



Organización de las Naciones Unidas  
para la Alimentación y la Agricultura

# NOTA DE POLÍTICA SOBRE NEGOCIOS INCLUSIVOS



Un trato  
justo con  
el campo

## I. INTRODUCCIÓN

A pesar de la creciente popularidad de los Modelos de Negocios Inclusivos, hay una falta de enfoques prácticos sobre la forma de implementar, monitorear y evaluar los mismos. Dos metodologías que han ganado relevancia en el mundo de la cooperación son LINK/CIAT y FAO/MNI. Ambas buscan la vinculación de pequeños productores al sector privado, bajo un enfoque de inclusividad y competitividad, con el propósito de generar empleos dignos, aumentar los ingresos y mejorar las condiciones de vida de las familias rurales.

En Honduras y Nicaragua los pequeños productores de hortalizas y de cacao juegan un rol importante en la economía nacional y tienen un impacto social y ambiental. En este contexto, VECO MA, con el apoyo financiero y metodológico de la FAO y el acompañamiento de CIAT, ejecutó un proyecto en el que se implementaron ambas metodologías en Honduras y Nicaragua. Las principales lecciones y resultados fueron incorporadas en el presente Policy Brief, el cual tiene el objetivo de demostrar la efectividad y pertinencia de las metodologías para medir el nivel de inclusividad en Negocios Inclusivos<sup>1</sup> y para diseñar actividades a favor del desarrollo

competitivo de organizaciones de pequeños productores, principalmente, en aspectos de gobernanza de la cadena, generación de conocimiento de mercado y la identificación de beneficios mutuos.

Tanto la Organización Mundial para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el CIAT y VECO MA están de acuerdo en que un Negocio Inclusivo debe promover la integración de pequeños productores al mercado, con el principio subyacente de que existen beneficios mutuos para los productores y la comunidad de negocios. Para sustentar la validez de estas metodologías, se implementaron las mismas en cuatro organizaciones (más información en el cuadro 1).

**Cuadro 1. Casos donde se implementaron las metodologías de Negocios Inclusivos.**

Cacao	
<b>Ritter Sport/ Cooperativa La Campesina</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Matagalpa, Nicaragua.</li> <li>■ 375 socios (11% mujeres).</li> <li>■ Ventas: 163 TM/año.</li> <li>■ Relación desde 2009.</li> </ul>	<b>Chocolats Halba/ APROSACAO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Olancho, Honduras.</li> <li>■ 332 socios (9% mujeres).</li> <li>■ Ventas: 14 TM/año.</li> <li>■ Relación desde 2013.</li> </ul>
Hortalizas	
<b>Supermercados La Colonia- COPRAHOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sébaco, Nicaragua.</li> <li>■ 45 productores (9% mujeres).</li> <li>■ Ventas: 380.000 US\$/año.</li> <li>■ Relación desde 2007.</li> </ul>	<b>Supermercados La Colonia- Consorcio Agrocomercial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ F.M., Honduras.</li> <li>■ 752 productores (28% mujeres).</li> <li>■ Ventas: 3.2 millones US\$/año.</li> <li>■ Relación desde 2012.</li> </ul>

<sup>1</sup>Para el Consejo Mundial de Negocios en Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés), un negocio inclusivo: "Busca contribuir al alivio de la pobreza mediante la inclusión de comunidades de bajos ingresos en su cadena de valor, sin perder de vista el objetivo último del negocio que es generar ganancias".



© VECOMA / Marco Vásquez

LINK<sup>2</sup> ofrece puntos de entrada concretos para los actores del sector privado, para tener relaciones más inclusivas y facilitar el intercambio de información y el conocimiento mutuo entre los socios comerciales. También contiene un conjunto de criterios que

ayudan a la medición de la inclusividad en las relaciones comerciales y el diseño de Modelo de Negocios Inclusivos. Por su parte, la metodología MNI/FAO<sup>3</sup> facilita el diseño e implementación de intervenciones que mejoran los modelos de negocios, lo que permite

contribuir a la reducción de la pobreza y mejorar la seguridad alimentaria y nutricional, así como la competitividad de las cadenas de valor agrícola. En el siguiente recuadro se detallan los principios de inclusión promovidos por ambas:

LINK/CIAT	MNI/FAO
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Colaboración entre actores.</b></li> <li>■ <b>Vinculación efectiva al mercado.</b></li> <li>■ <b>Gobernanza transparente y consistente.</b></li> <li>■ <b>Acceso equitativo a servicios.</b></li> <li>■ <b>Innovación inclusiva.</b></li> <li>■ <b>Medición de resultados.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Inclusión de actores.</b></li> <li>■ <b>Inclusión de oportunidades de mercado.</b></li> <li>■ <b>Inclusión de socios.</b></li> <li>■ <b>Manejo estratégico.</b></li> <li>■ <b>Coordinación entre actores.</b></li> <li>■ <b>Responder a la demanda de los consumidores.</b></li> </ul>



## II. HALLAZGOS Y RESULTADOS

### 1. CADENA DE VALOR DE CACAO

En el caso de Ritter SPORT - La Campesina<sup>4</sup> en Nicaragua, la relación se ha mejorado en términos de transparencia y colaboración: Ritter Sport ha expuesto los cambios que tendrán en sus políticas de adquisición

a partir de 2016 lo que tendrá efecto en las cooperativas cacaoteras. Además, está en búsqueda de alianzas que contribuyan a la inserción de cooperativas más vulnerables en las nuevas políticas de compra de cacao sostenible. En el caso de La Campesina, para los próximos 2 – 3 años ya tienen compromisos

establecidos de compra/venta de cacao doble sello (UTZ y orgánico) y esperan contar con contratos a partir del 2016. Con esto, podrán planificar ventas a otros mercados con los que ya están negociando, como es el caso con Daarnhouwer de Holanda, con quienes firmaron contrato para abastecer con 10 toneladas de cacao para el 2016.

<sup>2</sup>La metodología LINK/CIAT puede consultarse aquí: <http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2012/09/Metodologia-LINK-Version-Resumen.pdf>

<sup>3</sup>Para descargar la metodología MNI/FAO, hacer clic aquí: <http://www.fao.org/3/a-i5068e.pdf>

<sup>4</sup>Este caso está en implementación, por esta razón, no se ha concluido su publicación.

En el caso de APROSACAO, en Honduras, se comprobó que su relación con Chocolats Halba<sup>5</sup> tiene características de un negocio inclusivo: hay una gobernanza transparente y consistente; los productores acceden a servicios financieros y no financieros; existen buenas relaciones entre los actores y se tiene una vinculación a un mercado de alto valor. Los resultados han sido muy satisfactorios.

Al ser parte del chocolate “Projekt Honduras”, el cual se vende en Suiza, se han generado 169 dólares anuales de ingresos adicionales en las familias que antes no producían cacao; 400 dólares por tonelada como premio adicional al precio internacional; 25% de margen de beneficio operativo; 85% del cacao es de primera calidad y, 11% del abastecimiento proviene de mujeres socias.

*“Entramos a la producción a ver qué pasaba, luego vimos que hay mercado; trabajar con Chocolats Halba permitió acceder a préstamos para infraestructura y capacitación en calidad; ahora, cada quincena hay ingresos por venta y también tenemos bonos por certificaciones”. Santos Chirinos (socio de la APROSACAO).*

## 2. CADENA DE VALOR DE HORTALIZAS

En el modelo entre el Consorcio Agrocomercial de Honduras y Supermercados La Colonia<sup>6</sup>, se encontró que hay avances en los siguientes indicadores en cuanto a la inclusividad: existe una excelente comunicación, los productores miden resultados en el nivel de suplencia, hay una gobernanza transparente (estándares de calidad y precios son claros) y, hay una vinculación efectiva al mercado. Los resultados del modelo son muy alentadores: en el 2014, se vendieron 3.2 millones de dólares (35 productos); hay 28% de participación de mujeres; además de obtener financiamientos bancarios, también se ha logrado comprar insumos a precios mayoristas y al crédito; y existe un cumplimiento de 97% de los estándares de calidad, los productos cumplen con los requerimientos de higiene y son de bajo impacto ambiental pues se cultivan con Buenas Prácticas Agrícolas.

En el caso de la Cooperativa COPRAHOR- Supermercados La Colonia<sup>7</sup> (Nicaragua), la metodología permitió establecer un espacio de diálogo más franco con La Colonia para identificar problemas, pero también, nuevas oportunidades de negocio. Además, se mejoró el involucramiento de los miembros del consejo de administración en la relación comercial y en la toma de decisiones. En cuanto a inclusividad hay evidencias de avance como la continuación de una relación estable por más de 9 años, estándares y requerimientos de calidad claramente definidos, mayor inclusión de jóvenes y mujeres (principalmente en el eslabón de procesamiento), muy alta participación de los socios en el modelo de negocios (93%) debido a que perciben un mercado seguro y precios atractivos.

<sup>5</sup> En este enlace está el resumen de este negocio inclusivo: <https://goo.gl/OxOGMO>

<sup>6</sup> Para más detalles de este caso descargar el informe aquí: <https://goo.gl/lGjfm5>

<sup>7</sup> Este caso todavía está en proceso de implementación, por lo cual no se ha hecho una publicación.

### 3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS



El siguiente cuadro muestra los resultados y hallazgos más relevantes en la implementación de las metodologías, desagregado según las principales herramientas de cada una. Ambas ayudaron a fortalecer el

Modelo de Negocio Inclusivo ya que se analizó el funcionamiento de los diferentes eslabones de la cadena; se profundizó en aspectos cuantitativos y cualitativos de la relación productor/comprador (Plantilla del Negocio o

CANVAS); se evaluó la inclusividad con base en varios principios y se generó un plan de mejora del modelo (ciclo del prototipo). En el caso particular de MNI/FAO, se plantea la ejecución de un Foro de Productores y Compradores.

LINK/CIAT	RESULTADOS	MNI/FAO
✓	<b>Mapeo de la cadena de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se descubren limitantes críticas, así como oportunidades.</li> </ul>	
✓	<b>Plantilla del Modelo Empresarial (CANVAS)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los productores son muy abiertos a proporcionar información confidencial del negocio, contrario a compradores.</li> </ul>	✓
✓	<b>Principios para modelos empresariales incluyentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tres principios predominaron positivamente: colaboración entre actores, gobernanza transparente y consistente, y acceso a servicios.</li> <li>■ Los principios de inclusividad de FAO no son tan diferentes a los de LINK.</li> <li>■ Tanto productores como compradores descubren una visión más clara sobre la relación comercial y que esta va más allá de la Responsabilidad Social Empresarial.</li> <li>■ Es necesario desarrollar más esfuerzos en cuanto al enfoque de género.</li> </ul>	✓
✓	<b>Plan de mejora (ciclo del prototipo)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se llega rápidamente a acuerdos sobre planes de mejora y eventualmente ver efectos rápidos (quick wins), lo cual es muy apreciado, especialmente, por los actores del sector privado.</li> <li>■ Define de manera conjunta, acciones, metas e indicadores para fortalecer la inclusividad y competitividad. También se incluye un plan de seguimiento y monitoreo.</li> <li>■ Facilita a la cooperación y, al gobierno, el diseño de intervenciones efectivas que ayuden a resolver los problemas más críticos, desde una óptica participativa e incluyente.</li> </ul>	✓
	<b>Foro de compradores y productores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Productores y empresarios mejoran su competitividad con la visualización de los aspectos de mejora ventilados en el foro.</li> <li>■ La participación del sector gubernamental, academia, organizaciones de desarrollo y cooperantes enriquece la formulación de políticas públicas que fomenten este modelo.</li> </ul>	✓



*“Los productores al principio se entusiasman, pero si llega otro y ofrece más plata, fácilmente se olvidan del compromiso con el supermercado, pero educándolos en esta metodología, se respetarían los compromisos y se lograrían muchos casos de éxito”, Gloria Cañadas, Gerente de Frescos, Walmart (Foro sobre Negocios Inclusivos/Agromercados 2016).*



## LECCIONES APRENDIDAS PARA PRACTICIONERS

A continuación, se rescatan las siguientes lecciones aprendidas.

### EN LA PLANIFICACIÓN:

1. Para profundizar en aspectos de enfoque de género (mujer, jóvenes, indígenas y personas con discapacidades), se debe usar el “Gender Check List de CIAT”. Esto ayuda a identificar las barreras que impiden la participación con enfoque de género (sea pasiva o numeraria, activa e informada), y evaluar el nivel de sensibilidad de directivos, personal y asociados.
2. Es importante aclarar los roles, objetivos, responsabilidades y, sobre todo, las expectativas de cada actor. Fortalecer el modelo de negocio es un trabajo conjunto bajo la guía de la institución facilitadora, pero no responsabilidad completa de ella. Por otro lado, se deben manejar adecuadamente las expectativas de apoyo futuro durante el proceso piloto.
3. Hay que prever dos o tres meses más para apoyar la ejecución del plan de mejora y no llegar hasta el diseño del mismo, para ir más allá de triunfos rápidos o “quick wins”. Este tiempo es adicional a los tres meses de implementación del piloto. Hay que considerar que la herramienta 4, de Ciclo de Prototipo, es un proceso de mejora continua, donde vuelve a repetirse todo el proceso.
4. Dada la poca disponibilidad de tiempo de los ejecutivos de la empresa privada, es importante que el personal de la organización facilitadora aplique las herramientas de manera ágil y efectiva. Además, es preferible enviar previamente los cuestionarios para contextualizar a los participantes.
5. Se requiere concientizar a los actores de la importancia de obtener información cuantitativa antes de la construcción del mapa de la cadena, preferiblemente, definiendo los parámetros de cada eslabón de la cadena.

### EN LA IMPLEMENTACIÓN:

1. Una facilitación “neutral”, tanto en los talleres como en el Foro de Productores y Compradores desarrolló un ambiente de confianza mutua entre actores, lo que facilita la construcción de planes en común.
2. Aplicar las herramientas en grupos separados de productores y compradores permite identificar las diferencias y puntos de convergencia en visiones diversas de la misma realidad.
3. La plantilla de negocios (Canvas) puede tomarse como una fotografía o Línea de Base de la situación actual de una organización, para luego evaluar su avance.
4. Las empresas privadas compradoras deben pensar más en la formulación e implementación de políticas de género.
5. El Ciclo del Prototipo es un ciclo que no finaliza: se diseña, se prueba, se valora, se vuelve a diseñar con ajustes de acuerdo a lo que funciona bien y se vuelve a probar y valorar y así continuamente.
6. Espacios como los Comités de Cadena o Comisiones Sectoriales son útiles para validar el mapa de la cadena, así como para enriquecerlo.
7. Los diferentes niveles educativos de productores, técnicos y empresarios a veces dificultan la aplicación de las herramientas.
8. La información de costos es el punto más débil de las organizaciones de productores, dificultando completar la plantilla de negocios (Canvas).

9. El proceso de llegar a un consenso en el gran número de preguntas que califican el nivel de inclusión (61 preguntas en LINK y 35 en preguntas en FAO/MNI), es tedioso para los participantes. También es importante hacer una verificación de las mismas antes de su aplicación, pues algunas no aplican al contexto de país o del sector. Por ejemplo, en el caso de Nicaragua, no existe el seguro agrícola de la producción, por lo

que la pregunta de contexto sobre este tema puede sacarse de la lista.

10. La apertura de la empresa privada es una limitante, al inicio es difícil lograr el desarrollo de las actividades, el acceso a la información y contar con la participación de las personas claves.

11. Los productores deben conocer el funcionamiento del negocio y participar en el establecimiento de los parámetros de calidad de los

productos a entregar, mejorando su poder de negociación.

## PASOS A FUTURO:

1. El Plan de Mejora define insumos para enriquecer propuestas de proyectos ante donantes.
2. La definición de una Plantilla de Negocios mejorada define indicadores clave que medirán el mejoramiento o no del modelo de negocio inclusivo.



© VECOMA / Marco Vásquez

## IV. RECOMENDACIONES

A continuación, se resumen las principales recomendaciones que surgen de la aplicación de los modelos inclusivos.

### 1. Gobernanza: promover la transparencia como principio base para fortalecer la gobernanza.

- Las prácticas empresariales como contratos o acuerdos adaptados a las condiciones del rubro y favorables a la organización permiten mejorar la transparencia del modelo de negocio.
- Por ser de carácter público, el Foro de Productores y Compradores proporciona puntos de vista externos para mejorar el modelo de negocio y para diseñar políticas que faciliten su replicación.
- Se debe incentivar el manejo transparente de fondos mediante

procedimientos contables aceptados por socios y directivos.

- Con las herramientas de las metodologías las organizaciones aprenden a valorar la importancia de desarrollar habilidades gerenciales para mejorar las negociaciones y sostenibilidad económica.
- La documentación y análisis de los elementos que promueven la inclusión y competitividad permite demostrar cómo estas metodologías pueden promover negocios inclusivos.
- Se debe promover la medición del nivel de inclusividad, ya que estos criterios facilitan la evaluación de qué tan inclusivo es un modelo de negocios en comparación con otro, sea de la misma u otra cadena de valor y región geográfica.

### 2. Generación de conocimiento de mercado: lograr consensos en cuanto a información relacionada a la cadena de valor

- La implementación de las metodologías de MNI mejora el intercambio de información entre compradores y vendedores lo que genera conocimiento para identificar oportunidades de mercado.
- Los modelos de negocio inclusivos generan información confiable que contribuye a mejorar procesos de acceso a financiamiento o a nuevos mercados.
- Se requiere de servicios de apoyo para facilitar información de mercado y conocimiento relevante a los modelos de negocio.

### 3. Identificación de beneficios mutuos: identificar áreas críticas de interés mutuo facilita ejecutar acciones de mejora en el modelo de negocio.

- Al definir reglas claras en la negociación de precios,

volúmenes, entregas y condiciones de pago, se aumenta la confianza entre los actores.

- Los modelos de negocio inclusivo permiten al sector privado una nueva perspectiva para hacer negocios con organizaciones de productores.

- Los modelos de negocio inclusivo mejoran la comunicación en cuanto a frecuencia y tipos de canales (reuniones, correo, telefonía o redes sociales), facilitando el monitoreo de los avances.

## V. CONCLUSIONES

Las metodologías de modelos de negocio inclusivos promueven la integración de pequeños productores al mercado a la vez que aumentan la competitividad. En el trabajo realizado en las cadenas de hortalizas y cacao en Nicaragua y Honduras se evidencia que es posible fortalecer los modelos de negocios, generando beneficios tanto a productores como compradores. Para lograrlo, es fundamental que las metodologías promuevan la transparencia en la cadena, la comunicación entre actores y servicios de apoyo de aliados estratégicos.

Es importante que las organizaciones facilitadoras trabajen de la mano con otros actores relevantes para lograr fomentar la inclusividad y competitividad en los modelos de negocio que incluyen a los pequeños productores. Se espera que las lecciones aprendidas y recomendaciones en este Policy Brief sean de utilidad para organizaciones que trabajan en proyectos de acceso a mercado. Además, los resultados de este documento contribuyen a fortalecer las metodologías incorporando las realidades y desafíos del trabajo en campo.

Para finalizar, es necesario recordar que para lograr modelos de negocio que realmente sean inclusivos se requiere un trabajo continuo de los actores involucrados. Como se menciona en las lecciones aprendidas un modelo de negocio inclusivo requiere de un ciclo continuo de diseño, implementación y evaluación. Solo así es posible adaptarse a los cambios en los contextos y asegurar una mejora continua que beneficie a todos los actores.



© VECOMA / Marco Vásquez

## MENSAJES CLAVES

- Los modelos inclusivos de negocios (MNI) deben promover la integración de pequeños productores a mercados, con el principio subyacente de ofrecer beneficios mutuos para los productores y la comunidad de negocios, incluyendo la generación de empleo digno y el aumento de ingresos y de la calidad de vida de las familias rurales.
- Las metodologías LINK de CIAT y MNI de FAO disponen de herramientas metodológicas que facilitan este objetivo como son los principios de inclusividad, el análisis de los eslabones de la cadena y del modelo de negocio productor-comprador, los planes para su mejora y el foro de compradores y vendedores.
- La promoción de transparencia en la gobernanza de la cadena mediante prácticas empresariales inclusivas, la provisión de servicios de apoyo en el vínculo a mercados y la construcción de confianza entre productores y compradores fueron las recomendaciones principales derivadas de la implementación de estas metodologías en Honduras y Nicaragua.
- Futuros desarrollos de MNI deberán considerar las particularidades del enfoque de género.

### Contacto

Sistemas Agroalimentarios para la Región  
de América Latina y el Caribe  
[pilar.santacoloma@fao.org](mailto:pilar.santacoloma@fao.org)

### VECO Mesoamérica

[karen.janssens@vecoma.org](mailto:karen.janssens@vecoma.org)  
[fausto.rodriguez@vecoma.org](mailto:fausto.rodriguez@vecoma.org)

Centro Internacional de Agricultura Tropical  
[mlundy@cgiar.org](mailto:mlundy@cgiar.org)

### Colaboradores

Natalie Vergara, Marco Vásquez

Organización de las Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura  
[www.fao.org](http://www.fao.org)

© VECOMA / Marco Vásquez



© FAO, 2017

17349ES/1/06.17