre conceptos y modelos que funcionan para los ni. No obstante, coincidimos con académicos e investigadores que en sus publicaciones recientes han expresado que estamos entrando a una fase donde es importante profundizar sobre cómo surgieron estos modelos, cómo se desarrollaron, cómo lograron viabilidad comercial y cómo se pueden llevar a escala.<sup>2</sup> Son temas que requieren de mayor investigación, práctica y debate para sustanciar el hecho que los ni realmente constituyen una solución viable y sostenible para el desarrollo y la reducción de pobreza.

snv es una organización internacional holandesa con más de 40 años de experiencia dedicada a reducir la pobreza y la inequidad en los mercados emergentes de todo el mundo. Actualmente trabaja en 40 países de África, Asia, América Latina y los Balcanes. En América Latina, snv es una empresa social, trabaja como consultoría innovadora, “think tank”, fondo de inversión social y fundación operativa. En snv creemos que la innovación es la capacidad de comprender cómo transformar las ideas en acciones y las acciones en soluciones sostenibles y cómo incrementar su escala. Proporcionamos una combinación de servicios integrados y soluciones diseñadas a la medida de las necesidades específicas de nuestros clientes.

El objetivo principal del trabajo de snv es promover la inclusión económica de la población de menor poder adquisitivo. snv brinda servicios de asesoría estratégica a entidades públicas, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil para crear soluciones innovadoras encaminadas a incrementar los ingresos de la población marginada a través de prácticas de inclusión económica, tales como los *Negocios Inclusivos*. A la fecha, snv ha apoyado a más de 80 iniciativas con proveedores, consumidores y distribuidores.

snv tiene un profundo conocimiento de lo local a través de su presencia en los países de la región y su amplia red de contactos, consolidada a lo largo de cuatro décadas de trabajo de campo. snv trabaja con más de 1,300 profesionales a escala mundial; 100 de ellos se encuentran en Latinoamérica donde contamos con oficinas en Bolivia, Ecuador, El Salvador, Perú, Honduras, Nicaragua y Colombia. Además desarrollamos actividades en Guatemala y Panamá.

[www.snvworld.org](http://www.snvworld.org) y [www.snvla.org](http://www.snvla.org)

<sup>2</sup> P. Márquez, E. Reficco y G. Berger-SEKN, HBR-LA, 2009, “Scaling Up Inclusive Business”, Harvard Kennedy School/IFC, 2010 y “Negocios Inclusivos en América Latina”.

En el presente artículo trataremos los aspectos siguientes:

- 1) Los incentivos y barreras para una empresa al entrar en un NI;
- 2) La participación efectiva de las comunidades de bajos ingresos en un NI;
- 3) La medida en que se genera impacto en la pobreza a través de los NI, y
- 4) El potencial de los NI para ser llevado a escala.

Estos temas se ilustran con ejemplos de casos prácticos desarrollados con asesoría de SNV en la región.

## La práctica de los negocios inclusivos en el sector agropecuario de América Latina

### Entrar en un modelo de negocio inclusivo Motivación e incentivos

El objetivo principal del NI, desde el punto de vista de la empresa, es generar valor, muchas veces en términos de ganancias, pero también en cuanto a mitigación de riesgos o mejoramiento de su posicionamiento en el mercado. Para una empresa, contribuir a la reducción de la pobreza mediante la inclusión de las comunidades de bajos ingresos en su cadena de valor, se convierte en un objetivo cuando contribuye a este objetivo principal. Un NI, por ende, inicia con una oportunidad de negocio que lleva en sí una oportunidad para el desarrollo del segmento de bajos ingresos.

Una fuerza motivadora que puede propulsar el surgimiento de un NI es la *demand del cliente final de la cadena*: la creación de valor para el cliente final puede generar el valor económico para recompensar a cada eslabón de la cadena productiva. Tal es el caso de CISA-Exportadora (Nicaragua) y CIGRAH (Honduras), empresas del Mercon Coffee Group que aprovecharon la demanda mundial creciente de café certificado, aumentando así su oferta en el mercado internacional y diferenciándola con el distintivo Utz Certified, sello internacional que se basa en un código de conducta para la producción social y ambientalmente sostenible que permite obtener mejores precios de venta. Incorporaron a pequeños productores en la producción de café certificado y con base en una relación comercial de largo plazo ofrecieron servicios de asistencia técnica, mejoramiento de prácticas agrícolas, asistencia administrativa, soporte en procesamiento del café y servicios de financiamiento y comercialización. Las empresas lograron obtener mayor utilidad al aumentar la calidad de su café y la productividad de sus fincas proveedoras, mientras los pequeños productores aumentaron sus ingresos y eficiencia productiva.

Otro incentivo son las *condiciones políticas y legales de los países*, que pueden motivar a que las empresas se involucren con los pequeños productores para obtener su materia prima.

En el caso de Ecuador, el Estado protege a los productores de diferentes rubros agrícolas mediante un sistema de franja de precios, que consiste en aplicar un arancel a las importaciones el cual fluctúa de acuerdo con los precios internacionales. Así mismo, por medio del Programa de Absorción de Cosecha obliga a los importadores industriales a comprar 100% de la producción nacional para poder acceder a los cupos de importación. Es en este contexto que la Procesadora Nacional de Alimentos (PRONACA), líder en producción y comercialización de alimentos en Ecuador, aumentó su abastecimiento local de maíz amarillo. PRONACA, utilizando su experiencia previa de trabajo con pequeños productores, desarrolló un modelo que incluye acceso a capacitación, crédito para insumos (pagado contra la entrega de la cosecha) y nuevas tecnologías probadas en las parcelas de ensayo de la misma empresa. Los productores aumentaron su productividad e ingresos, mientras lograron acceso a servicios bancarios y créditos con apoyo de la empresa, la cual incrementó la compra de maíz a pequeños productores en 300%.

*El manejo de riesgo del negocio principal de una empresa* también puede ser otra motivación para el involucramiento del segmento de bajos ingresos. Dole en Perú, en respuesta al aumento sostenido de la demanda internacional de productos orgánicos, exporta banano bajo un modelo que involucra a pequeños productores en su cadena de valor, donde los productores se asocian y venden el producto empacado en cajas. Las inversiones de Dole en el Perú han estado orientadas a mejorar la eficiencia y el control de calidad del proceso de exportación. Con estas inversiones Dole busca reducir el riesgo de su negocio al hacer que el sistema de producción y control del proceso funcione tal como lo requieren los estándares internacionales. Bajo esta lógica, la empresa ha invertido en capacitación técnica, procesos de empaque y fomento de la cultura organizacional entre los productores para ayudarlos a conformar asociaciones y así reducir los costos de transacción mientras se logre la calidad requerida del producto de exportación.

## Financiamiento

Las fuentes de cofinanciamiento no reembolsables y reembolsables, de corto y de largo plazo, son importantes en las diferentes fases de un NI –para su diseño, desarrollo y escalamiento–. El financiamiento del estudio y diseño inicial puede, por ejemplo, motivar a empresas que tienen interés en la iniciativa pero que encuentran barreras de entrada y perciben riesgos adicionales al negocio convencional. En muchas ocasiones, los empresarios postergan la decisión de desarrollar un NI al no contar con un incentivo económico que contribuya a disminuir el riesgo que este implica o a compartirlo con otros –particularmente en las

empresas medianas o en aquellas grandes que no disponen de suficientes recursos para asumir esta clase de riesgo o para realizar la inversión inicial—. Esta fuente de financiamiento no supone un subsidio permanente para el NI, sino una inversión inicial, necesaria en muchos casos para determinar su factibilidad.

En el marco de un convenio entre SNV y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se ha podido coinvertir junto a un grupo de empresas en varias iniciativas de NI en la región, incluyendo Dole en Perú y PRONACA en Ecuador, facilitando, por ejemplo, el desarrollo de planes de negocios, estudios de factibilidad y capacitación a pequeños productores. En el caso de Mercon Coffee Group en Centroamérica, la empresa contó con el aporte del Programa de Calidad Sostenible (PROCASO) del “Coffee Support Network”, que lo asistió al poner en práctica el código de conducta de certificación Utz Certified.

Otra dificultad que enfrentan tanto empresas como proveedores al entrar en un NI, es la poca disponibilidad de soluciones financieras diseñadas para atender las necesidades de inversión de los pequeños productores. La mayoría de las entidades financieras no cuentan con productos financieros que se adapten a la realidad económica de las comunidades de bajos ingresos involucradas en un NI, y son pocas las entidades dispuestas a entregar créditos sin contar con garantías hipotecarias sólidas. Esto se convierte en una barrera importante cuando se trata, a manera de ejemplo, de un NI agropecuario donde no existen sistemas de seguro agrícola que permitan cubrir los riesgos cada vez más frecuentes de los cambios climáticos. Muchas entidades financieras evitan esta clase de actividades, por lo que el desarrollo de NI requiere fondos alternativos de inversión.

En algunos casos, la propia práctica de los NI genera condiciones favorables en el acceso a crédito por los pequeños productores. El modelo de NI de PRONACA con los pequeños productores de maíz, incluye la identificación de un grupo de “líderes agrícolas”, encargados de calificar y seleccionar a los agricultores más pequeños que gocen de su confianza y que son identificados como los más vulnerables de la cadena. Los agricultores líderes actúan como garantes de los créditos que los pequeños productores adquieren para la compra de insumos y le prestan a éstos servicios de asistencia técnica. Por estos servicios reciben como pago una comisión por la cosecha que los pequeños productores venden a PRONACA. Este proceso les permite generar su propia historia crediticia, lo cual influye positivamente en su elegibilidad para créditos formales en el futuro. De hecho PRONACA logró integrar a los pequeños productores agrícolas al sistema financiero formal. A través de un convenio con un banco local, facilitó la apertura de cuentas de ahorro a cada productor. A la fecha, todos los productores integrados reciben sus pagos directamente a sus cuentas, lo que reduce riesgos por robo y tiempos de acceso al dinero. De la misma forma, se integró a los productores al sistema tributario nacional de tal manera que paguen los impuestos de ley al Estado. Estos dos indicadores demuestran la efectividad que puede tener un NI para integrar a pequeños agricultores a la economía formal de país.

En el caso de DELIZIA, una empresa boliviana especializada en la producción de lácteos, incorpora a pequeños productores de leche del altiplano boliviano en su cadena de valor –fortaleciendo la competitividad y productividad de los productores–, mientras asegura un incremento en el acopio de leche y una relación estable y de mayor confianza con los productores. DELIZIA facilita a los productores el acceso a crédito para adquirir ganado y para la producción de forraje con tecnología hidropónica. La empresa, que paga a los productores quincenalmente por su leche, retiene los pagos que deben hacerle a las entidades financieras, sin convertirse en garante de los mismos. La entidad financiera es la que analiza al productor como sujeto de crédito.

## Conocimiento

Un *ni* sólo puede generar valor mutuo a partir de un conocimiento detallado de la población de bajos ingresos. El entendimiento de este segmento de la población, así como la inteligencia del mercado que conforma, es imprescindible en la generación de relaciones de confianza y transacciones provechosas para ambas partes, empresa y comunidad.

La Corporación Dinant en Honduras es una empresa productora y comercializadora de aceite y alimentos, que compra la biomasa y almendra del fruto del Corozo (proveniente de una palma silvestre) a los grupos étnicos Pech y Garífunas en la Costa Atlántica de Honduras. Su *ni* empezó con un estudio de factibilidad y con el desarrollo de un modelo empresarial que le permitiera a la Corporación articular competitivamente a las familias que habitan el litoral Atlántico en la cadena de valor de biocombustibles de la empresa. Debido a los costos elevados de obtener el fruto de la materia prima para biocombustibles, se optó por investigar en otras industrias como las de alimentos, farmacéutica y cosmética, que le permitiera a la empresa obtener una rentabilidad adecuada y pagar de manera justa a los recolectores del fruto.

La fase actual del proyecto está centrada en el desarrollo de la tecnología necesaria y adecuada para incrementar la productividad de las familias étnicas en la recolección de frutos y en la extracción de la almendra del corozo, en el diseño de prácticas adecuadas y sostenibles para los procesos de recolección y transporte de los frutos y en la definición de las normas de seguridad laboral para los recolectores. Una de las lecciones aprendidas de este *ni* fue que “los programas de capacitación, negociación y aprovechamiento sustentable de los recursos deben llevarse a cabo en el marco de respeto a la cultura de cada uno de los grupos étnicos que participan en el Negocio Inclusivo”.<sup>3</sup>

Los *ni* en este sentido no son “business as usual”, requieren de nuevos enfoques de parte de las empresas, y hasta una nueva cultura organizacional o transformación institucional. En los *ni*, el acercamiento entre empresarios y población de bajos ingresos lleva a que se rompan paradigmas y mitos sobre los pobres, encontrándose nuevas formas para trabajar con ellos.

<sup>3</sup> snv-wbcsd, “Negocios Inclusivos: creando valor en América Latina”, 2010 (en impresión).

Esto puede llevar a una nueva orientación estratégica que requiere de nuevas formas para comprender las dinámicas que rigen los segmentos de mercados de bajos ingresos.

Los estudios etnográficos que profundizan en aspectos cualitativos de las necesidades, motivaciones y procesos de toma de decisión de las personas, han resultado ser un instrumento importante en ampliar el conocimiento de una empresa sobre las comunidades con que trabaja en un NI.

## Participación efectiva en un modelo de negocio inclusivo

La participación en un NI por parte del segmento de bajos ingresos debería llevar a la creación de valor para éstos. En dependencia del modelo y el objetivo del NI, este valor se puede manifestar de varias maneras: en ganancias económicas (por ejemplo, nivel y estabilidad del ingreso, acceso a créditos favorables, productividad, empleo, etcétera), desarrollo de capacidades (por ejemplo, habilidades y conocimiento a través de capacitación, autoestima, aspiraciones, acceso a información, etcétera) y el desarrollo de relaciones (entre otros acceso a individuos y redes, niveles de confianza y respeto, estatus social, relaciones con instancias de gobierno, cambios en relaciones de género, cohesión social).<sup>4</sup> La motivación de las personas de bajos ingresos para entrar y seguir en un NI, de alguna manera está compuesta por uno o varios de estos componentes.

En el proceso de instrumentación de un NI, sin embargo, los productores pueden encontrar dificultades y desafíos en el camino que requieren de soluciones colaborativas e innovadoras para garantizar siempre la generación de valor. Estas dificultades y desafíos se pueden dividir en dos grandes grupos: las que influyen en la generación de valor (relacionadas a la productividad, como acceso a financiamiento y tecnología) y las que influyen en la captación de valor (relacionadas a las transacciones, como entendimiento de mercados y poder en el mercado).<sup>5</sup>

Los pequeños productores de café certificado involucrados en el NI con Mercon Coffee Group en Honduras y Nicaragua requerían de acceso a crédito para invertir en la adecuación de sus procesos de producción para cumplir con las exigencias del mercado y, por ende, de la empresa. No obstante, las condiciones desfavorables del sector de microfinanzas y el desinterés de la banca formal de trabajar con este segmento, les impedía acceder al financiamiento necesario para hacer las inversiones necesarias en sus parcelas.

Ante esta barrera, las empresas de Mercon Coffee Group decidieron ofrecer servicios financieros para cubrir los requerimientos de capital de trabajo y los costos de mantenimiento de los cultivos. Este servicio se maneja como anticipo hasta por un año sobre la compra de

<sup>4</sup> Ted London, "Making Better Investments at the Base of the Pyramid-Toolkit", Harvard Business Review, mayo de 2009.

<sup>5</sup> T. London, R. Anupindi, S. Sheth, "Creating Mutual Value: lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers", *Journal of Business Research*, Elsevier, 2009.

café y se formaliza a través de un contrato de suministro con entrega del grano a futuro, garantizando la recuperación de la cartera.

Existe además, en muchos casos, una clara brecha entre los conocimientos, capacidades e información de las comunidades de bajos ingresos y las exigencias del mercado que enfrentan las empresas, lo cual puede dificultar el desarrollo de los *ni*. Las empresas tienen que cumplir con estándares mundiales de calidad, inocuidad y trazabilidad de los productos. Como consecuencia, necesitan transmitirlos a sus proveedores. En muchos casos, las comunidades de bajos ingresos no cuentan con los niveles de educación y capacitación técnica adecuados para responder a las exigencias de mercados globales. Estas discrepancias pueden superarse mediante un acelerado proceso de educación y transferencia de capacidades, factor que en muchos casos representa uno de los principales rubros en la inversión de un *ni*.

Los modelos de *ni*, en su mejor forma, son modelos de colaboración en los que el productor es considerado como un socioeconómico con quien la empresa busca una relación estable de largo plazo, de mutuo beneficio y respeto. Este tipo de relación interdependiente permite encontrar soluciones a las dificultades en beneficio de ambas partes, evitando el paternalismo y promoviendo el desarrollo empresarial y personal de los productores.

## Impacto en la pobreza de los negocios inclusivos

El concepto de *ni* está vinculado a la generación de valor para la llamada *Base de la pirámide* y las transacciones con los “mercados de mayoría” que esta constituye. Cabe señalar que en las publicaciones ha sido definida de diferentes maneras: desde el uso de niveles de ingresos (que pueden o no coincidir con los niveles usados para definir pobreza y extrema pobreza) hasta como el segmento socioeconómico de bajos ingresos que vive primariamente en el sector informal. El potencial de los *ni* de tener un impacto en la pobreza obviamente está relacionado con la selección de la población meta del negocio y si se reconoce o no como pobre.

Las familias que participaron en la fase piloto del *ni* de recolección y extracción de aceite de corozo con Corporación Dinant en Honduras, no tenían una labor fija antes de involucrarse en el *ni*. Su ingreso pasó de un promedio mensual de 32 usd por persona, a un ingreso de 80 usd promedio. Además, se apropiaron de nuevas tecnologías a través de los procesos de capacitación sobre recolección de frutas y extracción del aceite.

Al tiempo de contribuir a la reducción de la pobreza, un modelo de negocio con el segmento pobre de la población tiene que permitir estrategias comercialmente viables e implicar un potencial para ser llevado a escala. En la práctica al nivel global, se nota, por ejemplo, que en muchos casos de *ni* se aplica un modelo de negocio que combina la inclusión de segmentos de bajos ingresos con la de rangos más altos de ingresos donde estos últimos, indirectamente, subsidian al segmento pobre.

En la mayoría de los casos de NI con proveedores apoyados por snv (siendo la reducción de pobreza, parte de su misión), la población beneficiada también ha sido una mezcla de diferentes segmentos, extremadamente pobres, pobres y menos pobres de la población. Esto tiene que ver con la necesidad de la empresa de trabajar con grupos de proveedores que además de la población pobre incluye a otros segmentos, por razones de viabilidad comercial del negocio. Pero también hay casos, como por ejemplo el NI entre PRONACA y los productores de maíz en Ecuador, donde el propio modelo de NI asigna roles distintos a diferentes segmentos socio-económicos de la población: en este caso una selección de “agricultores líderes” con niveles mayores de ingresos, apoya al segmento más pobre y más vulnerable en, por ejemplo, capacitación y entrega de cosecha.

Cabe señalar además, que en los casos donde se logra un impacto en la situación de pobreza de la población involucrada, dicho impacto es el resultado de un esfuerzo de colaboración de varios actores: la empresa, que actúa en su esfera de influencia, actores públicos que ayudan en la generación de condiciones para que se dé el impacto y organizaciones de la sociedad civil que apoyan a las comunidades en el desarrollo de sus capacidades. Para que los esfuerzos de estos actores converjan para lograr la generación de valor para las partes interesadas, resulta importante la presencia de un actor que facilita el proceso de colaboración. Este rol de mediador confiable, que ayuda a construir puentes, relaciones de confianza y entendimiento mutuo, ha jugado snv en muchos de los procesos de asesoría a NI.

## Potencial para escala

Un último tema pendiente en el debate sobre los NI es su potencial para ser llevados a escala. Aún no existe un entendimiento claro sobre cuándo y cómo un modelo puede ser llevado a escala y cuáles son los factores que facilitan el proceso. El tema es importante tanto para la empresa por razones de negocio (especialmente cuando tiene que compensar por márgenes bajos de ganancia y lograr viabilidad comercial), como por razones de desarrollo e impacto en pobreza (respondiendo a la escala de las necesidades de una manera sostenible).<sup>6</sup>

Llevar a escala un NI puede tomar diferentes formas. El proceso que probablemente más se ha dado es replicar modelos exitosos a otros negocios, aprendiendo de la práctica e integrando experiencias. Replicar un modelo implica que se inician nuevos procesos, con nuevas (unidades de) empresas, nuevas comunidades y grupos de productores. Facilitar y acelerar este modelo de escala requiere de nuevos procesos de construcción de conocimiento y confianza entre empresas, productores y otros actores involucrados, capitalizando experiencias y facilitando la construcción de puentes entre las partes.

<sup>6</sup> “Scaling Up Inclusive Business”, Harvard Kennedy School/IFC, 2010.

Luego, se señala un potencial para llevar a escala un modelo de  $NI$  dentro de una misma empresa, donde se aprovecharía la experiencia y el conocimiento acerca de los principios de un  $NI$  y la relación con el segmento de bajos ingresos. Implica la necesidad de acceder a financiamiento adicional, encontrar los socios adecuados en las nuevas geografías de operación y ajustar el modelo inicial de negocio a nuevas escalas de operación.

Por último, se presenta la posibilidad de crear las condiciones para escalar a través de la generación de un marco de políticas públicas favorables para el desarrollo de  $NI$ . Un ejemplo claro en este sentido es el gobierno de Ecuador, que adoptó un enfoque de inclusión económica en sus programas y proyectos y que recientemente lanzó su Programa de Negocios Rurales (PRONERI), coordinado desde el Ministerio de Agricultura. Este programa provee de asesoría y financiamiento a empresas que incursionan en un  $NI$  y apoya a (asociaciones de) pequeños productores en el aumento de su productividad y otras condiciones para acceder y aprovechar un  $NI$ . El programa se enmarca en un conjunto de políticas y medidas del gobierno que estimulan la inclusión del pequeño productor.

## Hacia modelos inclusivos de desarrollo económico

La experiencia hasta la fecha con los  $NI$  en el sector agropecuario de la región lleva a considerar que la promoción de soluciones lideradas por el sector privado, como son los  $NI$ , representa una contribución importante al desarrollo del sector agrario en su conjunto.

No obstante, para que la instrumentación de  $NI$  traspase unos pocos casos de estudio y permita, en un futuro próximo, apalancar nuevas iniciativas para el beneficio del sector agrario a escala nacional y regional, se requiere de la aplicación de los diferentes mecanismos descritos, partiendo de los resultados y lecciones aprendidas obtenidas de las iniciativas impulsadas en la región por  $SNV$  y por otros actores.

Entre estos mecanismos está diseñar e impulsar políticas y programas públicos articulados y coherentes, que generan un contexto que permita el desarrollo de un modelo económico inclusivo y que reconoce la interdependencia de diferentes actores y segmentos económicos, así como sus roles propios. De manera preliminar y retomando las enseñanzas de la práctica, se distinguen tres elementos clave a ser tomados en consideración en el diseño de tal marco facilitador:

- a) La promoción y desarrollo de  $NI$ ;
- b) El desarrollo de capacidades locales y acceso a asistencia técnica y tecnologías, y
- c) El acceso a soluciones financieras.

## Promoción y desarrollo de negocios inclusivos

El surgimiento de un *ni* difícilmente se da de forma espontánea y requiere de facilitación y generación de condiciones, muchas veces fuera de la esfera de influencia de las empresas o las comunidades. Por ello, se recomendaría considerar aquellos aspectos que pueden ser generados a través de un marco de políticas y programas públicos, por ejemplo:

- Consolidación de la base de confianza y desarrollo de capacidades de negociación de grupos de productores a través del fortalecimiento de asociaciones, con el apoyo de proveedores locales de desarrollo de capacidades;
- Acceso de los pequeños productores a información de mercados, para lo cual se requieren soluciones de comunicación para zonas remotas a bajo costo, utilizando infraestructura de comunicaciones existentes, e
- Infraestructura de producción adecuada a los sistemas de los pequeños productores.

## Desarrollo de capacidades locales y acceso a asistencia técnica y tecnología

Resulta necesario no sólo aumentar las capacidades en los productores, sino desarrollar mercados locales para acrecentar estas capacidades. Se propone la generación de condiciones para el fomento de estos mercados, como por ejemplo:

- Fomentar programas de capacitación para profesionalizar a los proveedores locales de asistencia técnica y extensión rural a través de proveedores locales de desarrollo de capacidades;
- Facilitar la articulación de (asociaciones de) productores locales a redes de conocimiento y centros de investigación a escala nacional e internacional, y
- Generar fuentes de cofinanciamiento (con empresas y productores) para la instrumentación de programas de asistencia técnica a pequeños productores para cumplir los requerimientos que plantean los *ni*.

## Acceso a soluciones financieras

La sostenibilidad del enfoque de *ni* en el sector agropecuario, más allá del apoyo de proyectos puntuales, dependerá del establecimiento de mecanismos adecuados de financiamiento para inversiones. Para lograr el acceso de los productores a los servicios y tecnologías planteados en el componente anterior, es crucial facilitar un financiamiento adecuado, por lo que resulta clave

la identificación y análisis a escala nacional de los mecanismos de financiamiento existentes para pequeños productores rurales que pueden ser adecuados.

En muchos casos, los países de la región cuentan con instrumentos financieros dirigidos a financiar operaciones en cadenas productivas. No obstante, dichos instrumentos deben ser adecuados a las necesidades específicas de los ni, es decir, el desarrollo de planes de financiamiento adecuados a los productores involucrados debe incluir a las instituciones financieras identificadas y las empresas como agentes retenedores.

Estos mecanismos, descritos en forma genérica y a manera de ejemplo, idealmente se definen para cada contexto en el que se desarrollan los ni. Hacerlo en el marco de un diálogo público-privado permite tomar en cuenta roles, responsabilidades, complementariedad y posibilidades de colaboración entre los diferentes actores involucrados, para una mayor convergencia hacia impactos positivos para empresas, comunidades de bajos ingresos y sociedad en su totalidad.

## Bibliografía

Jenkins, Beth and Eriko Ishikawa, "Scaling Up Inclusive Business", Harvard Kennedy School/IFC, abril de 2010.

London, Ted, "Making Better Investments at the Base of the Pyramid-Toolkit", Harvard Business Review, mayo de 2009.

—, Ravi Anupindi, Sateen Sheth, "Creating Mutual Value: lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers", Journal of Business Research, Elsevier, abril de 2009.

Márquez, Patricia, Ezequiel Reficco y Gabriel Berger, "Negocios Inclusivos en América Latina", en *Harvard Business Review América Latina*, mayo de 2009.

snv-wbcSD (World Business Council for Sustainable Development), "Negocios Inclusivos: creando valor en América Latina", 2010, (en impresión).