

# Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina



Inclusión

Alianzas

Innovación

**SNV**



World Business Council for  
Sustainable Development

**ALIANZA PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS**

## **SNV**

W. Robert de Jongh, Reintje van Haeringen, Laura Fährndrich, Christian Marlin, José Antonio Camposano y Justin Bench (Coordinación general) - Oficina Regional Latinoamérica / Knowledge Institute

Mercon Coffee Group - Juan Francisco Martínez y Gerardo Torres (SNV)  
Delizia - Javier Ayala (SNV)  
Pronaca - Lissy Vélez (SNV)  
Dinant - Dario Oyuela Sandino (SNV)  
Dole - Alberto Martos (SNV)  
Nestlé Perú - Raquel Rebolledo (SNV)  
E-connecting - Julio Garrett (SNV)  
Ferias a la Inversa - Julio Garrett (SNV)  
Promigas - María Clara Rodríguez (SNV)  
SODIMAC - Octavio Sotomayor (SNV)

## **El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)**

Marcel Engel y Filippo Veglio - Área Focal de Desarrollo del WBCSD

## **SNV y WBCSD extienden su agradecimiento a**

María Virginia Vilariño - Consejo Empresario Argentino  
para el Desarrollo Sostenible (CEADS)  
Marcia Vidaurre - Mercon Coffee Group  
Jorge Kuljiš - Presidente Ejecutivo, E-connecting  
Flavia Giménez Turba - Creadora de las Ferias a la Inversa  
Juan Carlos Corvalan y Pablo Urbina - SODIMAC  
Delizia  
Pronaca  
Dinant  
Dole  
Nestlé Perú  
Promigas  
Gas Natural BAN

## **Producción editorial**

### **Patricia Jaramillo M. - Comunicación Ambiental**

Patricia Jaramillo Martínez - Edición y redacción  
Patricia Londoño Rivera - Asesoría técnica, redacción y ajustes  
Juan Carlos Gómez Amaya - Corrección de estilo  
Bibiana Alturo Mendoza - Diseño y diagramación

Fotografías: archivos fotográficos de las empresas

Imprenta:

Papel:

ISBN: 978-958-44-7346-2

**Copyright © SNV y WBCSD, Octubre 2010**

### **Aviso legal**

Esta publicación se realiza a nombre del WBCSD y SNV. Es el resultado de una colaboración de varias empresas, SNV, y la secretaría del WBCSD. Una amplia gama de personas revisaron los borradores, asegurando que el documento represente las opiniones de la mayoría de los miembros del WBCSD y de SNV. Sin embargo, esto no significa que todas las compañías miembros estén de acuerdo con cada palabra.

# Contenido

Prólogo	5
Resumen Ejecutivo	10
1. ¿Qué son los Negocios Inclusivos?	13
2. La Alianza para los Negocios Inclusivos de SNV y el WBCSD	15
3. Mejores prácticas en Negocios Inclusivos	19
Negocios Inclusivos con proveedores	19
1. Mercon Coffee Group – Nicaragua y Honduras	20
2. Delizia - Bolivia	28
3. Pronaca - Ecuador	36
4. Dinant - Honduras	42
5. Dole - Perú	50
Negocios Inclusivos con distribuidores	59
6. Nestlé - Perú	60
Negocios Inclusivos con el apoyo de plataformas	69
7. E-connecting - Bolivia	70
8. Ferias a la Inversa - Bolivia	78
Negocios Inclusivos con consumidores	85
9. Promigas - Colombia	86
10. Gas Natural BAN - Argentina	92
11. Sodimac - Chile	100
4. El éxito de los Negocios Inclusivos	107
5. Dificultades en la práctica de los Negocios Inclusivos	111
6. Valor generado por un Negocio Inclusivo	114



# Prólogo SNV y WBCSD

**Dirk Elsen,**  
**Presidente Ejecutivo, SNV**  
**Robert de Jongh,**  
**Director Regional América Latina, SNV**

Durante décadas muchos creían que la pobreza solo se podía resolver por medio de la beneficencia y que era esencialmente un problema económico o político y no necesariamente un problema social. Que la pobreza se subsanaría mediante el crecimiento macroeconómico sostenible, la economía de goteo o prácticas de desarrollo de *clusters* en los «mercados emergentes». Al mismo tiempo, para el sector privado los pobres eran otro grupo de actores a los cuales las empresas «responsables» debían tener en cuenta, pero no atender o hacer partícipes.

Estamos en otra época, y a pesar de que la cooperación y la filantropía siguen siendo importantes para afrontar las necesidades en materia de pobreza y desarrollo, se está produciendo un cambio de paradigma que requiere, cada vez más, ayuda y comercio, filantropía e inversiones de impacto. Un cambio de paradigma que, más allá de la retórica y de las palabras de moda, requiere un crecimiento económico «inclusivo», es decir, un crecimiento económico que logre un equilibrio entre las estrategias de desarrollo económico macro y micro, con iniciativas del sector privado que integren a todos los sectores de la población en la creación de valor agregado sostenible y a largo plazo.

Esta necesidad de cambio ha hecho que tanto el sector público como el privado se replanteen su actitud convencional y reevalúen cómo podrían surgir, mediante alianzas e innovaciones, nuevas estrategias encaminadas a mejorar el clima de los negocios, por una parte, y crear, por otra, oportunidades en nuevos mercados, lo que hemos llamado

Negocios Inclusivos. Se trata de negocios que pueden acelerar el crecimiento de las compañías y aportar innovaciones que generen beneficios a la población de bajos ingresos en la que están focalizados.

Este enfoque de «valor mutuo» de los negocios es crucial para la alianza para los Negocios Inclusivos de SNV y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés). Esta alianza no se centra únicamente en la concientización y en el fomento de los Negocios Inclusivos sino también en la acción: la implementación de modelos de Negocios Inclusivos sobre el terreno, con las mejores empresas nacionales y multinacionales en los mercados emergentes.

Este informe es el resultado de nuestra práctica, una práctica que ha incluido más de 40 emprendimientos de Negocios Inclusivos en diez países y que es la prueba de nuestra convicción de que los negocios no pueden tener éxito en una sociedad fracasada. Es la realidad del mercado global, cada vez más frágil y competitivo, en el cual el crecimiento y la estabilidad de los mercados emergentes pueden constituir la diferencia entre la sostenibilidad o el estancamiento de una empresa.

Los siguientes casos y el análisis que de estos se desprende son una reafirmación así como un llamamiento a la acción, porque las empresas pueden y deben tomar la iniciativa para incorporar a los sectores pobres en el mercado, pero no únicamente como consumidores sino como socios: socios que se convierten en un factor crítico en la creación de un valor agregado y en la sostenibilidad del crecimiento a largo plazo.



Después de todo, en la peor crisis financiera mundial del último medio siglo se ha vuelto más evidente que la función de las empresas debe evolucionar desde la responsabilidad a la acción y que lo ideal es que la acción esté arraigada en la innovación y en la inclusión.

Ahora que estamos aumentando la escala y acelerando la práctica de los Negocios Inclusivos en algunos de los entornos más difíciles como en el África subsahariana, el sudeste Asiático, los Balcanes e incluso con mayor amplitud, en América Latina, quisiéramos felicitar a los verdaderos pioneros de este esfuerzo: los empresarios líderes que han visto las oportunidades que ofrece la creación de valor agregado a la población con menor poder adquisitivo.

También queremos felicitar a nuestros colegas de SNV en América Latina y a sus contrapartes de la Red Regional del WBCSD cuyo compromiso inspirador y constante con este emprendimiento ha catalizado este "movimiento" en América Latina. El "movimiento" ha hecho que los gobiernos nacionales, empresas nacionales y multinacionales, grupos de comunidades de bajos ingresos y cooperativas, fundaciones e instituciones multilaterales de desarrollo se hayan unido a este esfuerzo cuyos resultados siguen creciendo.

Los invitamos a considerar la información contenida aquí, con la esperanza de que fortalezcan su convicción de explorar estos nuevos mercados y oportunidades de negocios incorporando algunas de las estrategias clave y lo que hemos aprendido de nuestra experiencia colectiva.

## Sobre SNV

**¿Qué es 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 trabajamos en 40 países en África, Asia, América Latina y los Balcanes. En América Latina, donde la Alianza SNV-WBCSD fue concebida y está siendo implementada, SNV es una empresa social, trabajando como una consultoría innovadora, un "think tank", un fondo de inversión social y una fundación operativa.

En SNV no nos basta pensar de manera diferente. 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 única de servicios integrados y soluciones diseñadas a la medida de las necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes.

**¿Cuál es su principal objetivo?** 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.

La ventaja diferenciadora de SNV es su profundo conocimiento de lo local y su amplia red de contactos en los países, consolidada a lo largo de cuatro décadas de trabajo de campo. SNV trabaja con más de 1.300 profesionales a nivel mundial, cien de ellos se encuentran en Latinoamérica y cuenta con oficinas en Bolivia, Ecuador, El Salvador, Perú, Honduras, Nicaragua, Chile y Colombia, y además desarrolla actividades en Guatemala y Panamá.

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



**Björn Stigson, Presidente, WBCSD**

**Marcel Engel, Director de Área Focal de Desarrollo y Red Regional, WBCSD**

El mundo está experimentando un giro histórico en el que el poder económico y político se está transfiriendo de países industrializados hacia los países en desarrollo, los cuales en 2005 por primera vez generaron más de la mitad del PIB mundial. Sin embargo, a pesar de los notables avances logrados por algunas economías emergentes, la pobreza sigue siendo un desafío para el desarrollo sostenible y la estabilidad global.

La pobreza tiene muchas formas: aproximadamente un tercio de la población mundial vive con menos de US\$2 al día y muchos sufren de malnutrición, no tienen acceso a servicios de salud, saneamiento, electricidad, agua potable, vivienda o transporte.

La satisfacción de las necesidades básicas y aspiraciones de la creciente y cada vez más urbanizada población en los países en desarrollo es uno de los desafíos más importantes del siglo XXI. Dichas necesidades tendrán que ser satisfechas de una manera ambientalmente sostenible para evitar que se agraven las presiones sobre el ecosistema global. Pese a su menor contribución a la degradación ambiental del planeta, los países en desarrollo son los que más sufren con sus consecuencias y seguirán sufriendolas.

No se trata de elegir entre el crecimiento económico y el bienestar ambiental: lo que necesitamos con urgencia es una rápida transición hacia una economía mundial más inclusiva y baja en la emisión de gases efecto invernadero.

Como propulsor del crecimiento económico y fuente de empleo, tecnología e innovación, las empresas desempeñan un papel clave para contribuir a un futuro más inclusivo y sostenible para los países en vías de desarrollo. Esto es de interés propio para las mismas.

Las empresas no pueden tener éxito en sociedades que fracasan y por lo tanto están interesadas en la estabilidad y prosperidad de las sociedades en las que operan.

Además, las inversiones en soluciones sostenibles para mejorar la calidad de vida de las poblaciones en las economías emergentes representan una enorme oportunidad para hacer negocios.

Sin embargo, las empresas no pueden contribuir a la disminución la pobreza ni lograr un desarrollo sostenible por sí solas. Deben contar con las condiciones marco legales, institucionales y financieras adecuadas. Frecuentemente, la falta de estas condiciones impide que los mercados desarrollen sus efectos positivos a mayor escala. Las empresas, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil tienen la responsabilidad de cooperar para que la globalización sea verdaderamente inclusiva y sostenible.

La Alianza entre SNV y WBCSD es un excelente ejemplo de una asociación exitosa para promover modelos de negocios innovadores e inclusivos como parte de la solución a los desafíos del desarrollo, transformando ideas en acciones. La Alianza se basa en la convicción de que a través de la innovación y la cooperación, los emprendimientos comerciales pueden jugar un papel importante en apoyar los objetivos de desarrollo sin debilitar la función del Estado.

Queremos felicitar especialmente a los colegas de la Red Regional del WBCSD en América Latina por su rol protagónico en promover las oportunidades de los Negocios Inclusivos. Confiamos en que su liderazgo, tal como está expresado en las experiencias de los últimos cuatro años que cubre esta publicación, alienen a muchas otras empresas en América Latina y en todo el mundo a adoptar el concepto de los Negocios Inclusivos para su propio beneficio y aquel de las sociedades en las cuales operan.

## Sobre el WBCSD

**¿Qué es WBCSD?** El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés) es una asociación de líderes empresariales compuesta por unas 200 empresas, enfocada exclusivamente en asuntos vinculados a los negocios y el desarrollo sostenible. El Consejo constituye una plataforma para que las empresas exploren el desarrollo sostenible, compartan sus conocimientos, experiencias y mejores prácticas y promuevan posturas empresariales en diversos foros, trabajando con los gobiernos, organizaciones no gubernamentales e intergubernamentales. Los miembros provienen de unos 35 países y más de 22 de los principales sectores industriales.

### ¿Cuáles son sus principales objetivos?

- ✓ Tener un rol protagónico en el impulso de los negocios en el campo del desarrollo sostenible.
- ✓ Participar en el desarrollo de políticas para crear condiciones marco adecuadas que le permitan a las empresas hacer una contribución efectiva al progreso sostenible de la humanidad.
  - ✓ Desarrollar y promover un caso de negocios sólido a favor del desarrollo sostenible.
- ✓ Demostrar la contribución que las empresas pueden ofrecer en forma de soluciones encaminadas a un desarrollo sostenible y compartir prácticas de avanzada entre los miembros.
  - ✓ Contribuir a un futuro sostenible para los países en vías de desarrollo.

El WBCSD se beneficia también de una Red Regional de alrededor de 60 organizaciones que están unidas por el compromiso mutuo de ejercer un liderazgo empresarial en materia de desarrollo sostenible en sus respectivos países o regiones. Estas organizaciones están conformadas tanto por empresas locales como subsidiarias de empresas multinacionales, muchas de las cuales también son miembros del WBCSD. A la vez que el WBCSD promueve el aporte empresarial para el desarrollo sostenible en el ámbito mundial, sus contrapartes regionales lo hacen a nivel local y regional.

Las contrapartes regionales llevan a cabo numerosas iniciativas innovadoras para implementar prácticas sostenibles sobre el terreno y cooperar con tomadores de decisiones en la creación de condiciones marco adecuadas para la contribución efectiva empresarial al desarrollo sostenible.

Constituyen, además, una plataforma para interactuar con pequeñas y medianas empresas.

[www.wbcds.org](http://www.wbcds.org)







# Resumen Ejecutivo

En 2006 el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y SNV, organización internacional holandesa, crearon la Alianza para los Negocios Inclusivos, con el fin de contribuir a reducir la pobreza mediante iniciativas comercialmente viables lideradas por el sector privado. Las contrapartes de la Alianza son las empresas que forman parte de las organizaciones nacionales pertenecientes a la Red Regional del WBCSD.

Durante los últimos cuatro años la Alianza ha trabajado en diez países de América Latina, centrada en fomentar la implementación de este tipo de iniciativas inclusivas.

Los Negocios Inclusivos son 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:

- ▶ Como proveedores de servicios y/o materia prima.
- ▶ Como distribuidores de bienes y/o servicios.
- ▶ Como consumidores al tener acceso a servicios básicos o productos de calidad que suplen sus necesidades esenciales a menor costo.

Esta publicación presenta once estudios, relacionados en el siguiente cuadro, sobre los casos con las mejores prácticas de los Negocios Inclusivos en América Latina. Ocho de estos casos han sido impulsados y facilitados por la Alianza SNV-WBCSD. Los otros tres casos, llevados a cabo fuera de la Alianza, sirven para subrayar el gran potencial e impacto que pueden tener los Negocios Inclusivos.

Empresa	País	Negocios Inclusivos con Proveedores	Negocios Inclusivos con Distribuidores	Plataformas para Negocios Inclusivos	Negocios Inclusivos con Consumidores	Mercado	Casos fuera del marco de Alianza SNV-WBCSD
1	CISA	Nicaragua	✓			Agronegocio	
2	Delizia	Bolivia	✓			Agronegocio	
3	Pronaca	Ecuador	✓			Agronegocio	
4	Dinant	Honduras	✓			Agronegocio	
5	Dole	Perú	✓			Agronegocio	
6	Nestlé	Perú		✓		Nutrición/ Distribución	
7	E-connecting	Bolivia		✓		Plataforma digital para integrar NI	
8	Feria a la Inversa	Bolivia		✓		Feria de Negocios	
9	Promigas	Colombia			✓	Microcrédito	✓
10	Gas Natural BAN	Argentina			✓	Gasificación de hogar	✓
11	SODIMAC	Chile			✓	Asistencia Técnica a afiliados	✓

La práctica enseña que el éxito del desarrollo de los Negocios Inclusivos se basa en un conjunto de factores:

### Con relación a la empresa

- ▶ Las **fuentes de cofinanciamiento reembolsables y no-reembolsables** son importantes, particularmente en la fase de estudio y diseño de un Negocio Inclusivo.
- ▶ Los **interlocutores** son importantes para facilitar el intercambio productivo entre empresas, comunidades de bajos ingresos e incluso gobiernos, entidades financieras y otras redes sociales que intervienen para impulsar los Negocios Inclusivos.
- ▶ El **respaldo** de la gerencia de la empresa al más alto nivel es esencial para el éxito de un Negocio Inclusivo.
- ▶ La **innovación** en los Negocios Inclusivos ha sido un elemento transversal y determinante para poder llevarlo a mayor escala.

### Con relación a las comunidades de bajos ingresos

- ▶ Es importante que las empresas **entiendan la realidad** económica, social y cultural de las comunidades de bajos ingresos, cuyo objetivo principal no necesariamente es el de maximizar sus ingresos, sino el de **minimizar sus riesgos**.
- ▶ Determinar las **expectativas y roles** con las comunidades de bajos ingresos facilita la inversión de tiempo y trabajo por parte de las mismas en un Negocio Inclusivo, para lo cual es necesario asegurar la participación de los líderes de las comunidades y de las empresas.

### Con relación al entorno

- ▶ Los **acuerdos o alianzas inter-institucionales** o entre diferentes empresas permiten reforzar y complementar las capacidades de la empresa principal involucrada en un Negocio Inclusivo.
- ▶ La integración efectiva de las comunidades de bajos ingresos en el Negocio inclusivo y el llevar a escala sus resultados, requieren la creación de **condiciones apropiadas a través de marcos políticos e institucionales adecuados, así como de incentivos**. Por lo

tanto, el diálogo y la colaboración entre actores públicos, privados y sociales es necesario.

Algunas de las dificultades identificadas en el desarrollo de los Negocios Inclusivos son:

### Con relación a la empresa

- ▶ Muchas empresas encuentran dificultades en **acceder a fuentes de financiamiento o capital de riesgo** que les permita diseñar y poner marcha un Negocio Inclusivo.
- ▶ Las **exigencias del mercado** que enfrentan las empresas les obligan a cumplir con estándares de calidad, inocuidad y trazabilidad de los productos que los proveedores de bajos ingresos no siempre pueden cumplir.

### Con relación a las comunidades de bajos ingresos

- ▶ La **dispersión** de las comunidades de bajos ingresos y sus bajos niveles de asociatividad crean problemas para su vinculación a las empresas.
- ▶ El ritmo en que las comunidades adquieren las **capacidades requeridas**, muchas veces es más lento que el del desarrollo del Negocio Inclusivo por parte de la empresa.

### Con relación al entorno

- ▶ Los marcos reguladores de los países de la región por lo general no disponen de incentivos o facilidades para el desarrollo de Negocios Inclusivos.

Los casos de Negocios Inclusivos presentados en esta publicación han generado importantes resultados para las empresas en términos de aumento de ventas, mejoras en la calidad y cantidad de materia prima y la disminución de riesgos. Además, en términos del impacto social generado, los Negocios Inclusivos han demostrado que el sector privado puede ser un agente de cambio positivo en las comunidades donde operan. Para evaluar los riesgos y las oportunidades, y para entablar diálogos constructivos con gobiernos y comunidades, es esencial que las empresas evalúen el impacto socioeconómico y ambiental de sus iniciativas.



# 1. ¿Qué son los Negocios Inclusivos?

Los Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida. Los Negocios Inclusivos contribuyen a que las empresas se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y la dinámica del sector empresarial.

Un Negocio Inclusivo se establece a través de la relación entre una empresa —empresa «ancla»— y grupos de emprendedores o consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico. Es aquí en donde este concepto se diferencia de otros esfuerzos, válidos e importantes como los esquemas de filantropía, que actúan en áreas ajenas a la

actividad principal del negocio y no necesariamente buscan generar un retorno financiero o contar con esquemas de sostenibilidad económica en el tiempo.

Existen dos modalidades en las que los Negocios Inclusivos proponen vincular a las poblaciones de bajos ingresos con las empresas:

- ▶ Cuando la empresa incorpora a las personas de bajos ingresos como socios empresariales, como proveedores de materia prima o de servicios o como distribuidores. Al incluir empresarios a pequeña escala en su cadena de valor las empresas les generan mayores ingresos, crean empleo y aceleran la transferencia de habilidades.
- ▶ Como consumidores cuando la empresa pone en el mercado productos y servicios que satisfacen las necesidades de las personas de bajos ingresos en condiciones accesibles para ellas.

## ¿Cuáles son los beneficios de los Negocios Inclusivos?

Con socios, proveedores o distribuidores	
Para la empresa	Para la población de bajos ingresos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad de abastecimiento.</li> <li>• Trazabilidad y control de calidad de la materia prima.</li> <li>• Menores costos de transacción.</li> <li>• Riesgos compartidos.</li> <li>• Acceso al conocimiento y a redes locales.</li> <li>• Mejores relaciones con el gobierno.</li> <li>• Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios y condiciones justas.</li> <li>• Ventas aseguradas.</li> <li>• Creación o expansión de puestos de trabajo.</li> <li>• Capacitación y asistencia técnica.</li> <li>• Transferencia de conocimientos y de tecnología.</li> <li>• Acceso a financiamiento.</li> <li>• Participación en un ambiente empresarial y de inversiones.</li> </ul>

Con consumidores	
Para la empresa	Para la población de bajos ingresos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a un nuevo mercado.</li> <li>• Incremento en los ingresos.</li> <li>• Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales.</li> <li>• Aumento del valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor acceso a productos y servicios de calidad.</li> <li>• Precios menores y accesibles.</li> <li>• Mejor calidad de vida.</li> <li>• Aumentos de productividad.</li> </ul>

Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo. SNV / WBCSD.







## 2. La Alianza para los Negocios Inclusivos entre SNV y WBCSD

En 2006 el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible WBCSD y SNV crearon una alianza estratégica para trabajar conjuntamente en reducir la pobreza de manera sostenible mediante iniciativas lideradas por el sector privado. Las contrapartes en la Alianza que contribuyen a su misión, son los miembros de la Red Regional del WBCSD, organizaciones unidas por el compromiso de fomentar un liderazgo empresarial para el desarrollo sostenible en sus respectivos países o regiones.



El elemento esencial de esta colaboración es el deseo de aunar y potenciar los conocimientos, competencias y relaciones de los tres actores (véase en la imagen) con el propósito de que los Negocios Inclusivos sean el factor que impulse el desarrollo económico y el éxito empresarial.

Durante los últimos cuatro años la Alianza se ha centrado en las siguientes áreas:

- ▶ Fomentar el interés sobre los modelos de Negocios Inclusivos en la comunidad empresarial y en los actores del desarrollo.
- ▶ Facilitar oportunidades de Negocios Inclusivos e impulsar su implementación.

- ▶ Fomentar condiciones económicas, institucionales y marcos legales que favorezcan la promoción de esta clase de emprendimientos.

El centro de atención inicial de la Alianza fueron Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Perú, en los que actualmente compañías de diversos tamaños y sectores están diseñando, desarrollando y poniendo en práctica Negocios Inclusivos.

Mediante una serie de diálogos, la Alianza reunió a ejecutivos de empresas de América Latina con líderes del sector público y del sector social para explorar el potencial e identificar las oportunidades de negocios sostenibles que sean económicamente viables y beneficien a las comunidades de bajos ingresos.

Durante el proceso inicial, la Alianza trabajó directamente con más de 300 dirigentes de empresas así como de organizaciones sociales e instancias públicas de toda la región para obtener una buena comprensión de las redes, recursos y oportunidades para poner en marcha los Negocios Inclusivos en la región.

Este proceso de acercamiento al sector privado generó una gran cantidad de ideas sobre Negocios Inclusivos, 40 de las cuales fueron desarrolladas por la Alianza con el apoyo de los expertos de SNV y de facilitadores asignados en cada uno de los países.

Este proceso innovador de aproximación al sector privado también estuvo vinculado al trabajo de otras organizaciones que promueven y financian soluciones basadas en el mercado así como el desarrollo de comunidades de bajos ingresos de la región. La colaboración más destacada fue la firma de un convenio entre la

Alianza y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en septiembre de 2007, con el propósito de catalizar y aumentar la escala de los Negocios Inclusivos impulsados por la Alianza.



En Ecuador, Perú y Centro América, el Fondo Multilateral de Inversiones del BID aportó US\$ 5.3 millones para el desarrollo de 19 Negocios Inclusivos con comunidades de bajos ingresos. Como resultado, 19 compañías han incorporado a más de 13,800 productores a pequeña escala en sus cadenas de suministro, con las normas de cantidad y calidad requeridas.

En el marco del mismo convenio con el BID y con fondos de su programa Oportunidades para la Mayoría, SNV realizó un mapeo de más de 500 empresas en 13 países en América Latina y el Caribe para identificar y perfilar los modelos de negocio que incluyen o están interesados en incluir a los sectores de bajos ingresos en su cadena de valor.

Los países donde se realizó el mapeo fueron Perú, Ecuador, Bolivia, Colombia, Argentina, Brasil, Chile, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala, Jamaica y Trinidad y Tobago. El estudio permitió identificar las principales tendencias en términos de motivación, estrategias, incentivos, obstáculos y beneficios percibidos por las empresas al incorporar al sector de bajos ingresos en sus cadenas de valor. Los resultados

fueron publicados en marzo del 2008 y se encuentran disponibles en [idbdocs.iadb.org](http://idbdocs.iadb.org) así como en [snvla.org](http://snvla.org).

Muchas de las ideas de Negocios Inclusivos que han surgido con base en estas iniciativas a lo largo de los últimos años han encontrado obstáculos de mercado y otros de carácter normativo. La Alianza trabaja con las empresas y con organizaciones públicas y sociales para identificar los principales desafíos y proponer soluciones para superarlos conjuntamente.

La colaboración de la Alianza con el gobierno ecuatoriano iniciada en 2007 constituyó un éxito importante ya que logró incorporar el concepto de Negocios Inclusivos en el programa de políticas públicas del Estado, con el objetivo de crear 250.000 nuevos empleos y con una asignación presupuestal pública de alrededor de US\$ 90 millones para co-financiar proyectos.

Luego en 2009 el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Ecuador comenzó a trabajar con SNV en el diseño de un Sistema Nacional para Negocios Inclusivos. Por su parte, el Gobierno de Bolivia y el BID asignaron un crédito de US\$ 40 millones para la iniciativa de Comercio y Pobreza destinado a desarrollar Negocios Inclusivos.

El WBCSD y SNV se están basando en el éxito obtenido por la Alianza en América Latina para expandir el concepto de los Negocios Inclusivos en Asia, África y el Medio Oriente, dando algunos primeros pasos prometedores en Zimbabwe, Mozambique y Vietnam.

### Los Negocios Inclusivos en internet

Las actividades de la Alianza están documentadas en la página web [www.inclusivebusiness.org](http://www.inclusivebusiness.org) la cual le invitamos a visitar. Esta plataforma virtual también contiene enlaces con otras entidades que ofrecen recursos externos, información sobre otros casos y herramientas relacionadas con el diseño y puesta en marcha de Negocios Inclusivos.

Además, se está creando una plataforma virtual en español que permite, más allá del acceso a información y recursos sobre Negocios Inclusivos, el intercambio de conocimientos y experiencias, así como el acceso a contactos y organizaciones que apoyan el desarrollo de Negocios Inclusivos. La plataforma ha sido creada por SNV, WBCSD, Fundación AVINA, Fundación FUNDES Internacional y World Resources Institute y es accesible a través de [www.negociosinclusivos.org](http://www.negociosinclusivos.org).





# 3. Mejores prácticas en Negocios Inclusivos

A continuación se presentan los casos más destacados de Negocios Inclusivos en América Latina, de acuerdo con su caracterización por la incorporación de actores a pequeña escala en calidad de proveedores, distribuidores, plataformas para los Negocios Inclusivos y consumidores.



## Negocios Inclusivos con proveedores

Los siguientes casos muestran la forma en que a través de los Negocios Inclusivos las empresas están logrando incorporar de manera sistemática y estructurada a las poblaciones de bajos ingresos en sus negocios como proveedores de materia prima o de servicios.

La inclusión de asociaciones de productores y grupos de pequeños empresarios en las cadenas de valor permite a las empresas aumentar el abastecimiento de materia prima de alta calidad de forma sostenible. A la vez para las familias integradas crea empleo, mejora el nivel de vida y permite la transferencia de habilidades empresariales a las mismas.



# Cafés certificados: la mejor manera de generar ganancias para pequeños y grandes

## *Mercon Coffee Group*

### Resumen



El Mercon Coffee Group, MCG, está conformado por empresas de gran trayectoria en el mundo dedicadas al negocio de la comercialización y exportación de café en los mercados de los Estados Unidos de Norteamérica y del Reino Unido principalmente. Sus empresas están ubicadas en Nicaragua, Honduras, Guatemala, Méjico, Vietnam, Nueva York y Londres.

Con el objetivo de generar bienestar y prosperidad para las comunidades y riqueza económica e impacto social y ambiental positivo, sus empresas Comercial Internacional Exportadora S.A., CISA-Exportadora, y Comercial Internacional de Granos de Honduras, CIGRAH, están desarrollando Negocios In-clusivos en las principales zonas cafeteras de Nicaragua y Honduras respectivamente. La estrategia consiste en vincular a proveedores a pequeña escala y prestarles asistencia técnica integral en aspectos de buenas prácticas de producción, estándares de calidad, procesos de trazabilidad e incorporación de certificaciones sostenibles. Esto les permite acceder a los mercados que brindan un tratamiento preferencial al café que cumple con esta clase de atributos.



Ante el incremento de la demanda mundial de café certificado las empresas de MCG buscan aumentar su oferta en el mercado internacional, diferenciada 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.

La aplicación del sello ha significado un incremento en el abastecimiento de café certificado y por lo tanto un aumento en los ingresos de CISA-Exportadora, de CIGRAH y de los proveedores, quienes obtienen una mayor utilidad al aumentar la calidad de su café y la productividad de sus fincas.

La incorporación de productores a pequeña escala y el proceso de certificación se iniciaron en 2008. Durante este primer año se lograron certificar con el sello Utz Certified 70.500 quintales (sacos de café<sup>1</sup> de 46 kilos) 21.500 en Nicaragua y 49.000 en Honduras, — lo que equivale aproximadamente al 6-7 por ciento del volumen de acopio anual de CISA- Exportadora y de CIGRAH.

## Antecedentes

El Mercon Coffee Group nació en Nicaragua en 1952 con la fundación de la empresa CISA, posteriormente en la década de los ochenta cerró sus operaciones en Nicaragua e inició su negocio en los Estados Unidos de Norteamérica y Mejiico.

En 1992 CISA-Exportadora renovó sus operaciones comerciales en Nicaragua y en la actualidad cuenta con más de cien centros de acopio distribuidos en todas las zonas cafeteras del país. A través de estos la empresa compra café a más de 7.800 productores a pequeña escala, dueños de fincas menores a siete hectáreas, los cuales constituyen el 80 por ciento del total de proveedores de la empresa y son responsables del 30 por ciento de sus ventas.

En el año 2000 el Mercon Coffee Group abrió sus puertas en Honduras al fundar la empresa CIGRAH en San Pedro Sula. Actualmente esta cuenta con cuatro plantas de beneficio de café ubicadas estratégicamente en las diferentes regiones cafetaleras, cada una con un laboratorio completo de catación y con una creciente red de centros de acopio. La empresa ocupa el tercer lugar en términos de volumen de exportación de café en Honduras.

1. Un saco de café pesa 46 kilos y equivale a un quintal.



- ▶ Empresa: *Mercon Coffe Group*
- ▶ País: Nicaragua y Honduras
- ▶ Sector: agropecuario
- ▶ Población involucrada: 650 productores en Honduras y 200 en Nicaragua



«Uno de nuestros ejes fundamentales es el de incrementar la oferta de café de alta calidad y consistencia para garantizar la creciente demanda de nuestros clientes. Es por esta razón que los Negocios Inclusivos son una parte integral de la estrategia de sostenibilidad de Mercon Coffee Group que se basa en la integración de pequeños productores en la cadena formal de suministro en donde estos tienen la posibilidad de formarse, acceder a financiamiento y obtener ingresos adicionales.

Con esta estrategia desarrollamos relaciones de ganar-ganar a largo plazo basadas en la confianza, transparencia y colaboración activa y equitativa entre todos los participantes. Los resultados de la iniciativa con SNV son palpables dado el incremento de café de calidad que resulta en mayores beneficios para todos.»

**Mercon Coffee Group**  
Dania Baltodano  
Directora Ejecutiva de Origen

## La situación

El café sigue siendo para Nicaragua el producto agrícola con mayor importancia por su relevancia económica y social; actualmente representa el 25 por ciento del área rural dedicada a los mercados internacionales y genera alrededor de un tercio del empleo en el campo. En su producción participan 22.700 productores directos<sup>2</sup> —de los cuales el 89,5 por ciento son productores a pequeña escala— y genera entre 180.000 y 200.000 empleos indirectos.

Desde el punto de vista ambiental el café representa uno de los cultivos más importantes de Nicaragua; cubre un área de 120.000 hectáreas de las cuales el 96 por ciento se cultiva bajo sombra. Normalmente las fincas cafetaleras se dedican en un 30 por ciento al cultivo de café, en un 50 por ciento a cobertura forestal y en un 20 por ciento a otros usos.

La producción de café en el país se realiza principalmente de manera convencional. La investigación encaminada a mejorar los cultivos es escasa y aislada y no se cuenta con una estrategia nacional de mejoramiento de los mismos. Tampoco existe un centro de investigación que se encargue de identificar las necesidades provenientes del sector y las herramientas disponibles para mejorar los sistemas productivos.

Sin embargo están tomando auge algunas iniciativas de formación a productores jóvenes y técnicos de empresas y de cooperativas encaminadas a fomentar la producción de acuerdo con estándares de certificación de café sostenible como Utz Certified, Rainforest Alliance, Orgánico, Comercio Justo, 4C, etcétera.

A la fecha la producción nacional oscila entre 1,2 y 2 millones de sacos de 46 k, de los cuales del 15 al 20 por ciento se comercializa en los mercados internacionales de cafés diferenciados, que brindan un tratamiento preferencial al café que cumple con atributos de sostenibilidad ambiental y social. Dadas las condiciones climáticas, las variedades de café y los sistemas de producción, el país podría aumentar la participación de sus ventas en los mercados diferenciados hasta el 40 por ciento.

Al igual que en Nicaragua, en Honduras el café es el principal rubro agrícola de exportación; en el año 2007 representó el 23,5 por ciento de las exportaciones totales del país<sup>3</sup> y contribuyó a generar el 5,75 por ciento del Producto Interno Bruto.<sup>4</sup>

2. Datos del CENAGRO, Censo Agropecuario 2005.  
3. Cifras oficiales del Banco Central de Honduras.  
4. Instituto Hondureño del Café, IHCAFE.

Se estima que la actividad cafetera genera más de 500.000 empleos en época de cosecha, cifra que excluye a los más de 86.000 productores directos y a la mano de obra indirecta empleada en el resto de la cadena de producción y de exportación. La gran mayoría de los productores directos son pequeños, dueños de fincas con extensiones menores a diez hectáreas.

La producción de café se realiza generalmente en zonas montañosas, en un rango de altitud de 500 a 1.700 metros sobre el nivel del mar; en su mayor parte en cultivos bajo sombra, lo cual ofrece beneficios desde el punto de vista ambiental, pues permiten la presencia y la conservación de la flora y de la fauna; así mismo, las raíces de los árboles y arbustos reducen los riesgos de erosión y los deslizamientos de tierra comunes en las laderas sembradas con otros cultivos como maíz y frijol.

Durante la cosecha de 2007 a 2008 Honduras produjo aproximadamente 4,46 millones de sacos de 46 k — equivalentes a 4,46 millones de quintales— en un área total de 248.000 hectáreas, con una producción promedio por hectárea de 17,85 quintales. A través del aumento de la eficiencia productiva en las fincas, el cual se logra con un adecuado acompañamiento técnico a los productores, se espera alcanzar una productividad de por lo menos 20 quintales por hectárea.

### El modelo de Negocio Inclusivo

**El desafío:** fortalecer la cadena de valor de las empresas para ampliar sus ofertas de cafés diferenciados, a través del mejoramiento de la productividad y de los estándares de calidad de los productores a pequeña escala por medio de una relación comercial de largo plazo y de la prestación de un servicio de asistencia integral.

La demanda internacional de cafés diferenciados por medio de distintivos o certificaciones, producidos bajo criterios de sostenibilidad ambiental y de responsabilidad social, conlleva a un acercamiento entre el mercado y la producción —cliente y productor—. Por lo tanto exige mejorar la articulación y el acceso a los servicios de asistencia técnica a lo largo de toda la cadena de valor, desde la producción, el acopio y el procesamiento hasta llegar a la exportación.

En este sentido la oferta de cafés certificados permite generar ingresos adicionales a los productores de café y



### CISA-Exportadora y CIGRAH en cifras.

- ▶ Número de empleados permanentes  
CISA-Exportadora 158  
CIGRAH 85
- ▶ Número de empleados temporales  
CISA-Exportadora 2.500  
CIGRAH 60
- ▶ Ventas anuales en US\$ (2007/2008)  
CISA-Exportadora US\$92,3 millones  
CIGRAH US\$71,2 millones
- ▶ Número de proveedores (2007/2008)  
CISA-Exportadora 7.390  
CIGRAH 355
- ▶ Participación en el mercado  
CISA-Exportadora 35%  
CIGRAH 12%
- ▶ Posicionamiento en el mercado  
CISA-Exportadora primer lugar  
CIGRAH tercer lugar
- ▶ Participación de los cafés diferenciados en las ventas totales anuales  
CISA-Exportadora 10%  
CIGRAH 15%
- ▶ Ventas anuales en sacos de 46 k  
CISA-Exportadora 690.000  
CIGRAH 485.530



## ¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- ▶ La relación de largo plazo que establece el Mercon Coffee Group con los nuevos proveedores de café diferenciado le permite asegurar un mayor volumen de grano de alta calidad, acceder a esos mercados y generar mayores utilidades tanto para la empresa como para los productores.

Además, beneficia a los productores vinculados con asistencia financiera, comercial y técnica basadas en prácticas ambientalmente sostenibles lo cual redundará en una mayor productividad de sus fincas.

contribuye a mejorar los aspectos sociales, económicos y ambientales de su producción.

Es así como el Negocio Inclusivo busca vincular a CISA-Exportadora con 300 productores de café en Nicaragua y a CIGRAH con 1.000 productores en Honduras, con los cuales las empresas puedan establecer una relación comercial de largo plazo y ofrecer una serie de servicios que incluye asistencia técnica individual y grupal en las fincas, con un enfoque primordial en el desarrollo de buenas prácticas de producción y manufactura; fortalecimiento de las capacidades para adoptar buenas prácticas agrícolas que sean ambientalmente sostenibles; asistencia administrativa y contable; soporte en el procesamiento del café; y servicios de financiamiento y comercialización.

**Esquema:** para desarrollar el Negocio Inclusivo se identifican las zonas viables para la producción cafetalera y se presenta la iniciativa a los productores potenciales, a partir de los cuales se seleccionan los nuevos proveedores. Se capacita al equipo técnico que les brindará la asistencia sobre el código de conducta Utz Certified y simultáneamente se fortalecen las relaciones comerciales con los compradores internacionales.

De acuerdo con la capacidad instalada en la finca los productores entregan a las empresas del Mercon Coffee Group su café en uva mojado, oreado o en pergamino seco, con una humedad entre el 12 y el 15 por ciento. El precio de compra lo establece la empresa en dólares norteamericanos o a la tasa de cambio en el momento de la transacción, tomando como referencia el precio de mercado en la Bolsa de Nueva York. Sobre este precio la empresa descuenta sus costos de transformación, transporte, exportación y administrativos y un margen de utilidad. Esta relación comercial no necesariamente se establece a través de un contrato de suministro.

Además de prestar los servicios de beneficio y comercialización del café las empresas del Mercon Coffee Group ofrecen 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 del café y se formaliza a través de un contrato de suministro con entrega del grano a futuro, que garantiza la recuperación de la cartera.

Asimismo, facilitan la compra de insumos a precios muy competitivos, bajo esquemas de asesoría individualizada y ofrecen servicios de asistencia técnica agrícola a los productores involucrados en el programa de certificación Utz Certified. Cabe anotar que el sobreprecio y los beneficios obtenidos por una mejor calidad han



sido un buen incentivo para que los productores continúen mejorando la calidad de su café.

**Población involucrada:** en Nicaragua se ha vinculado a 200 productores de las regiones más apropiadas para la producción de café de calidad, con quienes la empresa tenía relaciones esporádicas y no formales. Estos cuentan con áreas cultivadas por debajo de 10,5 hectáreas, ingresos netos menores a US\$3.200 dólares por año y se caracterizan por tener acceso limitado a recursos financieros, capacitación técnica, productiva y de comercialización.

En Honduras se trabaja con 650 productores con características similares a los de Nicaragua; la gran mayoría de los que están en los procesos de certificación son pequeños.

**Entidades vinculadas:** SNV se alió con la Fundación Solidaridad de Holanda a través del Coffee Support Network, el cual desarrolla el Programa de Calidad Sostenible, PROCASO, que asiste a empresas cafetaleras de Honduras y Nicaragua como CISA-Exportadora y CIGRAH del Mercon Coffee Group para poner en práctica el código de conducta de certificación Utz Certified. También se han vinculado otras entidades como la Community Information and Epidemiological Technologies, CIET Internacional, la Escuela del Café y los ministerios de Salud, Educación y Trabajo.

**Inversión realizada:** en Nicaragua se han invertido US\$31.000 dólares, de los cuales US\$15.000 fueron aportados por el Programa PROCASO y US\$16.000 por CISA-Exportadora para prestarle asistencia técnica a 100 productores.

En Honduras se han invertido US\$100.000 dólares, US\$55.000 aportados por PROCASO y US\$45.000 por CIGRAH, para prestarle asistencia técnica a 600 productores de los cuales se certificaron 327.

### Logros y resultados

#### Para la empresa

- ▶ Asistencia técnica brindada a 200 productores en Nicaragua y 650 en Honduras.
- ▶ 70.500 quintales (sacos de café de 46 kilos) certificado producidos en 2008, 21.500 en Nicaragua y 49.000 en Honduras, lo que equivale aproximadamente al 6-7 por ciento del volumen de acopio de CISA-Exportadora y de CIGRAH.
- ▶ Fortalecimiento técnico de la empresa y de los productores.





## Para los productores

- ▶ Incremento de los ingresos sobre la bolsa internacional de US\$4 a US\$5 por quintal, por el premio de Utz Certified.
- ▶ Cambios hacia prácticas productivas ambientalmente sostenibles y socialmente responsables motivadas en los procesos de certificación.
- ▶ Incremento sustancial en la eficiencia productiva de sus fincas que redundará en la sostenibilidad económica a mediano plazo.
- ▶ Evolución gradual de los productores hacia una competencia basada en la calidad del café y no tanto en el volumen de producción.
- ▶ Asistencia técnica recibida durante el primer año por 850 productores para implementar el código de conducta de Utz Certified.

## Para la comunidad

- ▶ Alianzas con otras entidades como los ministerios de Salud, Educación y Trabajo, las cuales han servido de ejemplo y motivación para otros productores.
- ▶ Aprendizaje de las comunidades sobre los beneficios que conllevan las buenas prácticas de producción de café desde el punto de vista ambiental, social y económico.

## Aprendizajes

### Factores de éxito

- ▶ La relevancia de los servicios financieros para asegurar la fidelidad de los productores a pequeña escala, debido a las condiciones desfavorables del sector de microfinanzas y al desinterés de la banca formal de trabajar con productores rurales.
- ▶ Las ventajas competitivas que han demostrado tener los productores a pequeña escala respecto de los grandes cultivadores en el sector de los cafés especiales, tales como: reducción de los costos de certificación al hacerlo de manera asociada, fortalecimiento de su trabajo como gremio, acceso a nichos de mercado que los favorecen —como Comercio Justo— y mayor capacidad para controlar la calidad del café por el mismo manejo de áreas pequeñas.
- ▶ El sobreprecio que obtienen los productores por el desarrollo de los cafés diferenciados gracias a una relación de «ganar-ganar».
- ▶ La apertura de los productores a nuevas actitudes y tecnologías acordes con las exigencias del mercado.



- ▶ El mercado como motor de los cambios mencionados.

### **Dificultades o barreras**

- ▶ Los servicios financieros desfavorables y poco apropiados para ampliar y renovar los cultivos e invertir en infraestructura y tecnología en las fincas, que limitan la viabilidad de una caficultura competitiva en el contexto de una economía globalizada.
- ▶ La baja escolaridad de los productores de café, que limita los procesos de aprendizaje en el desarrollo de las normas de certificación.

### **A futuro**

En 2010 y 2011 se proyecta trabajar con 300 productores en Nicaragua y 1.000 en Honduras. Para entonces se espera que algunos productores ya certificados Utz Certified logren alcanzar otros sellos tales como 4C y C.A.F.E. Practices lo que les permitirá ampliar la oportunidad de colocar su café en el mercado internacional.



# Más leche, mayores ingresos en el altiplano boliviano

## Delizia Compañía de Alimentos Ltda



### Resumen

Delizia es una empresa boliviana especializada en la comercialización de productos lácteos que ha incorporado a productores de leche a pequeña escala del altiplano boliviano en su cadena de valor. Como estrategia de negocio la empresa ha fortalecido la competitividad y la productividad de los productores —por medio de actividades que mejoran la alimentación y la genética del ganado— lo que les permite acceder a fuentes de financiamiento.

Como resultado la empresa se ha beneficiado con un incremento en el acopio de leche, que en 2008 fue de aproximadamente del 150 por ciento al pasar de 360 mil litros a 900 mil litros por mes, y ha logrado construir una relación estable y de mayor confianza con los productores. Por su parte estos lograron incrementar su hato de ganado en un 18 por ciento y su productividad en un 29 por ciento, al incrementar la producción de 24 a 31 litros por día. Como consecuencia han mejorado su nivel de ingreso familiar aproximadamente en un 42 por ciento en seis meses, lo que equivale a un ingreso de casi tres salarios mínimos,<sup>1</sup> es decir, pasando de US\$ 189 a US\$ 269 al mes.

1. El salario mínimo corresponde a US\$ 91.

## Antecedentes

Delizia Compañía de Alimentos Ltda fue fundada en 1988 y en 2001 inauguró una planta industrial en la ciudad de El Alto.<sup>2</sup> Sus principales productos son helados y yogurt de los cuales procesa diariamente treinta mil kilos, siendo la leche fresca el 50 por ciento de la materia prima utilizada en sus procesos de producción. De acuerdo con su volumen de facturación Delizia se encuentra hoy entre las cincuenta empresas más grandes de Bolivia según el posicionamiento que publica el semanario Nueva Economía.

El dinamismo de la actividad lechera de Delizia surge en un contexto de cambio de la industria láctea boliviana, influenciado por factores internacionales. Anteriormente la demanda de leche fresca en el Altiplano estaba concentrada en la empresa PIL La Paz, la cual ejercía un monopolio en el mercado y practicaba políticas de precios y condiciones de compra que afectaban negativamente la producción de leche. A partir de 2006 el aumento internacional del precio de la leche en polvo redujo el atractivo que para la industria de alimentos boliviana tenía el importar este producto y ayudó a generar cierta actividad en la producción interna y en el acopio de leche fresca por parte de la industria nacional.

En los últimos años el incremento del precio del litro de leche en regiones como Cochabamba, Santa Cruz y el Altiplano trajo consigo un auge y dinamismo en la producción lechera nacional, sector en el que Delizia empezó a jugar un papel relevante. Actualmente Delizia ocupa el primer lugar en Bolivia en la producción de helados, con una participación de mercado del 65 por ciento; en la venta de yogurt la empresa tiene el 40 por ciento del mercado nacional y presencia en las provincias Omasuyos, Murillo, Los Andes, Ingavi y Aroma.

## La situación

La región lechera del altiplano boliviano se caracteriza por la presencia de productores dedicados a esta actividad en pequeña escala, con bajos niveles de productividad y la cual combinan con otras actividades agrícolas. Cada campesino produce alrededor de

2. El Alto es una ciudad situada al oeste de Bolivia a una altitud de 4.000 msnm en la meseta altiplánica, al noroeste de La Paz, con la que forma la aglomeración urbana más grande del país. Con una población de 827.239 habitantes, esta, la segunda ciudad de Bolivia en tamaño, sirve principalmente de establecimiento para inmigrantes del resto del país, en especial para los recién llegados de las áreas rurales. El Alto es la ciudad que tiene un mayor nivel de crecimiento en Bolivia; el 74 por ciento de su población es Aymara —grupos étnicos nativos de los Andes y del altiplano sudamericano—, el 6 por ciento es Quechua y el 19 por ciento es mestizo. El reciente desarrollo y crecimiento de sus actividades comerciales e industriales la han llevado a recibir el título de «Capital Económica de Bolivia», constituyéndose en un referente de desarrollo industrial.



- ▶ Empresa: Delizia, Compañía de Alimentos Ltda.
- ▶ País: Bolivia
- ▶ Sector: agropecuario
- ▶ Población involucrada: 116 proveedores a pequeña escala



«Siento que la mejor forma de aportar a la sociedad es creando fuentes de trabajo sostenibles.

Me sorprende que nuestro aporte, que lo vemos apenas como un grano de arena en el desierto, es relativamente grande y contribuye al bienestar de muchas personas.»

**Delizia**

Felipe Vera Loza  
Presidente ejecutivo



siete litros diarios de leche por vaca en época de baja producción y once litros en alta producción; el hato promedio es de cinco cabezas de ganado. Si bien los ingresos mensuales de US\$ 189 en promedio obtenidos con la producción de leche a pequeña escala —y que corresponden a aproximadamente el 50 o 60 por ciento de sus ingresos totales—, no resultan altamente atractivos, esta actividad les permite a los campesinos generar ingresos estables y superiores a aquellos que solo se dedican al cultivo de papa o de quinua.

Los bajos niveles de productividad en la zona están asociados a la disponibilidad limitada de forraje verde para alimentar al ganado y al número reducido de animales que cada familia posee. Adicionalmente los factores climáticos también afectan la producción de leche: en la época seca, entre junio y octubre, se reduce drásticamente —entre 30 y 40 por ciento— con relación a la época de lluvia, situación que se vuelve más crítica por las prácticas poco tecnificadas en el manejo del ganado.

La mayoría de los productores no cuenta con la infraestructura básica adecuada como establos, comederos y corrales y, debido a la ausencia de caminos asfaltados en la región, el transporte de la leche se hace en muchos casos a pie hasta el lugar de venta.

Es así como los productores parten de la realidad de que durante el invierno no tendrán forraje verde para alimentar al ganado, por lo que procuran que las crías nazcan durante el verano para que estas tengan alimento y las madres produzcan leche. Así mismo venden su ganado en los meses de invierno y posteriormente vuelven a adquirirlo. Esta situación afecta sus ingresos y exige una adecuada planificación en el manejo de la alimentación y de la genética del ganado. También afecta la cantidad de leche que Delizia puede recolectar para satisfacer su demanda de entre 25 y 30 mil litros de leche por día, necesaria para suplir el crecimiento de su mercado nacional.

Para la empresa era evidente la necesidad de incrementar de manera sostenible el acopio de leche y promover su producción en el Altiplano, porque si le compraba a los proveedores de otras empresas podría generar una situación poco favorable e insostenible de competencia de precios. Por lo tanto, enfocó sus acciones en los puntos críticos para aumentar la productividad de la leche en la región del Altiplano: el manejo de la alimentación y la genética del ganado.

## El modelo de Negocio Inclusivo

**El desafío:** incrementar el abastecimiento de leche de manera sostenida, evitar la distorsión del mercado, influenciar de manera



# Más leche, mayores ingresos en el altiplano boliviano

positiva a los productores de leche y crear una relación de fidelidad de estos con la empresa.

El proyecto surgió como resultado de los primeros contactos entre Delizia, SNV y CEDES —el capítulo boliviano del WBCSD—, quienes desarrollaron una serie de acciones que permitieron integrar de manera efectiva sus diferentes componentes. Para comenzar fue necesario convencer a los productores sobre las ventajas del proyecto y sobre los beneficios de coinvertir en este y de trabajar conjuntamente y de manera estratégica con la empresa.

Delizia se propuso entonces desarrollar invernaderos hidropónicos con el fin de que los productores tuvieran el suficiente forraje para alimentar a su ganado, solución que resultó ser la ideal para el Altiplano por ser una región en donde llueve muy pocos meses del año. Para lograrlo los productores debían invertir US\$ 1.000 en cultivos hidropónicos con los que podrían alcanzar niveles de productividad estables durante todo el año. De esta forma la empresa garantizaba la producción de leche en la región y reducía el riesgo de abastecimiento de su materia prima.

A medida que se desarrollaba el proyecto los productores se interesaron también en adquirir ganado y en mejorar la raza que utilizaban. Por lo tanto, fue necesario facilitar el acceso a fuentes de financiación con el apoyo de entidades que tuvieran objetivos afines con el proyecto, que comprendieran el modelo de negocio y que estuvieran dispuestas a asumir el perfil de riesgo y de retorno al trabajar con productores a pequeña escala integrados a la cadena de valor de una empresa grande; igualmente, capacitar a los productores en aspectos esenciales para que optimizaran su inversión, tales como seleccionar y comprar el ganado y cultivar forraje con métodos hidropónicos. Para esto se elaboraron manuales de capacitación.

Como resultado Delizia y SNV lograron alianzas con el Banco de Desarrollo Productivo y con varios fondos financieros privados como el FIE para financiar las actividades. El Negocio Inclusivo, que implicaba una relación comercial estable entre una empresa «ancla» y los productores, permitió minimizar el riesgo de la operación financiera y estructurar un producto con condiciones económicas y administrativas favorables para los productores en cuanto a tiempos de gestión del crédito, plazos, garantías y tasas de interés. Es importante resaltar que el 55 por ciento de los productores que accedieron a créditos fueron mujeres.

**Esquema:** los productores individuales se organizan y concentran su producción diaria en módulos de acopio lechero. Cada día entregan la leche a los recolectores de la empresa y quincenalmente los dirigentes de los módulos, es decir, los líderes de las



## Delizia en cifras.

- ▶ 530 empleados.
- ▶ Es una de las 50 empresas más grandes de Bolivia según sus ventas anuales.
- ▶ US\$ 14.695.671 en ventas anuales.
- ▶ 50.000 puntos de venta.
- ▶ Primera en producción de helados en Bolivia con una participación del 65 por ciento del mercado nacional.
- ▶ 40 por ciento de participación en el mercado nacional de yogurt.
- ▶ 40.000 kilos diarios de capacidad para la producción de yogurt y helado.

## ¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

► Porque genera una situación de «ganar-ganar» entre la empresa Delizia, que incrementa y estabiliza el abastecimiento de leche necesaria para su producción de helado y yogurt, y los productores a pequeña escala, quienes paulatinamente logran mejorar sus ingresos y su patrimonio. Todo esto ha sido posible a través de procesos de capacitación, lo que le permite a los campesinos incrementar su productividad al acceder a tecnologías y financiamiento para mejorar el manejo de la alimentación, la calidad genética del ganado y el incremento del hato, así como para adaptarse mejor a las difíciles condiciones ambientales.

asociaciones lecheras, cobran a la empresa el pago de la planilla de todos los miembros.

Delizia, por su parte, presta asistencia técnica a los lecheros para la producción de forraje con tecnología hidropónica y para la alimentación del ganado, su selección y el aumento y manejo óptimo del hato con el fin de lograr el incremento de la producción lechera por vaca y la productividad de la finca.

Delizia también facilita a los productores el acceso al crédito para adquirir ganado y para desarrollar los módulos de producción de forraje hidropónico, para lo cual pone al servicio de los lecheros dos personas que visitan cada finca, ofrecen el crédito y los guían en el proceso de aplicación y gestión del mismo.

Con relación a la operación de crédito, y considerando que la empresa les paga a los productores quincenalmente, Delizia retiene los pagos que deben hacerle a las entidades financieras, pero no se convierte en un garante de los mismos. La entidad financiera, por su parte, analiza al productor como sujeto de crédito. Adicionalmente el proyecto incluye el uso de mapas georreferenciales que le permite a las microfinancieras ubicar al productor en el Altiplano.

**Población involucrada:** en una primera fase han participado 116 proveedores a pequeña escala, que cuentan en promedio con 4,4 hectáreas de tierra para la producción de forraje y de leche y 1,4 hectáreas para diversos cultivos agrícolas. El 50 por ciento ha cursado primaria y solamente el 20 por ciento tiene o está cursando el nivel secundario. La mayoría de las familias tiene de dos a cuatro personas trabajando en la actividad lechera, en la que la mujer cumple un papel esencial.

**Entidades vinculadas:** la empresa Delizia, CEDES, SNV y las entidades microfinancieras Fondo Financiero Privado, FIE, y el Banco de Desarrollo Productivo a través del Fondo Financiero Privado Prodem.

**Inversión realizada:** la empresa ha invertido US\$ 11.668 representados en la construcción de tres módulos demostrativos de *forraje verde hidropónico* y la compra de equipos e instrumentos para medir la calidad de la leche. Las entidades microfinancieras han aprobado créditos a los productores por un total de US\$ 116.000; el 60 por ciento de estos invirtieron entre US\$ 934 y US\$ 1.697 para la compra de ganado —193 animales en total— entre vacas y crías, de mejor raza y mayor productividad que la criolla, con lo que en promedio cada productor pasó a ser dueño de dos animales adicionales.

## Logros y resultados

### Para la empresa

- ▶ Incremento del 150 por ciento en el acopio mensual de leche durante el 2008, al alcanzar los 900.000 litros.
- ▶ Aumento del 21 por ciento del número de proveedores de leche entre junio y diciembre de 2008.
- ▶ Mejora en la calidad de la leche recibida, lo que ha hecho más eficiente el proceso de pasteurización y de elaboración de productos finales como helados y yogures.
- ▶ Mejora de las relaciones entre la empresa y los productores de leche, al pasar de una relación simple de comprador y vendedor a una relación de mayor confianza y con la posibilidad de trabajar como socios en proyectos de mutuo beneficio con perspectivas de replicarse en el futuro: el 67 por ciento de los dirigentes de los módulos han manifestado el interés de continuar participando del Negocio Inclusivo con la empresa.
- ▶ Posicionamiento estratégico sobresaliente con relación a los competidores.
- ▶ Rendimiento del 82 por ciento a los cuatro meses de realizada la inversión neta por la empresa.

### Para los productores

- ▶ Incremento del 18 por ciento del hato lechero por familia productora entre junio y diciembre del 2008.
- ▶ Aumento de la productividad por familia del 29 por ciento al pasar en promedio de 24 a 31 litros de producción diaria entre junio y diciembre de 2008.
- ▶ Incremento de un 42 por ciento del nivel de ingreso familiar promedio de los productores en 6 meses.
- ▶ La producción de leche es vendida en su totalidad a Delizia, lo que significa un incremento promedio en la colocación de 17 a 31 litros por día.
- ▶ Fortalecimiento de la relación productores-empresa en un 65 por ciento de los casos.
- ▶ Acceso a crédito con el fin de optimizar sus activos relacionados con la actividad lechera: el monto promedio del crédito otorgado fue de US\$ 1.080 con un plazo promedio de 29 meses.

### Para la comunidad

Mejoramiento de las oportunidades y condiciones productivas los campesinos de la región.





## Aprendizajes

### Factores de éxito

- ▶ El diseño y desarrollo de un proyecto cuyos alcances van más allá de la responsabilidad social empresarial.
- ▶ La capacidad de visualizar un modelo de negocios en alianza con varios actores participantes para conseguir un objetivo común y descubrir que la Compañía puede hacer más que la simple gestión empresarial, propia de su negocio.
- ▶ La puesta en práctica de un modelo de colaboración en el que el productor es considerado como un socio económico con quien la empresa busca una relación estable de largo plazo y de mutuo respeto; un modelo que evita el paternalismo y que promueve el desarrollo empresarial y personal de los productores.
- ▶ El acompañamiento técnico brindado por la empresa para seleccionar y adquirir el ganado y para producir el forraje hidropónico.
- ▶ La unión de diversos participantes en un esquema de negocio que busca la inclusión de los productores a pequeña escala y los proveedores de servicios de financiamiento especializados como el microcrédito.

### Lecciones aprendidas

- ▶ El Negocio Inclusivo requiere soluciones tecnológicas de apoyo de manera escalonada para lograr incrementar la oferta y de la capacidad de producción.
- ▶ El ingreso de nuevos proveedores al Negocio Inclusivo debe corresponder con los ciclos de producción; idealmente debe ser entre febrero y marzo.
- ▶ Un mayor compromiso y fidelidad por parte de los lecheros hacia la empresa como resultado de sus actividades de acompañamiento, capacitación y facilitación de acceso al crédito.
- ▶ El Negocio Inclusivo relacionado con la actividad central de la empresa genera retornos a corto plazo para el inversionista.
- ▶ La selección y el compromiso de las entidades bancarias mejor dispuestas y más adecuadas para otorgar la financiación requerida.

### Dificultades o barreras

- ▶ Encontrar al jefe del proyecto con la visión necesaria para manejarlo tomó más tiempo de lo planificado.
- ▶ Identificar a los aliados apropiados en cada una de las actividades.



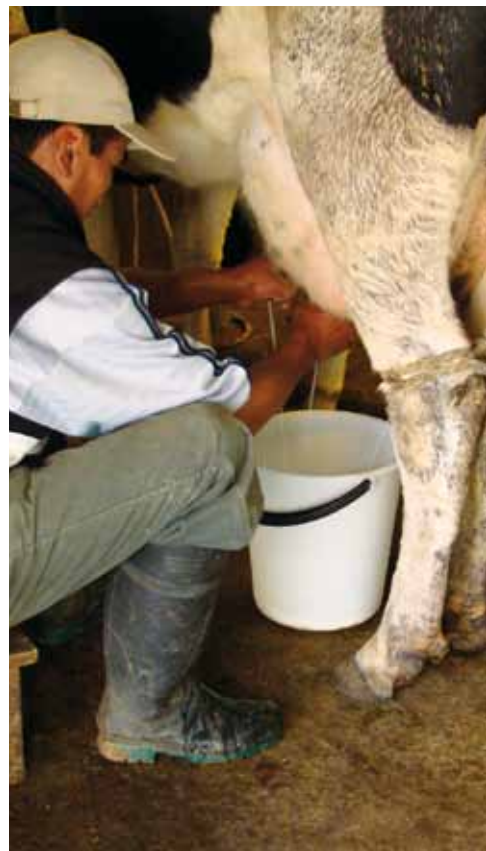
# Más leche, mayores ingresos en el altiplano boliviano

- ▶ Convencer a los productores de los beneficios de invertir en el modelo del *forraje verde hidropónico* y en mejorar la genética del ganado.
- ▶ Convencer a las entidades de financiamiento y trabajar con las más adecuadas.
- ▶ Superar las limitaciones operativas y de percepción de riesgo de las entidades financieras para prestarle a los sectores de bajos ingresos.
- ▶ Identificar la estructura de financiamiento adecuada para las familias lecheras y, a la vez, rentable de acuerdo con su perfil de riesgo y de retorno.
- ▶ Manejar adecuadamente las expectativas de los productores y ser oportunos al desarrollar el componente de forrajes hidropónicos del proyecto con relación a los factores climáticos; era crucial hacerlo en la época de sequía cuando era evidente la necesidad de alimento considerando que para los meses de verano los productores preferían comprar ganado.
- ▶ Evitar el incumplimiento en la entrega de la leche por parte de los productores y la venta a otras empresas después de la inversión realizada.
- ▶ Falta de interés de los productores en la tecnología de *forraje verde hidropónico*.

## A futuro

La fase inicial de este proyecto concluyó en febrero de 2009. Como parte de su estrategia Delizia planea aumentar sus ventas en un 20 por ciento en 2010 y para eso resulta esencial acopiar una mayor cantidad de leche. Es por esto que continuará trabajando con los productores a pequeña escala para mejorar la calidad de la leche y capacitarlos para que ejerzan un mejor control de calidad. En una segunda fase planea expandir el proyecto hacia nuevos productores en la que se invertirá en invernaderos de forraje hidropónico adicionales para alimentar al ganado que se ha comprado.

Por otro lado, y considerando este crecimiento, la empresa proyecta complementar el Negocio Inclusivo actual dotando a los diversos puntos de ventas y tiendas de barrio de refrigeradores para ayudar en su actividad de comercialización. Para esto, y con el apoyo de SNV, generará alianzas con las entidades microfinancieras y los puntos de venta de yogurt y helados.



# El maíz nacional, una fuente de ingresos y ahorro

## PRONACA C.A.

### Resumen

La Procesadora Nacional de Alimentos C.A., PRONACA C.A., es una empresa líder en la producción y comercialización de alimentos en el Ecuador. Anualmente demanda 350.000 toneladas métricas de maíz duro amarillo de las cuales solo el 30 por ciento es provisto de manera segura por medianos y grandes agricultores del mercado local. Para contar con un abastecimiento oportuno y de calidad de sus materias primas PRONACA está promoviendo el desarrollo agrícola del país a través de un Negocio Inclusivo que articula a agricultores de maíz a pequeña escala de la costa ecuatoriana, en una relación de mutuo beneficio, gracias a lo cual la Compañía logrará aumentar su abastecimiento seguro de 30.000 TM de maíz amarillo anuales a partir del tercer año.

El Negocio Inclusivo se enfoca en los agricultores más pobres, que cuentan con unidades productivas de menos de 10 hectáreas, quienes sobreviven con aproximadamente US\$ 72,23 mensuales. El modelo ofrece a 650 agricultores maiceros servicios de capacitación en aspectos de calidad, innovación y crédito para comprar insumos, los cuales permitirán que estos incrementen sus ingresos en un 350 por ciento.

### Antecedentes

Fundada hace 52 años PRONACA es una de las empresas más grandes del Ecuador. Su principal actividad es producir y comercializar carne de pollo y cerdo y sus derivados. La empresa genera alrededor de seis mil quinientos empleos directos y ocupa el octavo lugar entre las compañías de mayor volumen de ventas del país, con una facturación de más de quinientos cincuenta millones de dólares en todas sus actividades productivas y comerciales. Igualmente es el mayor comprador de maíz amarillo duro en el Ecuador, principal componente en la fórmula de los alimentos balanceados que produce e insumo esencial para su actividad pecuaria.



Hace más de 18 años PRONACA se planteó como objetivo estratégico incrementar su abastecimiento local de maíz, para lo cual puso en marcha un sistema de agricultura por contrato, especialmente con grandes y medianos agricultores. PRONACA ya tenía 25 años de trabajo con pequeños productores integrados, pero el Negocio Inclusivo se ha convertido en una oportunidad para la empresa ya que es una forma de asegurar el suministro constante y de alta calidad de las materias primas esenciales para su actividad productiva y a la vez contribuye con el desarrollo agrícola del país.

A comienzos de 2007 la alianza entre SNV y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD por sus siglas en inglés, le presentó a PRONACA una propuesta para diseñar un Negocio Inclusivo, encaminado a fortalecer su red nacional de proveedores de maíz. Este buscaba integrar la estrategia de la empresa de incrementar su base de proveedores locales con las necesidades que tenían los productores de maíz a pequeña escala en el Ecuador y la posibilidad de vincularse con su cadena de valor.

## La situación

La producción de maíz amarillo duro en el Ecuador se caracteriza por ser heterogénea y deficitaria. En esta participan principalmente agricultores medianos y a pequeña escala con predios por debajo de las veinte hectáreas y su volumen abastece únicamente el 50 por ciento de la demanda interna. Por otro lado, la productividad promedio de maíz en el país está por debajo de la media internacional; en 2006, y después de haber aumentado en promedio un 10 por ciento al año desde el 2000 como resultado del uso de semillas híbridas de alta productividad, esta se situó en 3,42 toneladas métricas por hectárea al año, por debajo del promedio de los principales productores como Estados Unidos de Norteamérica, China, Brasil y Perú, estos dos últimos con un promedio de 3,8 TM por ha al año.

El gobierno ecuatoriano protege a los productores de maíz 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 el ciento por ciento de la producción nacional para poder acceder a los cupos de importación.

En el Ecuador existen cerca de cien productores de alimentos balanceados para animales a partir de maíz. En 2008 PRONACA, mayor consumidor nacional, ya había copado la capacidad de suministro de maíz amarillo por parte de los proveedores locales comerciantes y grandes agricultores del país quienes proveían a la empresa el 40 por ciento de su demanda anual de 350.000 toneladas, mientras



- ▶ Empresa: PRONACA C.A.
- ▶ País: Ecuador
- ▶ Sector: agropecuario
- ▶ Población involucrada:  
hasta el año 2010,  
424 agricultores



«La promoción de Negocios Inclusivos es consecuencia directa del propósito de PRONACA: “alimentar bien desarrollando el sector agropecuario”. Su filosofía es crecer y desarrollarse junto con sus proveedores, especialmente campesinos. Estamos muy contentos al constatar que el programa de Negocios Inclusivos ha incorporado a centenares de pequeños agricultores maiceros a la tecnología moderna, al crédito y a precios justos, mejorando su producción y, por lo tanto, sus condiciones de vida.»

**PRONACA C.A**  
Juan Ribadeneira  
Presidente Ejecutivo



que el 60 por ciento restante lo debía importar. Para reducir la dependencia de las importaciones y apoyar el objetivo del Gobierno y la Constitución de promover la soberanía alimentaria PRONACA necesitaba aumentar su abastecimiento local de maíz amarillo, pero la iniciativa presentaba algunos inconvenientes que dificultaban la relación entre los productores a pequeña escala —quienes no se encontraban asociados— y la empresa.

## El modelo de Negocio Inclusivo

**El desafío:** PRONACA utilizó su experiencia para desarrollar un modelo similar con los productores a pequeña escala, contando con el apoyo de la alianza SNV WBCSD para la compra de materia prima a agricultores asociados medianos y grandes, con el fin de mejorar las condiciones de los agricultores en cuanto a sus ingresos, capacidad técnica, acceso a crédito y seguridad en la venta de su producto en condiciones favorables.

Los agricultores que participan en el Negocio Inclusivo están ubicados en la provincia del Guayas, una de las regiones con mayor producción maicera del país, caracterizada por tener la mayor concentración de productores a pequeña escala. En octubre de 2007 PRONACA, con el apoyo de SNV, realizó una encuesta a los agricultores de 624 unidades referenciadas geográficamente en la provincia para, con base en esta información, desarrollar el perfil de los participantes del negocio y la metodología de enseñanza acorde con la realidad local.

Una vez analizada dicha información se procedió a definir el perfil requerido para los agricultores denominados líderes y el de los pequeños agricultores. El papel del agricultor líder es el de asegurar la sostenibilidad del modelo y facilitarle a los agricultores más pequeños o de base —identificados como los más vulnerables de la cadena productiva— el acceso a los servicios financieros y de capacitación especializada.

Los participantes reciben acceso a servicios de capacitación, en algunos casos a crédito para insumos que pagan contra la entrega de su cosecha y a nuevas tecnologías que han sido probadas en las parcelas de ensayo de PRONACA. El Negocio Inclusivo fue diseñado para generar un impacto positivo en el ingreso de los agricultores, ya sea por el aumento en la productividad del cultivo o por la posibilidad de incorporar un segundo cultivo de rotación en sus predios.

Igualmente el Negocio Inclusivo ayuda a solucionar los principales obstáculos que enfrentan los agricultores más pobres quienes, por lo general, son arrendatarios de los predios que cultivan, tienen un solo ciclo de producción al año, pagan altas tasas de interés



## El maíz nacional, una fuente de ingresos y ahorro

por los créditos para comprar insumos y reciben muy bajos precios por su cosecha por parte de comerciantes informales. Estas condiciones, entre otras, no les permiten salir del círculo de pobreza y los obliga sobrevivir con un ingreso aproximado de US\$ 72,23 mensuales.

**Esquema:** el modelo propone identificar y seleccionar a un grupo de líderes agrícolas, de acuerdo con un perfil previamente definido. Estos serán los encargados de calificar y seleccionar a los agricultores más pequeños que gocen de su confianza, identificados como los más vulnerables de la cadena productiva. Como ya se dijo más arriba el papel del agricultor líder es el de asegurar la sostenibilidad del modelo y facilitarle a los agricultores pequeños el acceso a los servicios financieros y de capacitación especializada.

Igualmente los agricultores líderes actúan como garantes de los créditos que los pequeños agricultores adquieren para la compra de insumos y le prestan a estos servicios de asistencia técnica. Por estos servicios reciben como pago una comisión por la cosecha que los agricultores pequeños le venden a PRONACA. Con este esquema se busca que el agricultor líder acompañe a los más pequeños durante todo el desarrollo del cultivo, desde la capacitación y provisión de insumos hasta la entrega de la cosecha en los centros de acopio de la Empresa.

El Negocio Inclusivo se compone de tres elementos, los cuales son innovadores porque generan un nuevo modelo de gestión comercial para la Empresa. El primero consiste en un programa de capacitación y de asistencia técnica para los agricultores líderes por medio de dos módulos: el módulo denominado microempresario rural, estructurado en cuarenta horas de trabajo y orientado a identificar las necesidades de este grupo de agricultores y a proveer servicios de calidad relacionados con la producción agrícola y no agrícola; y el módulo de servicios de transferencia de tecnología de campo por medio del cual se le presta a los agricultores asistencia técnica en etapas críticas del cultivo por medio de la transferencia de habilidades tecnológicas, de comunicación y de liderazgo.

El segundo elemento consiste en un programa de capacitación para los agricultores pequeños, por medio de dos módulos de ochenta horas de enseñanza básica e intermedia; en el primer módulo los agricultores aprenden conceptos relacionados con el cultivo del maíz, incluyendo las actividades necesarias para preparar el suelo y para desarrollar una estructura básica de costos; el segundo módulo se enfoca en conocer otros elementos relevantes del entorno productivo, optimizar los recursos para incrementar la productividad del predio, disminuir los costos y aumentar la rentabilidad de forma sostenible.

El tercer elemento está enfocado hacia la innovación en la producción. En este participan las denominadas unidades de validación



### PRONACA en cifras.

- ▶ 6.500 empleados.
- ▶ US\$ 500 millones de ventas en 2008.
- ▶ Octava empresa en el Ecuador según su volumen de ventas y primera en compras de maíz amarillo.
- ▶ Le compra a 650 agricultores maiceros a pequeña escala.

## ¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- ▶ La iniciativa está relacionada con el negocio central de PRONACA porque afecta positivamente el abastecimiento local de su materia prima principal, contribuye a reducir sus costos de producción al disminuir las importaciones y reduce su dependencia del maíz importado. De igual manera aumenta los ingresos de los productores involucrados, ayuda a fortalecer sus capacidades y les permite acceder a nuevas tecnologías, fomenta el liderazgo de los agricultores y promueve prácticas agrícolas ambientalmente sostenibles.

en donde la empresa busca probar diferentes tecnologías de riego e identificar otras alternativas productivas comerciales y sostenibles que puedan rotarse con el cultivo del maíz y con las cuales los agricultores puedan ser competitivos. En el primer año se establecieron tres unidades de validación de tres hectáreas cada una, las cuales serán monitoreadas durante dos años. Para el segundo año se tiene previsto establecer tres unidades adicionales.

**Población involucrada:** hasta el año 2010, 424 agricultores.

**Entidades vinculadas:** SNV, PRONACA, Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Financiera Nacional, CFN, y Banco Nacional de Fomento.

**Inversión realizada:** la fase inicial tiene una duración de 3 años y para el componente de capacitación requiere de un presupuesto de US\$ 216.250, los cuales son financiados en un 52,48 por ciento, es decir, US\$ 113.500 por el Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo y el 47,52 por ciento restante, US\$ 102.750, por PRONACA.

## Logros y resultados

### Para la empresa

- ▶ Incremento de la compra de maíz a los productores a pequeña escala en el 300 por ciento al pasar de dos mil a seis mil toneladas métricas entre 2007 y 2008.

### Para los proveedores

- ▶ Aumento de la productividad entre el 16 y el 20 por ciento al pasar de producir de 5 a 6 toneladas métricas por hectárea en 2007 a entre 6 y 7 TM en 2008.
- ▶ Aumento en el ingreso diario de los productores en el 350 por ciento: de US\$ 0,63 a US\$ 2,70 entre 2007 y 2008.
- ▶ Acceso a servicios bancarios como la apertura de cuentas y la posibilidad de recibir sus pagos por medio de depósitos directos, lo que les evita tener que cobrar su dinero en las ventanillas de los bancos.
- ▶ Mejora en las condiciones crediticias: el 77 por ciento accede hoy a créditos directos con tasas de interés de mercado de hasta el 18 por ciento al año, mientras que antes el 60 por ciento tenía créditos informales a tasas de usura de hasta el 72 por ciento anual.
- ▶ Reducción de las tasas de interés de los créditos formales en un 4 a 5 por ciento de las que pagaban antes.
- ▶ Uso seguro de agroquímicos bajo estándares internacionales de Buenas Prácticas Agrícolas.

# El maíz nacional, una fuente de ingresos y ahorro

## Para la comunidad

- ▶ Creación de 234 nuevos empleos durante la cosecha en 2008, lo cual representó un aumento del 59 por ciento con relación al año anterior.
- ▶ Mejora en las prácticas agrícolas, lo cual redundó en la calidad de la tierra y del agua: se ha disminuido el uso de fertilizantes, se utilizan cultivos rotativos que aumentan el nitrógeno en la tierra y se hace un manejo integrado de plagas y pesticidas.
- ▶ Construcción de pozos de agua profundos que garantizan el suministro de agua para la comunidad.

## Aprendizajes

### Factores de éxito

- ▶ La presencia de agricultores líderes encargados de seleccionar adecuadamente a los agricultores más pequeños.
- ▶ La formación de líderes agrícolas con una visión empresarial, quienes ofrecen servicios remunerados a los agricultores más pequeños.
- ▶ El acceso al crédito ha sido un factor crítico de éxito.

### Lecciones aprendidas

- ▶ El desarrollo de nuevos proveedores de servicios permite competir con productos de calidad.
- ▶ El desarrollo del Negocio Inclusivo es un proceso de creación de confianza entre diversos actores y, por lo tanto, el papel del mediador es clave.
- ▶ Es importante demostrar flexibilidad ante los cambios de actitudes de los actores involucrados.

## A futuro

PRONACA estima que el Negocio Inclusivo tiene un potencial de crecer hasta once veces su tamaño actual y únicamente en la zona intervenida, lo cual significa que también existe una gran proyección nacional, aún no cuantificada, producir maíz amarillo de la mano de productores a pequeña escala, en otras regiones del país.

Sin embargo, la escalabilidad y el alcance del Negocio Inclusivo no han sido definidos, ya que la empresa espera culminar el plan piloto de tres años para contar con una metodología que sería aplicada en los nuevos modelos inclusivos.

En esta fase inicial la iniciativa contempla capacitar entre sesenta y cien productores líderes y 650 productores a pequeña escala. Adicionalmente, la empresa está interesada en iniciar Negocios Inclusivos similares con otros productos.



# El corozo, una oportunidad de negocio

Una oportunidad para la inclusión socioeconómica de familias étnicas que viven en extrema pobreza

## Corporación DINANT



### Resumen

Los grupos étnicos Pech y Garífunas aprovechan el fruto del corozo al venderle su biomasa y almendra a la Corporación DINANT a un precio que le ha permitido a las familias duplicar sus ingresos a través de las labores de recolección, transporte de frutos y extracción de las almendras. A su vez, DINANT percibe una rentabilidad aceptable al comercializar el aceite derivado del corozo a empresas especializadas en la elaboración de productos alimenticios, cosméticos y farmacéuticos. Paralelamente desarrolla la tecnología necesaria para utilizar de manera rentable la biomasa del fruto del corozo en la cogeneración de energía.

El fruto del corozo proviene de una palma que crece en forma silvestre en el bosque latifoliado —de hojas anchas— de la costa Atlántica de Honduras. Esta región es la más productiva del país: cuenta con actividades económicas de producción de banano, caña de azúcar, piña y palma africana y con agroindustria, turismo y comercio, donde debido a la alta competencia es difícil encontrar empleo si no se cuenta con una profesión o se domina un oficio.



## Antecedentes

Fundada en Honduras en 1957 la Corporación DINANT es hoy un grupo empresarial líder en Centroamérica en diversos sectores agroindustriales. Empezó su labor con la maquila de productos de limpieza y cuidado personal y rápidamente evolucionó hacia la producción y comercialización de alimentos frescos y procesados, para lo cual creó la Exportadora del Atlántico —división agrícola de DINANT—, encargada de producir, empaclar y comercializar sus productos agrícolas.

La empresa cuenta con cultivos importantes de frutas y vegetales —combinados con bosques— que le suministran la materia prima necesaria para su actividad comercial. Como complemento de sus actividades agrícolas recientemente ha desarrollado cultivos protegidos por invernaderos con los que abastece el mercado interno de vegetales frescos y que le han abierto la posibilidad de fortalecer su presencia en los mercados externos con esta línea de productos.

En los últimos años, y como resultado de las oportunidades derivadas de la búsqueda de fuentes de energía alternativas a los combustibles fósiles, DINANT ha realizado importantes inversiones para extraer biodiesel<sup>1</sup> de la palma africana y biogás<sup>2</sup> a partir de los efluentes de las plantas industriales utilizadas en la producción de aceite. Actualmente es uno de los más grandes productores de palma africana en centroamérica y a su vez brinda apoyo técnico y logístico a otros productores a pequeña escala, a quienes les compra el ciento por ciento de su cosecha a un precio competitivo en el mercado.

La Corporación comercializa y exporta los derivados del aceite de palma a Méjico y a los otros países de Centroamérica, los cuales incluyen una amplia gama de grasas y aceites comestibles de gran aceptación en los mercados centroamericanos.

Debido a su enfoque multisectorial DINANT incursiona actualmente en nichos de mercado especializados para productos derivados del corozo, en el aprovechamiento de efluentes y desechos de la producción agrícola para generar bioenergía<sup>3</sup> —biogás y

1. El biodiesel es un biocombustible líquido producido a partir de aceites vegetales o grasas animales. Los principales aceites utilizados por DINANT para su producción son los obtenidos de la palma africana; están en este momento en proceso de investigación y desarrollo los aceites de corozo y *Jatropha curcas*.
2. El biogás es una mezcla de gases cuyos componentes principales son el metano y el bióxido de carbono, producidos a partir de la descomposición de la materia orgánica por la acción de microorganismos en ausencia de aire.
3. La bioenergía —energía renovable— es producida a partir de materiales biológicos; DINANT la está generando a partir de la biomasa del fruto del corozo y a través de efluentes emanados en los procesos de agroindustrialización de sus productos, especialmente aceites.



▶ Empresa: Corporación  
DINANT

▶ País: Honduras

▶ Sector: agropecuario

▶ Población involucrada:  
52 familias



«Nuestra empresa ha identificado que a partir del fruto de la palma corozo, *Attalea cohune* se puede obtener un excelente aceite para la industria alimenticia, farmacéutica y cosmética e incorporar en esta cadena de valor a familias étnicas y campesinas que habitan en el litoral Atlántico de Honduras a través de una relación comercial competitiva mediante el desarrollo de un nuevo producto rentable. Así mismo está investigando su posible aplicación en la producción de carbón activado.»

**Corporación DINANT**  
Miguel Mauricio Facussé  
Vicepresidente

energía eléctrica—, en la producción de biodiesel a partir de diversos aceites como el de la palma africana y el de la *Jatropha curcas*<sup>4</sup> y en la exploración de nuevos Negocios Inclusivos con el cultivo y la industrialización de *Jatropha curcas*, yuca, plátano y malanga, entre otros cultivos.

Desde su fundación la Corporación ha demostrado su liderazgo en la generación de productos de calidad superior que le permiten incursionar en los mercados globalizados. De igual manera ha mantenido su compromiso con el desarrollo económico de su país y con la responsabilidad social que tiene como empresa. Sus operaciones cuentan con reconocidos sellos que certifican su compromiso con los más exigentes estándares de calidad —ambientales y sociales— por lo que DINANT ha recibido reconocimientos importantes por parte del gobierno hondureño. Además de su actividad agroindustrial es dueña de tres áreas protegidas, que son refugio y espacio de reproducción de una gran cantidad de especies en peligro de extinción.

## La situación

El Negocio Inclusivo de corozo se origina en el marco de una problemática macroeconómica y de una política de gobierno, a través de la búsqueda de materia prima de bajo costo para la producción de biocombustibles<sup>5</sup> y de la oportunidad de articular en la cadena de valor de dicha producción a familias que viven en condiciones de extrema pobreza. Todo esto debido a que existen extensas áreas de bosque con cobertura de esta palma silvestre en todo el litoral atlántico de Honduras.

La crisis económica en Honduras se ha profundizado debido a que el país importa el ciento por ciento de los combustibles derivados de petróleo que consume, a los altos precios que tienen estos en el mercado internacional. Como respuesta a esta problemática a partir de 2008 el Gobierno hondureño inició una campaña para incentivar el cultivo de 200.000 hectáreas nuevas de palma africana para la producción de biodiesel.

Como empresa pionera en el cultivo de palma africana y en la producción de biodiesel la Corporación DINANT pensó que el corozo podía ser una opción para generar biocombustibles a un menor precio que los obtenidos con palma africana, canola, soya,

4. La *Jatropha curcas* es una planta oleaginosa originaria de Centroamérica y México; su aceite tiene alto valor como combustible alternativo y no es apto para consumo humano porque posee sustancias tóxicas.

5. Biocombustible es el término con el cual se denomina a cualquier tipo de combustible que derive de la biomasa o de desechos metabólicos.

etcétera; sin embargo, los resultados del proyecto piloto demostraron que debido a los altos costos para obtener la almendra del corozo era mejor reorientar el Negocio Inclusivo hacia la producción de aceite —de excelente calidad y totalmente orgánico— para comercializarlo en la industria cosmética, farmacéutica y alimenticia y usar la biomasa para generar bioenergía.

## El modelo de Negocio Inclusivo

**El desafío:** identificar nichos innovadores en el mercado internacional para comercializar el aceite de corozo en la industria cosmética, farmacéutica y alimenticia, así como para explorar el potencial para producir carbón activado a partir de la biomasa del fruto de corozo, obtenida en el proceso de extracción de las almendras. Ello implica desarrollar y consolidar las respectivas cadenas de valor, a las cuales se integran competitivamente los recolectores extractores de corozo como proveedores de materia prima en cantidad y calidad suficiente para atender las demandas del mercado.

El Negocio Inclusivo empezó con un estudio de factibilidad realizado por DINANT y SNV y con el desarrollo de un modelo empresarial que le permitiera a la Corporación articular competitivamente a las familias que habitan el litoral Atlántico de Honduras en la cadena de valor de biocombustibles de la Compañía. Sin embargo, debido a las condiciones actuales de los combustibles fósiles —especialmente gasolina y diesel— y a los elevados costos para obtener la materia prima del corozo ambas entidades optaron por investigar en otras industrias especializadas 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.

El proyecto piloto para poner en marcha el Negocio Inclusivo de corozo se inició en marzo de 2008. La fase actual del proyecto está centrada en el desarrollo de la tecnología necesaria para incrementar la productividad de las familias étnicas en la recolección de los frutos y en la extracción de la almendra del corozo, en el diseño de las prácticas sostenibles para los procesos de recolección y transporte de los frutos y en la definición de las normas de seguridad laboral.

Con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo se están adecuando los equipos para que los recolectores asuman la labor de extracción de la almendra lo que les permite agregar más valor en la cadena productiva y percibir mejores precios por su producto.

### DINANT en cifras.

- ▶ 7.000 empleados directos y más de 30.000 indirectos.
- ▶ Ventas anuales equivalentes a 80.000 toneladas métricas de aceite de palma africana.
- ▶ Empresa líder centroamericana en todas sus líneas de productos.





**Esquema:** el Negocio Inclusivo se inicia con el proceso de recolección y transporte de los frutos de corozo. En esta etapa las familias campesinas y étnicas recolectan el fruto en las montañas y lo transportan a sus comunidades. Estos son acopiados y secados en hornos alimentados con el pericarpio del corozo — parte externa del fruto— como fuente de energía o directamente al sol. Una vez secos, hombres y mujeres separan la almendra de la biomasa con los equipos desarrollados para ese fin.

Las almendras y la biomasa son comercializadas en los centros de acopio de las comunidades; DINANT paga un precio por la materia prima de acuerdo con el rango establecido de conformidad con los montos internacionales del aceite y tomando como referencia el del *Palm Kernel Oil*. Igualmente transporta la materia prima a su planta industrial para proceder a extraer el aceite y a generar energía.

**Población involucrada:** cincuenta y dos familias de las comunidades étnicas Pech y Garífunas de la región de Moradel. La mayoría estas familias tienen un bajo nivel de escolaridad y por lo tanto un alto nivel de analfabetismo.



**Entidades vinculadas:** la Corporación DINANT, SNV, los gobiernos locales de Trujillo, Santa Fe y Limón en el departamento de Colón—en donde se realiza el proyecto piloto—, los Patronatos Comunitarios, la Mancomunidad de Municipios Garífunas de Honduras, MAMUGAH, la Fundación Ambientalista Capiro y Guaimoreto, FUCAGUA, el Instituto Nacional de Formación Profesional, INFOP, y la empresa Consultores Financieros Internacionales, COFINSA.

**Inversión realizada:** la Corporación DINANT y SNV han invertido conjuntamente US\$ 33.500 en la realización de estudios de factibilidad, en el desarrollo de un modelo empresarial para el Negocio Inclusivo y en la formulación de los planes de manejo forestal para la recolección sostenible del corozo.

La Corporación ha realizado inversiones adicionales por US\$ 32.300 y ambas entidades han invertido el trabajo de un grupo de sus funcionarios para desarrollar el Negocio Inclusivo. En julio de 2008 DINANT formalizó un convenio de cooperación por US\$ 160.500 con el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo para fortalecer el Negocio Inclusivo; el 40 por ciento de este monto lo aporta DINANT.



## Logros y resultados

(a partir de marzo de 2008)

### Para la empresa

- ▶ Desarrollo de un modelo empresarial para poner en marcha el Negocio Inclusivo.
- ▶ Diseño de un plan de manejo forestal para extraer el corozo, recurso silvestre y no maderable, con el fin de asegurar su sostenibilidad ambiental.
- ▶ Protocolo de prácticas adecuadas para los procesos de recolección y transporte del fruto y para la extracción de la almendra y de la biomasa.
- ▶ Definición y puesta en marcha de normas de seguridad laboral.
- ▶ Diseño de la tecnología que permite optimizar la extracción de la almendra.
- ▶ Dos subproductos: por su alto valor energético la Corporación DINANT utiliza el 88 por ciento de la biomasa obtenida del corozo como materia prima para generar la energía que consume; la empresa aprovecha el 12 por ciento restante de la almendra para producir aceite de calidad extraordinaria que es utilizado para las industrias cosmética, alimenticia y farmacéutica.

### Para las comunidades

- ▶ La oportunidad de participar en un negocio que les permite aprovechar sosteniblemente un recurso silvestre que normalmente se pierde en el bosque.
- ▶ Integrarse y participar en una nueva cadena de valor.
- ▶ Generar una nueva actividad económica como fuente de ingreso originada en los procesos de recolección, transporte de frutos y extracción de las almendras.
- ▶ Incremento en los ingresos mensuales de las familias que no tenían una labor fija y que participan en el proyecto piloto; estos pasaron entre US\$ 16 a 32 al mes a US\$ 80 en promedio, cifra que se espera aumente.
- ▶ Mayores niveles de seguridad laboral y participación en procesos de capacitación y de apropiación de nuevas tecnologías.
- ▶ Además de los subproductos enunciados para el Negocio Inclusivo las comunidades obtienen de la palma las hojas, que utilizan tradicionalmente para construir los techos de sus viviendas.



## ¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- ▶ Porque fortalece el negocio central de la empresa e incorpora en la cadena de valor a las comunidades étnicas con bajos ingresos y pocas oportunidades productivas. Estas comunidades habitan los bosques nativos del litoral hondureño, ricos en palma de corozo, especie promisoría cuya recolección, extracción de materia prima y transformación se hace de manera ambientalmente sostenible y por lo tanto permite acceder a mercados diferenciados.

## Aprendizajes

### Factores de éxito

- ▶ La decisión de los propietarios y de la alta gerencia de DINANT de desarrollar negocios con poblaciones de limitados recursos económicos.
- ▶ El interés en el Negocio Inclusivo por parte de la población beneficiada.
- ▶ La participación activa de las autoridades locales y de las organizaciones comunitarias, sociales y ambientalistas.
- ▶ Las extensas zonas de bosque con cobertura de la palma silvestre de corozo que hasta la fecha no se habían aprovechado comercialmente.
- ▶ La posibilidad de hacer un manejo sostenible de este recurso.

### Lecciones aprendidas

- ▶ El alto costo en el proceso de extracción de las almendras y los precios actuales de los derivados del petróleo hacen inviable económicamente la producción de biodiesel a partir del aceite del corozo.
- ▶ La alta calidad del aceite de corozo permite que este sea comercializado en las industrias de alimentos, farmacéuticas y cosméticas a precios competitivos que hacen rentable este negocio.
- ▶ Es imprescindible el desarrollo tecnológico que mejore la productividad en los procesos de recolección, transporte de frutos y, especialmente, en la extracción de almendras para que esa actividad sea rentable para la empresa y para las familias recolectoras.
- ▶ La posibilidad de aprovechar la biomasa del fruto del corozo para generar energía es muy importante para que las familias que se dedican a extraer las almendras puedan percibir ingresos adicionales por un producto que hasta ahora no había tenido ningún valor comercial.
- ▶ 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.
- ▶ Los grupos campesinos, garífunas y étnicos tienen la posibilidad de constituir microempresas extractoras de almendras.

## Dificultades o barreras

- ▶ La carencia de tecnologías apropiadas para extraer la almendra del corozo.
- ▶ La fluctuación en los precios de los combustibles fósiles.
- ▶ La inestabilidad en el precio de los aceites en el mercado internacional.
- ▶ El difícil acceso a las zonas de recolección del fruto.

## A futuro

Sobre la base de los resultados iniciales del proyecto piloto en la segunda fase se proyecta incrementar el número de familias vinculadas a 950 —cercanas a dicho proyecto piloto— y en una tercera fase ampliar su cobertura a todo el litoral Atlántico de Honduras, con lo que se espera vincular a más de 10.000 familias rurales.



# Productores de banano del Valle del Chira en el norte del Perú compiten en los mercados internacionales

## Dole Perú



### Resumen

Desde el Valle del Chira en el norte del Perú hasta los mercados *premium* como los de los Estados Unidos de Norteamérica, Japón y Europa los productores peruanos a pequeña escala están aprendiendo a desempeñarse competitivamente en las grandes ligas de los mercados orgánicos. Desde este Valle la empresa Dole exporta banano orgánico bajo un modelo que involucra a pequeños productores en su cadena de valor como proveedores de un producto agrícola de alto valor de exportación.

La propuesta estratégica de este Negocio Inclusivo es fortalecer las capacidades y optimizar la eficiencia de los productores para permitirles incorporarse en el mercado internacional, en tanto que la empresa mejora su estrategia competitiva, incrementa la eficiencia del proceso de exportación y aumenta sus ventas. Actualmente el Negocio Inclusivo incorpora a 1.600 pequeños productores quienes tienen una expectativa de aumentar sus ingresos en un 20 por ciento en dos años; su estructura evidencia el beneficio mutuo con resultados positivos tangibles para ambas partes: la empresa y los productores.



## Antecedentes

Fundada en Hawái en 1851 Dole Food Company Inc. es una corporación internacional dedicada a la comercialización de frutas y vegetales cuyos principales mercados son los Estados Unidos de Norteamérica, la Unión Europea y Japón, en los que vende banano con certificación orgánica. En 2007 reportó ingresos por US\$ 6.900 millones, lo que la sitúa como la productora y comercializadora de frutas y hortalizas frescas de alta calidad más grande del mundo. Dole comercializa una creciente línea de alimentos congelados y envasados y tiene presencia en 90 países.

En 1998 el Ministerio de Agricultura de Perú puso en marcha el Programa de Banano Orgánico en el Valle del Chira en alianza con la empresa Dole, que venía operando en Ecuador, y el International Network for the Improvement of Banana and Plantain, INIBAP. Dicho programa permitió sentar las bases para aprovechar la oportunidad que ofrecía el mercado externo al incentivar a los productores a usar el guano —excremento de aves marinas— como abono orgánico y a las empresas privadas a invertir en la certificación orgánica. Es así como en junio del año 2000 se hizo la primera exportación de banano orgánico desde Perú.

Las exportaciones de banano orgánico del Perú han mostrado tal dinamismo en los últimos cinco años que en 2008 se convirtió uno de los principales exportadores mundiales del fruto, con ventas de 80.000 toneladas métricas por un valor FOB aproximado de US\$ 45 millones. El 60 por ciento de sus ventas están dirigidas hacia el mercado de la Unión Europea, seguido por los Estados Unidos de Norteamérica con el 31 por ciento y Japón con el 9 por ciento.

Hasta el año 2001 Dole operó en Perú a través de empresas locales que le vendían FOB; sin embargo, a partir de ese año la Compañía lo hizo directamente a través de la empresa exportadora Corporación Peruana de Desarrollo Bananero, COPDEBAN S.A.C., la cual en la actualidad es la primera empresa exportadora de banano orgánico del país, con una participación en el mercado del 45 por ciento en 2008.

Le siguen en orden de importancia empresas como Biocosta con el 19 por ciento, el Grupo Hualtaco con el 12 por ciento, Inkabanana con el 7 por ciento, Pronatur con el 6 por ciento y Organia y Cepibo con el 4 por ciento cada una.



- ▶ Empresa: Dole
- ▶ País: Perú
- ▶ Sector: agropecuario
- ▶ Población involucrada:  
1.600 productores de  
banano orgánico del  
Valle del Chira



«Somos una empresa líder en el mercado mundial de banano orgánico al exportar un producto de excelente calidad con un enorme impacto social al incluir a los productores a pequeña escala en nuestra cadena de valor.»

**COPDEBAN**  
Calor Alberto Santos  
Gerente General



## La situación

En la última década el aumento sostenido de la demanda internacional por productos orgánicos le ha abierto al Perú una importante oportunidad de mercado para sus exportaciones de banano; se espera que estos mercados crezcan a una tasa promedio entre 1,5 y 3,3 por ciento en 2010, contexto que le ofrece a República Dominicana, Ecuador y Perú la posibilidad de convertirse en los principales abastecedores del fruto.

La producción de banano en el Perú está concentrada en un 75 por ciento en el Valle del Chira, provincia de Sullana, departamento de Piura, en el norte del país. Esta región se ha favorecido por las condiciones del mercado; sin embargo, a pesar de ser una zona privilegiada para la producción orgánica por su bajo nivel de humedad y su alta luminosidad, diversos factores han limitado su capacidad para aprovechar esta oportunidad: por un lado esta zona se caracteriza por la presencia de minifundios de menos de una hectárea lo que hace difícil alcanzar economías de escala porque la mayoría de los campesinos de la región tienen una producción agrícola principalmente de subsistencia; por otro lado los bajos niveles de productividad, eficiencia y sostenibilidad de la producción de banano limitan la capacidad para atender una demanda internacional creciente.

Los productores de esta zona del país han enfrentado condiciones difíciles que han afectado su capacidad para insertarse en los mercados y, por lo tanto, para mejorar sus niveles de ingreso. Una limitante era la de no contar con los recursos financieros para obtener la certificación orgánica, lo cual solo les permitía acceder a mercados locales en los cuales no existe una demanda significativa de banano orgánico.

Esta situación les exigía negociar de manera individual con intermediarios y obtener ingresos anuales que representaban la tercera parte de lo que actualmente reciben por participar en el mercado de exportación de banano orgánico.

La utilidad promedio neta aproximada de un productor de esta zona es de US\$ 1.400 al año, lo que lo ubica dentro del segmento de bajos recursos debido a su pequeña escala y baja productividad; alrededor del 27 por ciento de las familias en el Valle cuenta con un ingreso diario por persona por debajo de los US\$ 2.

Finalmente, la ausencia de capacidades técnicas para empacar eficientemente el fruto para ser exportado les ha dificultado acceder al mercado internacional y participar de manera competitiva y sostenida en el mismo.

Algunos cultivos tradicionales orientados al mercado nacional, como el arroz, son una de las principales alternativas que tienen los productores del Valle para generar ingresos; sin embargo, y debido a su bajo poder de negociación, los precios que perciben por estos han sido tradicionalmente desfavorables. Adicionalmente, el sistema de riego y la cantidad de agua utilizada para mantener esos cultivos tienen efectos negativos sobre la productividad futura de los suelos y sobre el uso eficiente del recurso hídrico.

La utilidad de los productores de la zona mejora si sus índices de productividad aumentan y si adquieren las capacidades de gestión que les permita generar un mayor valor agregado en la cadena productiva del banano y aprovechar así el contexto internacional. El desafío implica también lograr la sostenibilidad y eficiencia del modelo, generar las condiciones que favorezcan el liderazgo y la capacidad de los productores para asociarse, mejorar la eficiencia del servicio de empaque y lograr la calidad requerida para insertarse con éxito en el mercado internacional.

### El modelo de Negocio Inclusivo

**El desafío:** cambiar la relación de trabajo con los productores de banano y pasar de un modelo en el que la empresa le compra a cada productor individualmente el fruto en el árbol, a un modelo en el que los productores asociados venden el producto empaquetado en cajas.

**Esquema:** el Negocio Inclusivo ha implicado desarrollar una serie de acciones para pasar de la compra del banano en árbol a la compra en caja. Las inversiones realizadas hasta el momento por Dole han estado orientadas a mejorar la eficiencia y el control de calidad en el proceso de exportación. Con estas, Dole busca reducir el riesgo de su negocio principal al hacer que el sistema de producción y control del proceso funcione tal como lo requieren los estándares internacionales. Así, la empresa ha invertido en capacitaciones técnicas, procesos de empaque y fomento de la cultura organizacional entre los productores para ayudarlos a conformar asociaciones.

Con el fin de que las asociaciones de productores sean responsables de la integridad orgánica de la fruta Dole ha trabajado en transferirles la certificación orgánica. Así mismo el trabajo realizado por Dole para fortalecer las capacidades organizacionales y de gestión empresarial de los productores tuvo un hito importante: el que los productores de manera organizada asumieron las actividades de cosecha y empaque de la fruta a partir de junio del 2008.



### COPDEBAN (Dole-Perú) en cifras (a diciembre de 2008).

- ▶ 33 empleados.
- ▶ US\$ 20,49 millones en ventas.
- ▶ 45 por ciento de participación en el total de las exportaciones peruanas de banano orgánico.
- ▶ Más de 70 clientes en los Estados Unidos de Norteamérica, Europa y Japón.

## ¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- ▶ Bajo una visión estratégica de largo plazo Dole vincula a los productores a pequeña escala de banano en el negocio principal de la empresa en una relación de mutuo beneficio e incrementa la eficiencia en el proceso de exportación al reducir los porcentajes de descarte y mejorar la efectividad de los programas de capacitación a los productores. La transferencia de dichas capacidades contribuye a generar ingresos sostenibles para los mismos y mejorar las condiciones de empleo en una zona económicamente deprimida pero con gran potencial para los negocios agrícolas.

Para ello puso en marcha un programa de capacitación para las cuadrillas de trabajadores de las asociaciones de productores, quienes ahora eligen al personal y supervisan su labor.

Con el propósito de aumentar los índices de productividad Dole, con el soporte de SNV y del Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN, del Banco Interamericano de Desarrollo, está llevando a cabo un programa complementario para fortalecer la capacidad de gestión empresarial y el acceso a la certificación de 750 productores a pequeña escala que pertenecen a asociaciones jóvenes ubicadas en la margen izquierda del río Chira, zona que presenta condiciones más favorables para consolidar la competitividad.

Si bien este grupo de productores tiene mayor antigüedad en la producción de banano orgánico y ha mejorado sus estándares de producción y de prácticas agrícolas, todavía pueden aumentar su productividad e incorporar otras certificaciones que les permitan un acceso más estable a los mercados internacionales.

COPDEBAN (Dole -Perú) compra el banano orgánico a los productores y abastece a Dole, empresa importadora y comercializadora del banano en los países de destino, que lo vende al detal en el mercado.

La Fundación DALE-Perú apoya a las asociaciones de productores para que desarrollen perfiles de proyectos de inversión en la comunidad y las asesora con el fin de que les den prioridad y los hagan viables mediante la donación de US\$ 1 por caja comercializada a través de COPDEBAN. La Fundación desembolsa los fondos con relación a los proyectos aprobados y se asegura de que haya un uso adecuado de los mismos.

**Población involucrada:** 1.600 productores agrupados en 10 asociaciones y en una cooperativa. Estos cuentan en promedio con una hectárea de tierra, estudios primarios completos, acceso limitado a servicios financieros —crédito, ahorro y seguro— y con cierto desconocimiento técnico en el cultivo orgánico.

**Entidades vinculadas:** COPDEBAN, operador de Dole en el Perú; SNV, empresa social de desarrollo que ayuda a consolidar una relación de beneficio mutuo entre los productores y COPDEBAN; la Fundación DALE-Perú, encargada de desarrollar programas y acciones de Responsabilidad Social Empresarial; y el Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN.



# Productores de banano del Valle del Chira en el norte del Perú compiten en los mercados internacionales

**Inversión realizada:** en las áreas de desarrollo de negocios, medio ambiente, educación y desarrollo comunitario Dole ha invertido US\$ 273.656 y el FOMIN US\$ 112.064.

## Logros y resultados

### Para la empresa

- ▶ Mejora de la estrategia competitiva en los mercados internacionales de banano orgánico.
- ▶ Aprovisionamiento estable de banano orgánico para atender la demanda de los mercados, con los estándares de calidad exigidos por los clientes.
- ▶ Incremento en los niveles de eficiencia de producción y reducción del descarte del banano —del 40 al 30 por ciento—, lo que a su vez incrementa significativamente la eficiencia del proceso de empaque.
- ▶ Reducción de los costos e incremento de las ventas de exportación en aproximadamente un 10 por ciento en ambos casos.
- ▶ Creación de condiciones de largo plazo en la compra de banano orgánico que le permite reducir los riesgos de la operación.
- ▶ Mayores sinergias en la cadena de valor.

### Para los productores

- ▶ Aumento de los ingresos netos en un 20 por ciento en dos años.
- ▶ Consolidación de las capacidades técnicas y productivas, que les permite incrementar la productividad en un 15 por ciento por hectárea sembrada.
- ▶ Acceso a los mercados internacionales de manera sostenible a través de la certificación orgánica.
- ▶ Creación de una cultura organizacional que les permite pasar de un trabajo individual y aislado hacia un modelo asociativo y empoderado que asume el proceso de empaque.
- ▶ Integración hacia adelante en la cadena de valor.
- ▶ Mejora notable en los niveles de descarte, ya que los productores están ahora en la capacidad de elegir, supervisar y exigir un buen desempeño de las cuadrillas de trabajadores de empaque al ser ellos quienes pagan por este servicio.
- ▶ Adopción de tecnologías productivas más eficientes y amigables con el medio ambiente.

### Para la comunidad

- ▶ Los planes de inversión financiados con los recursos obtenidos de la Fundación.





- ▶ El aumento en los niveles de empleo gracias a la dinámica económica generada por las actividades complementarias a la cadena de producción del banano.
- ▶ La creación de 108 empleos con la capacitación necesaria para las asociaciones de productores que han asumido el proceso de empaque.
- ▶ Mejora en las condiciones laborales de los trabajadores de las cuadrillas que participan en el empaque del banano, como acceso a servicio médico y beneficios sociales.
- ▶ Desmotivación para la migración de los pobladores de la región hacia zonas urbanas debido a las oportunidades de empleo que se le ofrece a los hijos o familiares de los productores.
- ▶ Mejora en la gestión de los residuos sólidos, que permite un mejor control de los focos infecciosos que ponen en riesgo la salud de la comunidad.

## Aprendizajes

### Factores de éxito

- ▶ La confianza y credibilidad entre la empresa y los productores, que sientan las bases para una relación de negocios de largo plazo.
- ▶ El interés y el compromiso por parte de la empresa para crear las condiciones que contribuyen a establecer una relación de beneficio mutuo con los productores y aprovechar las condiciones favorables del mercado.
- ▶ El empoderamiento y los niveles de liderazgo logrado por parte de los productores gracias al desarrollo de sus capacidades técnicas y organizativas y a la creación de incentivos de mercado que los convierten en participantes activos del negocio.
- ▶ La creación de beneficios tangibles para los productores al desarrollar capacidades de gestión y cambiar la relación de trabajo de la empresa con ellos, lo que les ha permitido mejorar su participación a lo largo de la cadena de valor del banano.

### Dificultades o barreras

- ▶ La adaptación de un modelo de negocio que permita reducir los riesgos de la operación de la empresa en un mercado internacional orgánico.
- ▶ La baja capacidad organizativa de los productores que no permite trascender hacia un modelo en el que el productor avance en la cadena de valor del banano orgánico y la empresa se enfoque en su comercialización.
- ▶ El bajo nivel de eficiencia y de escala en la producción.

## Productores de banano del Valle del Chira en el norte del Perú compiten en los mercados internacionales

- ▶ El bajo índice de productividad asociado con los elevados índices de descarte o pérdida de banano durante los procesos de cosecha y poscosecha debido a la curva de aprendizaje.
- ▶ La ausencia de hectáreas certificadas orgánicas a título de los productores o asociaciones de los mismos.
- ▶ Los altos costos de producción debido a los precios elevados del abono orgánico.
- ▶ La baja rentabilidad del producto.

### A futuro

Lograr que la infraestructura para el empaque pase a manos de los productores para que cada asociación cuente con su propio centro de empaque y evitar el traslado del producto largas distancias con el consiguiente daño del mismo. Igualmente lograr transferir procesos a las asociaciones, de manera que entreguen la fruta en el mercado de destino, es decir, que además de la producción y del empaque se hagan cargo de la exportación.

Se espera incrementar el número de productores vinculados al Negocio Inclusivo a 2.500.









## Negocios Inclusivos con distribuidores

Esta sección presenta un caso en el que se muestra otra manera en que la empresa ancla, mediante los Negocios Inclusivos, puede vincular a las poblaciones de bajos ingresos en su negocio al incorporarlas como distribuidoras de sus productos o servicios.

Al incluir a las personas de bajos ingresos en sus cadenas de valor la empresa se beneficia al ampliar su mercado y su distribución en zonas poco accesibles. A la vez para las familias involucradas crea empleo, transfiere competencias, mejora el nivel de vida y dinamiza procesos económicos más amplios.

# «Bienestar en Casa»

## Una oportunidad de obtener ingresos y mejorar la nutrición familiar

Un novedoso sistema de venta directa multinivel para amas de casa de escasos recursos crece como una gran oportunidad para que estas desarrollen una interesante actividad económica

### Nestlé Perú

#### Resumen

Aprovechando su posicionamiento en el mercado y bajo un enfoque de Negocio Inclusivo, Nestlé Perú en alianza con SNV identificó la oportunidad de abrir un nuevo canal de ventas que permite incrementar su participación de mercado y, a su vez, beneficia a las poblaciones de menores recursos al incrementar sus ingresos y acceder a conocimientos sobre nutrición, salud y bienestar.

«Bienestar en Casa» es la primera experiencia de Nestlé Perú con un sistema de venta directa multinivel. Por tal motivo antes de su desarrollo la empresa puso en marcha algunas actividades necesarias para conocer la potencialidad del negocio, tales como sesiones de grupo con amas de casa de los segmentos socioeconómicos objetivo para conocer sus perfiles.



Estas reuniones se realizaron tanto con potenciales distribuidoras vendedoras de los productos como con posibles consumidoras.

De igual forma al generar este nuevo canal de venta en la industria de alimentos la empresa debió llevar a cabo algunas adaptaciones internas relacionadas principalmente con los sistemas comerciales, con el equipo humano y sus responsabilidades y con el diseño de un sistema multinivel y de plan motivacional.

Actualmente «Bienestar en Casa» beneficia a más de 350 amas de casa de familias de bajos ingresos, las cuales se han convertido en *Asesoras de Bienestar*, que han logrado aumentar sus ingresos mensuales con la venta de productos Nestlé Perú y han mejorado sus conocimientos en salud y bienestar, lo que las beneficia a ellas, a sus familias y a sus clientes.

## Antecedentes

El precursor del Grupo Nestlé fue Henri Nestlé, químico de origen alemán quien en 1867 desarrolló un alimento —Farine Lacté— que ayudó a combatir la elevada desnutrición y mortalidad infantil de esos años. Es así como la nutrición es la piedra angular sobre la cual fue fundada la empresa y el principio de *good food, good life* sigue siendo la base que ha convertido a Nestlé en el grupo líder a nivel mundial en el sector de la alimentación.

El Grupo cuenta hoy con operaciones en 130 países y está evolucionando para convertirse en líder mundial en las áreas de nutrición, salud y bienestar. La gama de productos que ofrece es muy amplia e incluye entre otros productos lácteos, café, culinarios, bebidas, golosinas, helados y alimentos para animales.

Nestlé tiene presencia en Perú desde 1919, inicialmente con actividades de importación y comercialización de sus productos y posteriormente con la instalación de plantas de manufactura para varias de sus líneas de producto en Chiclayo, Cajamarca y Lima.

La Compañía es líder en el sector de alimentos, cuenta con más de setenta marcas posicionadas en el mercado peruano y actualmente el 99,5 por ciento de los hogares urbanos del país consume algún producto de Nestlé Perú.<sup>1</sup>



- ▶ Empresa: Nestlé Perú
- ▶ País: Perú
- ▶ Sector: comercio
- ▶ Población involucrada: más de 350 Asesoras de Bienestar



1. Empresa Latin Panel.



«Nestlé Perú aplica como modelo de Negocio Inclusivo un novedoso sistema de venta directa multinivel para amas de casa de escasos recursos el cual genera beneficios económicos y nutricionales a estas, así como posicionamiento de marca y beneficios económicos para la empresa.»

**Nestlé Perú S.A.**  
Carlos Velasco Carreón  
Gerente General

La Compañía tiene un fuerte sentido de responsabilidad social corporativa que bajo su enfoque de Creación de Valor Compartido genera beneficios tanto para sus accionistas como para la sociedad a partir de sus actividades empresariales y a través de toda la cadena de valor, la cual incluye tres etapas principales: agricultura y suministros; medio ambiente y manufactura; y productos y consumidores. Además desarrolla diversas iniciativas en aspectos de nutrición, salud y bienestar alineadas con los principios corporativos que aportan valor a la sociedad peruana.

## La situación

Se estima que el mercado de alimentos en el Perú asciende a US\$ 6.000 millones al año y que entre el 30 y el 35 por ciento del mismo se concentra en Lima, la capital del país.

Entre 2007 y 2008 la tasa de pobreza total en el Perú se redujo en 3,1 puntos porcentuales, —de 39,3 a 36,2 por ciento<sup>2</sup>—, cifra que muestra el porcentaje de peruanos que no puede gastar más de aproximadamente US\$ 86 al mes, equivalente al valor de la canasta mínima alimentaria y no alimentaria y que determina también la línea de pobreza total.

En tanto que los pobres extremos, cuyo gasto no sobrepasa los aproximadamente US\$ 48 mensuales, representan el 12,6 por ciento de la población, lo que muestra un descenso de 1,2 puntos porcentuales desde el año 2007. Sin embargo, si bien se han dado avances en la reducción de la pobreza en el Perú, todavía se requiere realizar grandes esfuerzos para mejorar la eficacia del gasto público y de los programas sociales del país.

En cuanto a los niveles de nutrición en 2007 la Organización Panamericana de la Salud, OPS, reveló que Perú tiene uno de los niveles de desnutrición más altos de América Latina. Esta situación es especialmente crítica con relación a la desnutrición infantil crónica, la cual se ha mantenido casi inalterable en los últimos 10 años a pesar de la inversión de US\$ 250 millones anuales que se destinan a los programas de asistencia alimentaria en el país.

Es bajo este contexto social y en el marco de su filosofía empresarial que Nestlé Perú identificó la oportunidad de desarrollar un Negocio Inclusivo que le permite ampliar su participación en los estratos socioeconómicos menos favorecidos de la población y al

2. Informe del Instituto Nacional de Estadística, INEI. Mayo de 2009.



## «Bienestar en Casa» Una oportunidad de obtener ingresos y mejorar la nutrición familiar

mismo tiempo ofrecerle a las familias más pobres una alternativa para mejorar sus ingresos familiares y la posibilidad de acceder a conocimientos de buenos hábitos de alimentación, higiene y actividad física.

### El modelo de Negocio Inclusivo

#### «Bienestar en Casa»

**El desafío:** fortalecer su posicionamiento en los estratos socioeconómicos de menores ingresos al ofrecer a las amas de casa la posibilidad de ampliar sus conocimientos e incrementar sus ingresos familiares mediante un sistema novedoso de venta directa multinivel y por catálogo de los productos de Nestlé Perú como parte de la filosofía de Creación de Valor Compartido de la Compañía y en el contexto de su orientación como empresa de nutrición, salud y bienestar.

«Bienestar en Casa», el nuevo proyecto de Nestlé Perú desde enero de 2009, se ha posicionado rápidamente como una opción que permite desarrollar una actividad emprendedora, que facilita un ingreso económico y que proporciona beneficios adicionales, tanto para quienes inician su práctica como para la propia empresa que cuenta con un nuevo canal de distribución y ventas.

**Esquema:** «Bienestar en Casa» funciona a través de un sistema de venta directa multinivel, SVDM, el cual permite involucrar como vendedoras o distribuidoras a las amas de casa de bajos recursos que ingresan al sistema.

Además, como valor agregado fundamental del negocio y con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de vida de todos los grupos de interés relacionados con el Proyecto —vendedoras o distribuidoras y consumidores—, las vendedoras o distribuidoras son capacitadas en nutrición y buenos hábitos alimenticios con el fin de ofrecer asesoría nutricional a los consumidores e información relevante sobre los productos Nestlé Perú y la canasta básica familiar en general.

En la primera etapa del proyecto, desarrollada a lo largo de 2009, este nuevo canal de comercialización de productos Nestlé Perú ha logrado incorporar a 350 amas de casa del distrito de

#### Nestlé Perú en cifras a diciembre de 2008.

- ▶ 1.619 empleados.
- ▶ US\$ 350 millones de ventas.
- ▶ Aproximadamente 20,3 millones de consumidores a nivel nacional.<sup>3</sup>
- ▶ Empresa líder en el mercado de alimentos.
- ▶ Más de 100.000 puntos de venta.
- ▶ 1.700 proveedores directos y 7.000 ganaderos proveedores de leche fresca.
- ▶ Procesa aproximadamente 250.000 litros de leche por día.



3. Empresa Latin Panel.



San Juan de Lurigancho como *Asesoras de Bienestar* —AdB—, quienes se dedican a la venta a través de la recomendación o del catálogo, lo que les ha permitido incrementar sus ingresos, que usualmente dedican a suplir necesidades como: vestido y educación para sus hijos; cubrir deudas; gastos del hogar como la alimentación; reinversión en el negocio (más pedidos) y gastos personales de ellas.

Para fortalecer el canal de comercialización se ha buscado generar un mayor atractivo de los productos Nestlé Perú a través de la entrega de premios y promociones que beneficien a las vendedoras y a los consumidores.

Las mujeres involucradas tienen un acceso muy limitado a conocimientos en nutrición y controles nutricionales, lo que deriva en hábitos alimenticios deficientes y problemas en la nutrición de las familias. Estas acceden a un plan de capacitación en ventas y nutrición para poder distribuir productos Nestlé Perú, convirtiéndose en AdB y posteriormente en promotoras de negocios.



Usualmente muchas de ellas trabajaban fuera del hogar, en empleos estables o de forma independiente y tuvieron que dejar sus trabajos para cuidar a sus hijos o a algún familiar. Son las mujeres quienes tienen que hacer de lado sus avances personales para encargarse de sus familias y dedicarse a ser amas de casa, labor que no suele ser reconocida como un trabajo.

Al no tener empleo y frente a las necesidades económicas de sus hogares buscan dentro de sus posibilidades opciones para obtener algún dinero extra. Con el ingreso económico adicional generado con la venta de productos por catálogo —como es el caso del programa «Bienestar en Casa»— o con alguna otra actividad encuentran alternativas que no comprometen su labor en el hogar. Al ser empleos independientes ellas pueden organizar su tiempo y en los momentos libres se dedican a vender diversos productos a sus conocidos.

**Población involucrada:** más de 350 *Asesoras de Bienestar*—madres de familia y mujeres trabajadoras— de niveles socioeconómicos C2 y D,<sup>4</sup> en un promedio de edad de 37 años, con una familia constituida por 3,6 miembros —contando a padres e

4. «Niveles Socioeconómicos de la Gran Lima 2007», Ipsos APOYO Opinión y Mercado S.A.  
Nivel socioeconómico C2: ingreso familiar mensual promedio de US\$ 398.  
Nivel socioeconómico D: ingreso familiar mensual promedio de US\$ 282.

## «Bienestar en Casa» Una oportunidad de obtener ingresos y mejorar la nutrición familiar

hijos— y en su mayoría amas de casa con secundaria completa o algún año de estudios superiores. Por otro lado los consumidores son principalmente amas de casa de niveles socioeconómicos C2 y D que habitan en los distritos populares de la ciudad de Lima y en diversas regiones al interior del Perú.

**Entidades vinculadas:** Nestlé Perú; la empresa operadora distribuidora de productos Nestlé para cierta área geográfica que está en contacto directo con las AdB; y SNV que facilita la relación de beneficio mutuo entre la empresa, el operador y la población involucrada.

**Inversión realizada:** Nestlé Perú: US\$ 123.300  
Otros fondos: US\$ 27.000

### Logros y resultados

#### Para la empresa

- ▶ Nuevo canal de comercialización en el que el crecimiento está definido por la penetración en los hogares y no por la cantidad de puntos de venta.
- ▶ Presentación directa de los productos de Nestlé Perú con todos sus valores agregados y sin tener que competir en los anaqueles de las tiendas con otros productos.
- ▶ Ahorro en los costos relacionados con la cadena de distribución, la publicidad y los costos de ventas.
- ▶ Primer sistema de ventas multinivel en Perú de productos alimenticios de consumo masivo, especialmente diseñado para los sectores de bajos ingresos en desarrollo.
- ▶ Vinculación de 350 AdB desde julio de 2009.

#### Para las Asesoras de Bienestar —AdB—

- ▶ Capacitación y mayores conocimientos en temas de nutrición general.
- ▶ Margen de ganancia promedio del 19 por ciento.
- ▶ Aumento en sus ingresos mensuales.
- ▶ Fortalecimiento de una cultura crediticia que aumenta las posibilidades de acceder en un futuro a préstamos del sector financiero formal.
- ▶ Mejoras en los hábitos alimenticios, el índice de masa corporal y el porcentaje de grasa de las AdB y de sus hijos menores de 12 años, según se corroboró por medio de un programa de control nutricional.

### ¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- ▶ «Bienestar en Casa» es un nuevo canal de venta que hace parte de la estrategia central de Nestlé Perú para lograr una mayor penetración en el mercado de las familias de bajos ingresos, generar un valor alto a las familias involucradas, mejorar su nivel de ingresos, aumentar sus conocimientos en temas como nutrición y fortalecer su visión emprendedora.





- ▶ Incremento de la autoestima de las mujeres al obtener sus propios ingresos.
- ▶ Crecimiento personal de las mujeres, mejoramiento de sus capacidades comunicativas, aumento de sus redes sociales y posibilidades de recreación.
- ▶ Reconocimiento por su labor.
- ▶ Motivación para incrementar sus conocimientos sobre nutrición, que son utilizados en pro de su entorno familiar y social.
- ▶ Apropiación de su rol de mujeres emprendedoras.

## Aprendizajes

### Factores de éxito

- ▶ Conocimiento a profundidad de las necesidades, motivaciones y del perfil del consumidor objetivo, así como del distribuidor que pertenece a los segmentos de población de bajos ingresos.
- ▶ Adaptación de las operaciones internas de la empresa para atender este nuevo canal comercial.
- ▶ Planes de capacitación llevados a cabo por personas o instituciones con experiencia en el tema específico y en la relación con las personas de los segmentos de bajos ingresos de manera que utilicen el lenguaje y las metodologías apropiadas.
- ▶ La construcción de un caso emblemático de Negocio Inclusivo en el sector de alimentos que involucra a distribuidores y consumidores de bajos ingresos, desarrollado por medio de una alianza entre Nestlé Perú y SNV. Esto le ha permitido a Nestlé Perú ser la primera empresa de consumo masivo en alimentos que utiliza este canal de comercialización y a SNV fortalecer su conocimiento y posicionamiento como institución especializada en el desarrollo de Negocios Inclusivos.

### Lecciones aprendidas

- ▶ La importancia de alinear las responsabilidades y las expectativas de las diferentes áreas de las empresas involucradas. Es esencial aprovechar la experticia de las diferentes áreas y coordinar las acciones de todo el equipo para lograr el éxito del negocio.
- ▶ El conocimiento del consumidor que adquieren las AdB involucradas en el programa puede ser aprovechado para desarrollar mejoras en el negocio.
- ▶ Es esencial un buen proceso de selección de los distribuidores involucrados en el negocio.



## «Bienestar en Casa» Una oportunidad de obtener ingresos y mejorar la nutrición familiar

- ▶ La prioridad que para las AdB tiene iniciar el negocio y obtener ingresos a través de la venta en el corto plazo sugiere el desarrollo de un sistema cuyos procesos previos sean efectivos y de corta duración.

### Dificultades o barreras

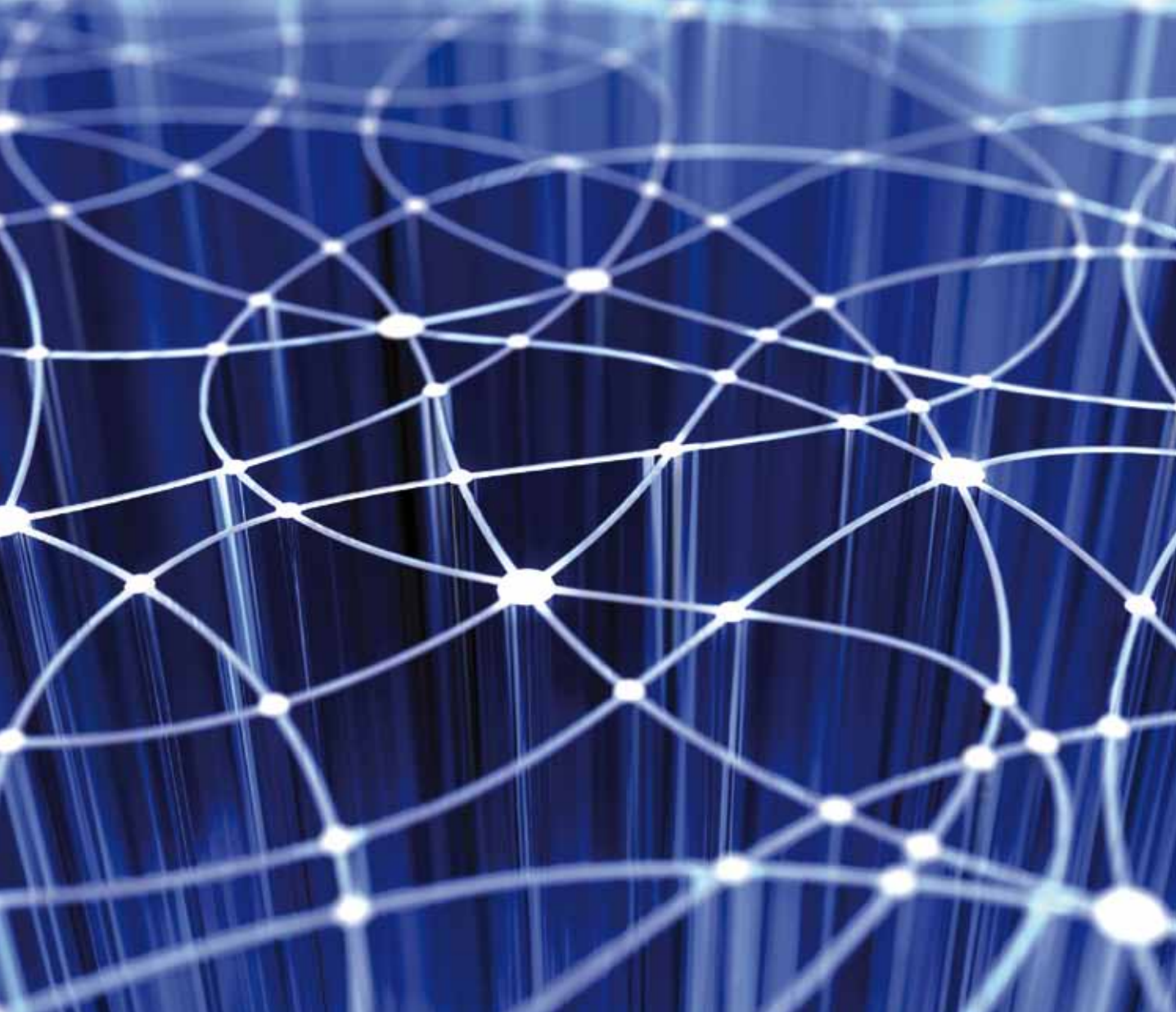
- ▶ Las adaptaciones logísticas por parte del operador para distribuir los productos a las AdB.
- ▶ La falta de cultura financiera de los consumidores y distribuidores.

### A futuro

En el primer año Nestlé Perú espera involucrar a través de este nuevo canal de distribución a 1.500 Asesoras de Bienestar y llevar su programa de «Bienestar en Casa» a otros distritos de Lima; en un mediano plazo, incluir otras provincias del Perú.







## Negocios Inclusivos con el apoyo de plataformas

Los dos casos que se presentan a continuación relatan la novedosa modalidad de crear plataformas que facilitan y potencian la participación de las poblaciones de bajos ingresos en los Negocios Inclusivos, y, por ende, contribuyen a su inclusión en la economía formal.

El primer caso expone la aplicación de tecnologías de comunicación para que los participantes en los Negocios Inclusivos accedan de manera oportuna y veraz a la información necesaria para tomar decisiones empresariales. Esta aplicación también dinamiza los flujos de dinero y así se simplifican y reducen los trámites logísticos de los Negocios Inclusivos y se facilita su crecimiento.

El segundo caso muestra cómo la creación de espacios de encuentro entre entidades públicas y corporaciones con las micro, pequeñas y medianas empresas facilita las oportunidades de negociación entre las mismas, logrando generar una dinámica de negocios que les permite intercambiar experiencias y trabajar juntos con condiciones altamente favorables para todos.

# Eficacia tecnológica en los Negocios Inclusivos

## E-connecting

### Resumen

La orientación innovadora de e-connecting le permite a todos los involucrados en el desarrollo de Negocios Inclusivos, desde las empresas hasta las comunidades de bajos ingresos, acceder a nuevas tecnologías que permiten realizar transacciones de información y financieras a bajo costo. La multinacional e-connecting se especializa en la gestión integral de proyectos de conexión y comunicación de los diferentes actores de la cadena de valor con la finalidad de aumentar su productividad y competitividad.

Ofrece una plataforma tecnológica y de comunicación que permite a los usuarios intercambiar datos, dinero e información a través de medios de comunicación como la telefonía celular, los teléfonos convencionales, la Internet, las redes de cajeros automáticos y otros medios. La plataforma aumenta la eficiencia de las empresas, reduce la inversión que estas tienen que hacer en nuevas tecnologías y crea valor agregado en sus cadenas productivas, permitiéndoles concentrar sus esfuerzos y recursos en sus productos y servicios centrales. Por otro lado, los servicios que ofrece mejoran la calidad de vida para los clientes de bajos ingresos mediante el acceso a tecnologías emergentes y el uso de los múltiples canales de transacciones electrónicas de bajo costo.





## Antecedentes

E-connecting, es una empresa multinacional fundada en 2008 que actualmente tiene presencia en Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Perú. Fue fundada por Síntesis S.A., compañía que nació en 1996 como una pequeña empresa boliviana de transacciones en línea y que en el primer año logró construir una base de setenta mil usuarios. Cuatro años más tarde Síntesis S.A. había logrado posicionarse en todo el país y orientar su crecimiento hacia el desarrollo de tecnologías de talla mundial. Hoy es la compañía de transacciones financieras más grande del país con dos millones de usuarios quienes manejan cientos de millones de transacciones al año e igualmente es el accionista principal de E-connecting.

## La situación

En marzo de 2007 la alianza entre el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD, y SNV, la Alianza, decidió trabajar con Síntesis S.A. para poner en marcha un Negocio Inclusivo orientado a desarrollar mecanismos tecnológicos innovadores que permitieran realizar transacciones financieras de pequeños montos a un bajo costo.

La Alianza identificó una gran oportunidad al brindar este servicio a través de canales de distribución masiva que integrara la infraestructura tecnológica existente con diversos puntos de servicio en las ciudades y en áreas rurales remotas. En la actualidad la Alianza tiene en marcha más de setenta Negocios Inclusivos en ocho países en América Latina y su trabajo con Síntesis ha demostrado que es posible facilitar las transacciones en todos los negocios y a través de toda la región.

Apalancándose en la experiencia adquirida por Síntesis se propuso crear un servicio de transacciones pequeñas, a bajo costo y con amplia cobertura, que integrara a través de un solo administrador a las diferentes microfinancieras y que estuviera dirigido a los segmentos poblacionales de menores ingresos cuyas necesidades por lo general no están cubiertas por el sistema financiero tradicional.

Así surgió e-connecting, empresa que ofrece una plataforma especializada para gestionar integralmente los Negocios Inclusivos que impulsa la Alianza al conectar e integrar a los diferentes actores de la cadena de valor. El servicio que ofrece es diseñado a la medida de cada Negocio Inclusivo y utiliza desde la tecnología más avanzada hasta la más básica, a un bajo costo, para aumentar la productividad y competitividad de todos.



- ▶ Empresa: E-connecting
- ▶ País: Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Perú
- ▶ Sector: servicios de tecnología y comunicaciones
- ▶ Población involucrada: más de dos millones de usuarios



«Las tecnologías de información y comunicación, TICS, son un gran aliado para facilitar el desarrollo de los Negocios Inclusivos ya que integran de manera eficiente, a un bajo costo y con relativamente pocas limitaciones geográficas a los diferentes participantes en la cadena de valor, permitiéndole a la población de bajos ingresos beneficiarse con nuevas fuentes de empleos y mejorar su calidad de vida.»

## E-connecting

Jorge Kuljis  
Presidente Ejecutivo



Su presencia en diferentes países de la región ofrece la posibilidad de desarrollar Negocios Inclusivos regionales.

Uno de los descubrimientos más importantes que ha permitido identificar esta plataforma es que la mayoría de los proyectos de desarrollo no tienen contemplado un presupuesto para invertir en tecnologías nuevas, pero que sí están en la capacidad de contratar ciertos servicios con terceros por medio de outsourcing. Es en esta medida que pueden asumir los costos de las transacciones que cobra e-connecting.

## El modelo de la plataforma para los Negocios Inclusivos

**¿Qué es e-connecting?** E-connecting es una empresa que a través de una plataforma tecnológica facilita, a un bajo costo, las transacciones masivas de información y dinero para impulsar proyectos de inclusión económica de manera oportuna, segura y vanguardista.

La oferta de servicios incluye el intercambio de datos, dinero e información entre una gran cantidad de participantes en los Negocios Inclusivos: empresas, entidades financieras y públicas, campesinos, productores y consumidores de bajos ingresos.

### ¿Cómo funcionan los servicios de e-connecting?

E-connecting le permite a las empresas enfocar toda su inversión y atención en su área productiva y dejar los otros procesos del negocio a un proveedor externo que le ayuda a mejorar su desempeño. La plataforma permite realizar transacciones masivas y seguras que resuelven las necesidades particulares de la cadena de valor y propias del Negocio Inclusivo.

Además le permite a los usuarios de la plataforma acceder a diversas alternativas que tienen una amplia cobertura hacia el cliente final para hacer registros, pagos y recaudos en línea; estas alternativas incluyen utilizar cajeros tradicionales, Internet, computadores, agendas electrónicas, puntos de venta fijos y móviles, POS, cajeros automáticos y teléfonos celulares y fijos. E-connecting cobra sus servicios por transacción o por un cargo mínimo mensual.

Los beneficios que ofrece e-connecting incluyen tener un servicio más eficiente al consumidor, permitir una mayor integración de todos en la cadena de valor, aumentar la eficiencia de los Negocios Inclusivos, disminuir los costos al alcanzar economías de escala compartidas y obtener una relación costo beneficio positiva.

**¿Cómo se aplica E-connecting en la práctica?** E-connecting ofrece cuatro canales de servicios: integración electrónica de la cadena de valor, trazabilidad, cuentas corrientes virtuales con multicanalidad y biometría transaccional.

**Integración electrónica de la cadena de valor.** La plataforma ofrece soluciones específicas para cada uno de los actores directos o indirectos que conforman las cadenas de producción y distribución al integrar los flujos de información y financieros de las distintas personas que participan en el Negocio Inclusivo.

En el caso de la información esta fluye de manera electrónica desde el primer eslabón de la cadena de producción y distribución hasta el consumidor final. Por ejemplo, una empresa que compra y exporta bananos puede consolidar la información generada a lo largo de toda su cadena, desde los servicios de asistencia técnica, los niveles de producción, la entrega de insumos y los datos comerciales hasta la información relacionada con los procesos de certificación orgánica o de comercio justo. De esta manera la empresa agiliza todos los procesos y obtiene un seguimiento detallado de los mismos en cada eslabón de la cadena.

**Trazabilidad.** La plataforma permite consultar en línea todo el historial asociado a un determinado proceso de producción al consolidar las transacciones que ocurren con todas las características propias de los cultivos como certificaciones, calidad y volúmenes de producción y los demás procesos como el manejo del producto en los centros de acopio, la clasificación y generación de lotes, el beneficio, el empaque y la logística de despacho hasta la empresa compradora. Esto se logra mediante el uso de terminales fijas y móviles y tecnologías de bajo costo.

Por ejemplo, puede una empresa compradora de cacao referenciar geográficamente las parcelas de los agricultores y monitorear las condiciones del clima, del suelo y de producción para hacer una correlación entre la calidad del cacao y la región de donde este proviene. Esta información es de vital importancia para los mercados especializados como los orgánicos y de comercio justo.

**Cuentas corrientes virtuales con multicanalidad.**

E-connecting permite a las personas no que no cuentan con servicios bancarios acceder a cuentas corrientes virtuales que pueden utilizar como billeteras y monederos electrónicos de bajo costo para realizar múltiples transacciones comerciales. Para ofrecer este servicio la plataforma utiliza como medio de acceso diversos aparatos como los teléfonos celulares, las computadoras personales, los puntos de venta, POS, y otros en función de la disponibilidad de conexión.





Por ejemplo, una empresa compradora de café utiliza los servicios de e-connecting para pagarle a sus proveedores; cuando la empresa compradora recibe el café le acredita a cada proveedor el dinero correspondiente en una cuenta que este tiene con alguna entidad microfinanciera, la cual está registrada en su teléfono celular. Por su parte, una vez recibido el dinero, el productor puede realizar compras en todos los lugares que tengan POS como por ejemplo gasolineras, farmacias, supermercados, etcétera, y simultáneamente puede solicitar avances en efectivo. Así, el teléfono celular se convierte en una tarjeta débito y en un cajero automático.

Como beneficio indirecto el servicio de cuentas virtuales disminuye el riesgo de asaltos y robos a los usuarios porque las transacciones se hacen de manera electrónica, que evitan llevar altas sumas de dinero en efectivo.

**Biometría transaccional.** Con este servicio e-connecting le permite a sus clientes confirmar el sitio y la hora exacta en la que se realizó una transacción o se prestó un servicio determinado. Esta modalidad surgió de la necesidad que tenía una empresa agroindustrial de controlar el servicio de asistencia técnica que le prestaba a sus proveedores.



Esta empresa encontró que en el 80 por ciento de los casos los consultores contratados para brindar dicha asistencia no se desplazaban al campo, como estaba acordado en sus contratos, sino que prestaban los servicios de asesoría desde sus oficinas, lo cual redundaba en un bajo impacto sobre el desempeño de los proveedores durante las cosechas. Ahora con las nuevas tecnologías biométricas<sup>1</sup> de e-connecting la empresa puede llevar a cabo un control detallado sobre las capacitaciones impartidas por los consultores.

Cuando estos llegan al campo llevan consigo un aparato que lee la huella del productor y que se conecta al teléfono celular para dar su posición geográfica vía un sistema de posicionamiento global, GPS. Al finalizar la sesión de instrucción el productor coloca nuevamente su huella y con esto la empresa tiene la seguridad de que el consultor se desplazó al lugar indicado y se reunió con el productor por el tiempo estipulado.

---

1. La biometría es el estudio de métodos automáticos para reconocer a un ser humano con base en rasgos físicos o de conducta intrínsecos. Como en este caso, la huella dactilar.



Este servicio le permite también a la empresa tener un registro del tiempo utilizado por cada instructor en las sesiones con los diferentes productores y analizar, con base en los resultados de las cosechas obtenidas por cada uno, la eficiencia de la enseñanza y del aprendizaje. De esta manera la empresa y los productores pueden enfocarse en su actividad principal y llevar un control de las demás, mientras e-connecting le brinda sus servicios a un costo mínimo.

Igualmente, este servicio puede ser utilizado para comprobar la identidad de quienes deberán recibir pagos determinados, minimizando la posibilidad de fraudes.

Estos cuatro ejemplos son ilustrativos de la multitud de funciones que la plataforma tecnológica y de comunicaciones de e-connecting está en capacidad de ofrecer. El potencial para desarrollar nuevos servicios es muy amplio porque se trata de una plataforma flexible y ágil que permite crear soluciones a la medida de cada cliente, con base en las necesidades particulares que surgen del desarrollo de cada Negocio Inclusivo.

De esta manera los servicios electrónicos de e-connecting facilitan el desarrollo de los Negocios Inclusivos y optimizan su rentabilidad en áreas que abarcan las actividades de producción y abastecimiento hasta la distribución al consumidor final, creando valor para todos los participantes en las diversas cadenas de valor. Se enfoca en mejorar la calidad de vida de las comunidades de bajos ingresos mediante su acceso a las tecnologías nuevas e innovadoras y el uso de los múltiples canales de transacciones electrónicas disponibles.

## Logros y resultados

### Para la empresa

- ▶ Desarrollo de la plataforma tecnológica e-connecting.
- ▶ Adaptabilidad de la plataforma para llevar a cabo nuevos negocios de grandes volúmenes y de alto impacto.
- ▶ Dos programas en funcionamiento: un Negocio Inclusivo en Perú en el sector de la producción de frutas y otro en Nicaragua en el sector de lácteos.
- ▶ 90 empleados, de los cuales el 75 por ciento cuenta con estudios de posgrado.
- ▶ Más de US\$1 millón de dólares en inversión realizada.

### ¿Por qué es una plataforma para los Negocios Inclusivos?

- ▶ La orientación innovadora de e-connecting facilita el acceso a nuevas tecnologías a todos los participantes de los Negocios Inclusivos.
- ▶ La plataforma le permite a las empresas lograr una mayor eficiencia, reducir la inversión en nuevas tecnologías y crear valor agregado en sus cadenas de valor, lo que les permite enfocarse en las actividades centrales de su negocio.
- ▶ Los servicios ofrecidos contribuyen a mejorar la calidad de vida de los usuarios de bajos ingresos por la eficiencia y seguridad en las transacciones; el fácil y oportuno acceso a la información, lo que les permite tomar decisiones más acertadas; el ahorro de tiempo y el seguimiento personalizado a la asistencia técnica que acordaron recibir por parte de la empresa «ancla».

## Aprendizajes

### Factores de éxito

- ▶ El liderazgo global de la Alianza SNV-WBCSD, que aporta asesoría y dedicación constante por parte de SNV y su presencia en ocho países.
- ▶ El enfoque conceptual de los Negocios Inclusivos como el nicho de mercado a ser atendido y un potencial de setenta iniciativas que requieren de este servicio.
- ▶ La presencia de diversas cadenas de valor conformadas alrededor de los Negocios Inclusivos, que permite identificar oportunidades potenciales y diseñar servicios de acuerdo con los requerimientos particulares de cada uno.
- ▶ La utilización de tecnologías innovadoras, que permiten transacciones a bajo costo.
- ▶ El desarrollo de aplicaciones móviles.
- ▶ La integración de la biometría transaccional, como las huellas digitales, para garantizar la seguridad de los usuarios.
- ▶ La creación de valor agregado a los negocios mediante la adaptación de diversas tecnologías, desde las más sencillas hasta las más sofisticadas.

### Dificultades o barreras

- ▶ La limitada capacidad de acceso de las empresas a los sistemas de información y comunicación.
- ▶ La complejidad de los servicios ofrecidos y la dificultad de los clientes para entenderla.
- ▶ Las limitaciones que tiene la empresa para convertirse en una compañía de alcance regional.

## A futuro

E-connecting espera convertirse en una empresa líder en Latinoamérica en el desarrollo de plataformas tecnológicas orientadas a prestarle servicios al nicho del mercado representado por los Negocios Inclusivos.

Más adelante, y basándose en nuevas tecnologías que le permitan escalar sus operaciones, espera apoyar nuevos procesos de inclusión económica y ofrecer sus servicios en los mercados de Asia y África.



# La Feria a la Inversa: una plataforma para la inclusión económica

## Fundación Feria a la Inversa

### Resumen

La Fundación Feria a la Inversa de Bolivia desarrolló un mecanismo innovador para promover la inclusión económica que facilita el enlace entre los grandes compradores públicos y privados y las micro, pequeñas y medianas empresas —MIPyMES—. A través de este los compradores hacen pública su demanda por obras, bienes y servicios y las MIPyMES realizan sus ofertas y acceden a contratos.

De esta manera las denominadas Ferias a la Inversa contribuyen a fortalecer el sector productivo boliviano al propiciar encadenamientos sectoriales y alianzas estratégicas empresariales y facilitar la participación de las MIPyMES del campo y de las ciudades en las cadenas de valor de las empresas más importantes del país y de las entidades públicas. Igualmente promueven la ampliación y la creación de nuevos mercados.

### Antecedentes

La Feria a la Inversa fue creada por la industrial boliviana Flavia Giménez y en 2001 fue premiada en el Concurso de Iniciativas Innovadoras que auspicia el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo. Surge como una respuesta





a la práctica generalizada de exclusión de las MIPyMES en los procesos de compra de las empresas privadas más importantes y de las entidades públicas bolivianas. Las primeras se caracterizan por llevar a cabo procesos de compra cerrados y unilaterales y las segundas por realizar procesos de adquisiciones y contrataciones poco transparentes.

Desde febrero de 2004 a la fecha se han llevado a cabo con éxito setenta y un Ferias a la Inversa en ocho de los nueve departamentos del país, tanto en ciudades capitales como en municipios provinciales. De estas, sesenta y siete se han realizado con entidades públicas, tres con empresas privadas y recientemente se llevó a cabo la primera feria particular para la Minera San Cristóbal, la compañía más grande de Bolivia en el sector minero y la tercera del mundo en la explotación de plata y zinc. A través de esta, la compañía difundió sus requerimientos de compra y adjudicó contratos a cientos de proponentes.

Se manejan dos clases de ferias: la Feria a la Inversa Pública y la Feria a la Inversa Empresarial. La primera es un evento organizado para las entidades del Gobierno que participan con *stands* o puestos, en donde exhiben sus requerimientos de compras o de contrataciones y reciben y califican las propuestas de los oferentes. Como resultado se adjudican y firman contratos en sesiones públicas sujetas a las normas nacionales establecidas y a los reglamentos de compra existentes.

La Feria a la Inversa Empresarial organizada por primera vez en 2004, está orientada a suplir las necesidades de las empresas grandes y medianas. Estas exhiben en sus *stands* sus requerimientos de compra y sus contrataciones anuales y registran en un sistema informático centralizado la confrontación de estos con la oferta de los interesados en suplirlas. Como resultado de este acercamiento las empresas que participan en la Feria adecúan sus políticas y procedimientos de contratación para favorecer a los microempresarios y firman contratos y acuerdos comerciales con estos.

## El modelo de la plataforma de inclusión de la Feria a la Inversa

**El desafío:** crear oportunidades de Negocios Inclusivos al propiciar un espacio que permite acceder abiertamente a la información sobre las contrataciones tanto públicas como privadas para de esta forma ampliar y desarrollar nuevos mercados a las y los micro pequeños y medianos empresarios con el fin de concretar los negocios por medio de ferias que funcionan a la inversa del modelo convencional.



- ▶ Institución: Fundación Feria a la Inversa
- ▶ País: Bolivia
- ▶ Sector: ferias de demandas públicas y empresariales y cruce con ofertas
- ▶ Población involucrada: más de 35.000 empresarios micro, pequeños y medianos



«La Feria a la Inversa es un mecanismo que facilita el acceso a la información de mercado, competitivo e incluyente.

Es una herramienta de exhibición de demandas públicas y privadas de manera didáctica en un campo ferial. Los visitantes pueden ver, medir, tocar las muestras, conocer la cantidad y calidad requerida, la fecha y modalidad de contratación, capacitarse, presentar propuestas que serán calificadas en sesiones públicas y acceder a financiamiento de capital de trabajo y asistencia técnica en caso de requerirlo.»

## Feria a la Inversa

Flavia Giménez Turba  
Directora Nacional de la  
Fundación Ferias a la Inversa  
Creadora de las Ferias  
a la Inversa  
Mauricio Antezana Villegas  
Miembros del Directorio

Usualmente quienes participan en las ferias tradicionales exponen productos y servicios, es decir, son los oferentes, mientras que los visitantes son los interesados en comprar, es decir, son los demandantes. En el caso de la Feria a la Inversa en los *stands* se exhiben los productos, servicios, obras y otros requerimientos que tienen los expositores y se brinda información detallada sobre las condiciones de compra y de contratación, es decir, se exhibe la demanda. Por su parte, los visitantes son microempresarios rurales y urbanos de los diversos sectores económicos y productivos y profesionales individuales quienes ofrecen productos y servicios que cumplen con los requerimientos de los expositores.

**Esquema:** la Fundación desarrolló un «paquete tecnológico» que incluye procedimientos, procesos de convocatoria pública y de MIPyMES, capacitaciones y otros productos. Este paquete permite planificar y llevar a cabo cada una de las fases de la Feria. La primera, denominada *Prefería*, se inicia con una convocatoria pública para realizar el proceso de capacitación sobre la modalidad de la Feria a la Inversa. La Fundación define la estrategia para las y los micro, pequeños y medianos que participarán como oferentes y pone en marcha un proceso de asistencia y acompañamiento técnico a las entidades públicas o privadas que participarán como demandantes. Igualmente, esta fase incluye actividades de difusión y promoción de la Feria.

En la segunda fase, llamada de *Ejecución*, se diseña la feria con toda su estructura y recorrido, se hace el montaje de los *stands* y los demás componentes del espacio ferial, se instalan los sistemas informáticos, se prepara al personal que trabajará en la misma de acuerdo con sus funciones y responsabilidades y se lleva a cabo la Feria a la Inversa.

En la tercera y última fase, llamada de *Post-feria*, es en la que se sistematiza la información obtenida durante la feria y se realiza el cruce entre la demanda y la oferta. Finalmente, y por medio del Fondo de Capital de Trabajo, se presta asesoría y apoyo técnico, legal y financiero a los microempresarios que lograron concretar negocios y firmar contratos con las entidades demandantes.

El Fondo de Capital de Trabajo está conformado por aportes privados de cooperación nacional y de agencias internacionales. Es un fondo de financiamiento no tradicional, con condiciones más flexibles y diferenciado de los sistemas bancarios, al que tienen acceso exclusivo los participantes de las ferias que como oferentes se hubieran adjudicado contratos o que lograron cerrar negocios y que otorga capital de trabajo, bajo la modalidad de riesgo compartido acompañado de asistencia técnica enfocada al cumplimiento del contrato o a la entrega de la obra.

**Población involucrada:** más de 35.000 empresarios micro, pequeños y medianos han sido capacitados para participar en las diferentes versiones de la Feria a la Inversa.

**Entidades vinculadas:** las ferias empresariales han sido respaldadas por la Embajada del Reino de los Países Bajos, por la Corporación Andina de Fomento, por cooperantes nacionales, por cámaras departamentales, por cámaras independientes como la Fundación para la Producción, Fundapro, la Fundación Procal y la Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural, Prorural, que aportan fondos de capital de trabajo. Desde 2004 son respaldadas activamente por CEDES, capítulo Boliviano del World Business Council for Sustainable Development, WBCSD, —el cual participa en la junta directiva de la Fundación— y por SNV.

Las ferias públicas han sido apoyadas por diversas entidades tales como el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, la Agencia de Cooperación de los Estados Unidos de Norteamérica, USAID, la Embajada del Reino de los Países Bajos y Swisscontact, entre otros.

**Inversión realizada:** hasta el momento las Ferias a la Inversa han generado US\$56,8 millones en contratos firmados.

## Logros y resultados

### Para la Fundación

- ▶ Realización de 72 Ferias a la Inversa desde 2004.
- ▶ Participación en las ferias empresariales de 292 compañías líderes de Bolivia e interés del 98 por ciento en seguir participando.
- ▶ Satisfacción del 100 por ciento de los empresarios demandantes con relación a la cantidad, calidad y precio de los productos y servicios ofertados.
- ▶ Confianza cada vez mayor por parte de los empresarios en la Feria a la Inversa, lo que se refleja en un incremento del 300 por ciento en las solicitudes realizadas por parte de los empresarios, las cuales pasaron de 80 en promedio por empresa en 2004 a 240 en 2009.
- ▶ Incremento en la efectividad de la Feria a la Inversa Empresarial, expresado en la cantidad de encuentros, que se constituyen en la antesala para la firma de contratos. De 1.200 entrevistas al día en 2004 se pasó a 1.711 entrevistas por día en 2009, es decir, 213 entrevistas por hora.
- ▶ Incremento del 40 por ciento en la participación de MIPyMES entre la primera y la segunda Feria Empresarial y del 200 por ciento en la tercera. Este último incremento se obtuvo porque la feria fue realizada en la ciudad industrial de El Alto.



### ¿Por qué es una plataforma para los Negocios Inclusivos?

- ▶ La Feria a la Inversa es un mecanismo innovador que facilita el acceso al mercado a los microempresarios y permite a las entidades demandantes, tanto públicas como privadas, identificar nuevos y más eficientes proveedores de insumos y servicios.

Los contactos comerciales que se establecen son el punto de partida para desarrollar una relación de largo plazo y de beneficio mutuo entre las entidades públicas y privadas con los microempresarios. En este sentido la Feria a la Inversa es una plataforma potente para identificar y desarrollar oportunidades de Negocios Inclusivos.



- ▶ Mayor transparencia e información a favor de una relación comercial más justa entre demandantes y oferentes.
- ▶ Estructuración de Negocios Inclusivos que promueven el desarrollo de nuevas cadenas, procesos de asociatividad y alianzas estratégicas de largo plazo y beneficio mutuo.
- ▶ Generación de nuevas oportunidades de empleo y de negocios para los microempresarios y la población de bajos ingresos.
- ▶ Incorporación de este mecanismo de inclusión económica en la cultura corporativa empresarial.
- ▶ Desarrollo de servicios a la medida de las MIPyMES, con nuevas aplicaciones para promover competitividad y participación en las ferias.

## Para las empresas

- ▶ Cuatro Ferias a la Inversa Empresariales realizadas, una de las cuales estuvo orientada alrededor de las necesidades de compra de una gran empresa.
- ▶ Identificación en promedio de 50 nuevos proveedores potenciales.
- ▶ Aumento de la efectividad para suplir sus necesidades, que fueron cubiertas en un 97 por ciento. En la tercera feria por cada demanda realizada se obtuvieron 1,3 ofertas.
- ▶ Relación favorable de costo beneficio establecida con los proveedores con los que se pactaron negocios.
- ▶ Posibilita ampliar significativamente la base de proveedores de empresas líderes.
- ▶ Competitividad y negociabilidad en los precios de los servicios y productos ofertados.
- ▶ Mayores beneficios para la empresa representados en una reducción de entre el 10 y el 15 por ciento en los costos de contratación, a pesar de la inversión que implica su participación en la Feria, representada en el valor del *stand*, el personal, las comunicaciones, etcétera.



## Para las entidades públicas

- ▶ 67 Ferias a la Inversa Públicas realizadas.
- ▶ US\$8,27 millones de ahorro en las contrataciones realizadas —más del 15 por ciento—.
- ▶ 10.824 contratos firmados con MIPyMES.
- ▶ US\$54,5 millones aproximadamente en contratos firmados.

## Para las MIPyMES

- ▶ Oportunidades de negocios superiores a los US\$72 millones en las ferias públicas y más de 10 mil contratos firmados por un valor de US\$ 54,5 millones.





- ▶ Oportunidades de negocios por más de US\$1.000 millones en las ferias empresariales, más de 15 mil encuentros y US\$2,8 millones en negocios pactados.
- ▶ Capacitación recibida por 35.000 microempresarios, asistencia en la presentación de más de 37.000 propuestas y acompañamiento en la ejecución de los contratos adjudicados a más de 1.000 proponentes.

## Aprendizajes

### Factores de éxito

- ▶ Entidad ejecutora con la experiencia necesaria, así como con un alto nivel de relacionamiento político y empresarial.
- ▶ Alianzas estratégicas que permiten alcanzar los resultados esperados.
- ▶ Una logística organizativa ágil orientada a la obtención de resultados.
- ▶ Un sistema computarizado que permite confrontar la oferta y la demanda y ajustarse para calificar las propuestas de acuerdo con las políticas de compras de las entidades públicas y de las empresas privadas.
- ▶ Un paquete de servicios de asistencia técnica y capacitación acorde con las necesidades de los participantes y con las condiciones de cada feria.
- ▶ Un sistema de monitoreo de resultados con indicadores concretos y verificables.
- ▶ Una campaña efectiva de promoción y difusión de los resultados.

## A futuro

Gracias a una sólida red de alianzas con entidades públicas, el sector privado y organismos de cooperación internacional la Fundación Feria a la Inversa continúa sus actividades en Bolivia y ha iniciado su proceso de internacionalización, que consiste en desarrollar programas piloto con entidades de otros países que confirmen su interés en esta plataforma.

La estrategia de internacionalización se pondrá en marcha en 2010 y se prevé una expansión a seis países de América Latina. Para esto la Fundación está llevando a cabo una serie de visitas, sosteniendo entrevistas oficiales con gobiernos y representantes de los sectores productivos y desarrollando acuerdos que le permitan expandirse. Este proceso cuenta con el auspicio de entidades de cooperación internacional como el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Andina de Fomento, SNV y CEDES-Bolivia, entidades que facilitan el desarrollo de las alianzas necesarias.







## Negocios Inclusivos con consumidores

Los tres casos que se presentan a continuación han sido desarrollados directamente por las empresas ancla sin la participación de la Alianza SNV-WBCSD para los Negocios Inclusivos. Estos fueron incluidos por considerarse casos demostrativos que evidencian el potencial de los Negocios Inclusivos a medio y largo plazo.

Estos casos hacen referencia a la forma en que las empresas ancla han integrado a las poblaciones de bajos ingresos como consumidores de sus productos o servicios. Son representativos de la modalidad de Negocio Inclusivo en que la empresa facilita el acceso a productos y servicios que satisfacen las necesidades de las poblaciones más pobres. Los tres casos muestran mayores niveles de impacto ya que llevan más tiempo en marcha que los presentados anteriormente.

# Financiación a través del servicio de gas

## Promigas, Gases del Caribe, Gases de Occidente, Surtigas



### Resumen

El grupo empresarial Promigas y sus distribuidoras capitalizaron su experiencia de más de 30 años en la oferta de crédito — usado para la conexión y adaptación del suministro y utilización domiciliar del gas natural por parte de familias de bajos ingresos— y generaron una nueva línea de negocios —orientada a la financiación de gasodomésticos y otros bienes de consumo— que mejoró la calidad de vida de los usuarios e incrementó notablemente las utilidades para la empresa y sus accionistas.

### Antecedentes

Promigas, con casi 40 años de experiencia —fundada en 1974—, es una de las empresas privadas prestadoras de servicios públicos más antiguas en el sector energético de América Latina. Actualmente es un grupo empresarial constituido por 18 compañías de servicios de transporte y distribución de gas y de telecomunicaciones en Colombia, Perú y Panamá, con presencia y reconocimiento en la región.



Moviliza el gas natural que se consume en termoeléctricas, distribuidoras, industrias cementeras, petroquímicas y mineras y, por medio de las compañías distribuidoras de su portafolio —Gases del Caribe, Gases de Occidente y Surtigas— lo distribuye a 160 poblaciones, en las que atiende a más de dos millones de hogares, de los cuales el 85 por ciento pertenece a los estratos socioeconómicos más bajos.<sup>1</sup> Contribuye así de manera importante en el desarrollo del mercado de gas natural y en su consumo masivo en el país.

Una de sus fortalezas es la acertada administración de sus recursos económicos y la identificación de oportunidades de inversión para diversificar su portafolio. Estas le permiten ofrecer altos niveles de rentabilidad a sus accionistas, asegurar el liderazgo en el sector, lograr un crecimiento sostenido y contribuir con el desarrollo social de la región.

### La situación

El servicio de gas natural trae consigo beneficios significativos para las familias de bajos ingresos en Colombia. Estos contemplan características de seguridad —presenta reducciones en el riesgo de quemaduras y enfermedades respiratorias, especialmente en niños—, bajo costo y menores efectos medioambientales si se compara con otros combustibles utilizados para las labores domésticas.

A pesar de ser mucho más accesible que otros servicios, el costo de conexión e instalación del gas natural es un factor que limita su uso, debido a que asciende a cerca de US\$ 500 por hogar, casi tres veces el ingreso promedio de una familia de bajos recursos, lo que hace que estas sigan dependiendo de fuentes de energía menos seguras y más ineficientes.

Como respuesta a esta limitante las compañías distribuidoras de Promigas han adquirido una amplia experiencia en financiar el acceso al servicio de gas natural a familias de bajos ingresos. La financiación es utilizada por el 98 por ciento de los usuarios, se paga con las facturas mensuales del consumo de gas y presenta una recuperación de cartera en promedio del 98 por ciento, lo que demuestra los buenos hábitos de pago de las familias.

1. En Colombia la población está clasificada en seis niveles socioeconómicos, que diferencian las condiciones en las que vive cada hogar: 1 (bajo-bajo), 2 (bajo), 3 (medio-bajo), 4 (medio), 5 (medio-alto) y 6 (alto).



- ▶ Empresa: Promigas, Gases del Caribe, Gases de Occidente, Surtigas
- ▶ País: Colombia
- ▶ Sector: energético-financiero
- ▶ Población Involucrada: 328.000 familias



«Queremos ofrecer estos créditos a todos nuestros usuarios cumplidos, dándoles una excelente oportunidad de mejorar sus condiciones de vida.»

**Promigas**  
Antonio Celia  
Presidente



Después de treinta años de proveer financiación, y como resultado de un proceso de planeación estratégica, en 2005 Promigas y sus distribuidoras encontraron un activo oculto representado en el buen hábito de pago por parte de sus usuarios. Con base en un seguimiento detallado a los mismos se determinó que una vez concluían el pago de la conexión domiciliaria estos contaban con algunos recursos disponibles —de US\$ 10 a 15, equivalentes a la cuota mensual pagada por la financiación de la conexión—, cantidad que se podía reasignar a otros usos.

La respuesta a esta premisa fue la puesta en marcha de una nueva línea de financiación, que ofrece préstamos a las familias para mejorar su calidad de vida y que combina la rentabilidad para la empresa con la posibilidad de seguir atendiendo a sectores de la población que normalmente se encuentran por fuera del sistema financiero formal.<sup>2</sup>

## El modelo de Negocio Inclusivo

### Programa Brilla

**El desafío:** crear valor adicional a los usuarios de Promigas y sus distribuidoras a través de Brilla, un programa de financiamiento que facilita el acceso a bienes orientados a mejorar la calidad de vida de las familias de estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 vinculadas al servicio de gas natural.

Promigas hizo una investigación de mercado a partir de la base de datos compilada a lo largo de cerca de 40 años y de la información detallada sobre los hábitos de pago de los clientes que financiaron su conexión al servicio de gas. Por medio de una encuesta realizada a 2.000 usuarios que presentaban un buen registro de pagos la empresa identificó las principales necesidades de las familias.

De los encuestados el 86 por ciento mostró interés en un sistema de crédito. De estos, el 47 por ciento señaló que usaría el crédito para mejorar su vivienda, indicando como prioridad arreglar el piso de la misma; el 26 por ciento para crear un negocio propio; el 13 por ciento para acceder a educación; el 7 por ciento para adquirir electrodomésticos o gasodomésticos; y el 7 por ciento para atender emergencias familiares.

2. Informe de Bancarización. Asobancaria. Bogotá. 2008. «En Colombia 15,6 millones de personas mayores de edad tienen acceso al menos a un producto financiero, lo que representa un nivel de bancarización del 55,5 por ciento.»

Con base en esta información Promigas diseñó un nuevo servicio financiero con el objetivo central de mejorar la calidad de vida de los clientes a los que iba dirigido y que fuera un negocio rentable para la Compañía.

En diciembre de 2006 puso en marcha el plan piloto en Cali y Cartagena, en marzo de 2007 en Barranquilla —en donde financió la compra de electrodomésticos y gasodomésticos— y en abril amplió la financiación a la compra de materiales de construcción. La marca Brilla fue introducida al mercado en diciembre de 2007.

Este programa beneficia, además, a los proveedores con el incremento de sus ventas, porque les abre la oportunidad de ingresar al mercado de usuarios de estratos bajos.

**Esquema:** para poder acceder al cupo de crédito se requiere que los clientes sean los titulares de la factura de gas, no haber presentado suspensión del servicio en los últimos dos años y haber terminado de pagar la conexión.

Las condiciones del crédito son: plazo de 1 a 60 meses, aprobación previa del cupo sin fiador ni garantías, sin cuota inicial, tasa máxima permitida para intereses corrientes y de mora, cuotas de pago promedio al mes de entre US\$ 15 y 30 y cobro mensual con la factura del gas.

Los documentos exigidos son: fotocopia de la cédula de ciudadanía, dos recibos de gas, contrato y pagaré firmados, aceptación de la carta de instrucciones y compra de un seguro de vida que respalde la deuda.

**Población involucrada:** más de 328.000 familias en todos los municipios de los departamentos de Atlántico, Magdalena, Cesar, Bolívar, Sucre, Córdoba y el Valle del Cauca donde operan las distribuidoras de gas natural.

**Entidades vinculadas:** Promigas; distribuidoras de gas Surtigas, Gases del Caribe, Gases de la Guajira y Gases de Occidente; contratistas de ventas; y proveedores de los productos financiados.

**Inversión realizada:** en investigación y procesos se han invertido US\$ 469.000 y en préstamos a los usuarios US\$ 79 millones, financiados con recursos propios y de la banca local.

## Promigas en cifras.

- ▶ Ventas anuales por US\$ 101.2 millones en 2009.
- ▶ 383 empleados.
- ▶ 271 empresas inscritas al registro de proveedores.
- ▶ 14 empresas distribuidoras, industriales y térmicas atendidas directamente.
- ▶ Más de 2 millones de usuarios de gas natural domiciliario.



## ¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- ▶ Brilla es una nueva estrategia de negocio que le permite a Promigas utilizar sus recursos para generar valor a las familias con menor poder adquisitivo y desarrollar una línea comercial nueva y rentable para sus accionistas.



## Logros y resultados

(diciembre de 2006 a diciembre de 2009)

### Para la empresa

- ▶ Aprobación de préstamos que ascienden US\$ 115 millones por parte de Promigas y de sus tres distribuidoras.
- ▶ Utilidad neta de US\$ 1,5 millones en el primer año, US\$ 4,9 millones en el segundo año y US\$ 6.5 millones para el tercer año del programa Brilla.
- ▶ Utilidad neta proyectada para 2010 de US\$ 7.8 millones.

### Para los clientes

- ▶ Más de 328.000 familias de la Costa Caribe y del suroccidente del país accedieron a créditos de US\$ 337 en promedio mediante cupos previamente aprobados, con plazos y tasas favorables.
- ▶ Acceso a materiales de construcción y electrodomésticos.
- ▶ Incremento de la calidad de vida de las familias involucradas en el programa.

### Para los proveedores

- ▶ 80 nuevos proveedores vinculados al programa Brilla.
- ▶ Alrededor de 1.000 nuevos empleos permanentes.
- ▶ Incremento en las ventas.
- ▶ Ventas de contado, lo que disminuye los riesgos de cartera.

### Para la comunidad

- ▶ La creación de alrededor de 1.000 empleos, representados en contratistas, proveedores y cargos internos.

## Aprendizajes

### Factores de éxito

- ▶ Identificación de los activos ocultos de la empresa, para atender las necesidades de los clientes de forma rentable.
- ▶ Conocimiento del cliente, que permite adaptar y ampliar el servicio a las necesidades de los consumidores de bajos ingresos.
- ▶ Creación de un valor nuevo para los clientes y de un factor de crecimiento para los inversionistas.
- ▶ Incorporación de este nuevo servicio como parte de la estrategia corporativa.



- ▶ Apertura de oportunidades en un mercado masivo e impulso al desarrollo económico.

## Lecciones aprendidas

- ▶ Relevancia del análisis de la capacidad de pago de los clientes, como base para establecer una buena estrategia comercial.
- ▶ Desarrollo de soluciones creativas, que implican educar al cliente para el uso óptimo del servicio financiero e investigar continuamente el mercado, que es heterogéneo y complejo.
- ▶ Adaptación rápida a la satisfacción de las necesidades de la población de los estratos 1, 2 y 3.
- ▶ Oportunidades de abrirse a un mercado masivo al ofrecer a la población con menor poder adquisitivo acceso al crédito y, a través de este, a otros bienes y servicios.
- ▶ Oportunidades de contribuir al desarrollo económico del país a través del Programa.

## Dificultades o barreras

- ▶ La necesidad permanente de adaptar el servicio financiero a las posibilidades y demandas de los clientes para cumplir con el objetivo de contribuir a mejorar su calidad de vida.
- ▶ La dificultad logística de atender a los clientes en todas las poblaciones donde operan las distribuidoras.
- ▶ La falta de cultura financiera de los clientes debido a que no están familiarizados con los créditos formales y manifiestan temor a endeudarse.

## A futuro

En cinco años Promigas espera que Brilla sea una unidad de negocios fuerte y rentable, con más de un millón de clientes, una cartera de US\$ 100 millones, ingresos operacionales de US\$ 25 millones y una utilidad neta de US\$ 10 millones.

3. Colombia ocupa el séptimo puesto en el mundo. Fuente: [www.promigas.com](http://www.promigas.com).

## El sector de gas natural colombiano en cifras.

- ▶ 29 empresas distribuidoras.
- ▶ 5.385.871 clientes en 541 municipios del país.
- ▶ 83 por ciento de los clientes pertenecen a los estratos 1, 2 y 3.
- ▶ 7.000 kilómetros de infraestructura para el transporte del gas natural.
- ▶ 302 mil vehículos convertidos a gas natural en todo el país.<sup>3</sup>
- ▶ 601 estaciones de servicio.



# Gasificación de barrios de menores recursos

## Gas Natural BAN S.A.

### Resumen

A partir del impacto económico, social y ambiental de las operaciones de Gas Natural BAN S.A., se desarrolló un modelo de negocio basado en un comportamiento responsable, que se fue afianzando hasta hoy y sigue expandiéndose.

El proceso de llevar el servicio de gas natural a los barrios periféricos de la ciudad de Buenos Aires se origina en la disposición de la empresa Gas Natural BAN de trabajar junto con las organizaciones de la sociedad civil para ofrecerle este servicio a los hogares de más bajos recursos económicos. Desde sus inicios en 2003 la incorporación del barrio Cuartel V en la red de distribución de gas natural marca el paradigma de un nuevo modelo de gestión que permite que las zonas geográficas generalmente olvidadas por las empresas accedan a los servicios públicos.

Esto implica mejorar la calidad del servicio que se brinda; favorecer el acceso de mayores poblaciones al gas natural por redes; fomentar el desarrollo profesional y personal de los empleados; promover la salud y la seguridad a lo largo de toda la cadena de valor al incorporar aspectos sociales en la relación con los proveedores a través del Código de Conducta y de la Comisión que resuelve los incidentes relacionados con el incumplimiento del mismo; generar valor económico para los accionistas; apoyar el desarrollo socioeconómico de las comunidades; y actuar preservando el ambiente.



## Antecedentes

En 1992 el gobierno argentino otorgó a Gas Natural BAN S.A. la licencia para distribuir el gas natural por redes en las zonas norte y oeste del Gran Buenos Aires, cordón urbano lindero de la ciudad de Buenos Aires. La licencia tiene un plazo de treinta y cinco años prorrogables por diez años más.

De acuerdo con la cantidad de clientes que atiende Gas Natural BAN es la segunda distribuidora de este servicio en la Argentina, con una participación del 17,3 por ciento sobre el total del mercado residencial y comercial. La empresa atiende alrededor de un millón cuatrocientos mil clientes, es decir, a aproximadamente siete millones de personas, ubicadas en un área de 15.000 km<sup>2</sup> y distribuidas en treinta partidos o municipios de la Provincia de Buenos Aires, una de las zonas más densamente pobladas del país que incluye también a importantes parques industriales.

Gas Natural BAN forma parte del Grupo Gas Natural de España, su socio mayoritario, una multinacional de servicios energéticos que centra su actividad en proveer, distribuir y comercializar gas natural; este Grupo es líder en el sector en España y en Latinoamérica y ocupa el cuarto lugar en el mundo según el volumen de gas transportado.

## La situación

Cuartel V es un distrito del Gran Buenos Aires ubicado en el partido o municipio de Moreno a cuarenta y cuatro kilómetros del centro de la ciudad de Buenos Aires que carecía de redes de distribución de gas, de servicio de agua potable y de cloacas. A finales de 2002 este era uno de los distritos en el cual el 65 por ciento de la población vivía bajo el umbral de la pobreza. Sin ningún acceso a la red de distribución de gas natural, las familias de este barrio obtenían el servicio de energía adquiriendo estufas, gas licuado, leña y queroseno que utilizaban como calefacción para sus hogares y para calentar el agua para las duchas, todas estas fuentes energéticas más costosas, ineficientes, inseguras, contaminantes y en algunos casos difíciles de conseguir.

Desde hace 10 años la Fundación Pro Vivienda Social, una prestigiosa entidad dedicada a mejorar los estándares de vivienda e infraestructura venía otorgando microcréditos de US\$ 130 en promedio a las familias del distrito, lo que le permitió construir una relación estrecha y personal con estas y con sus grupos sociales.



- ▶ Empresa: Gas Natural BAN S.A.
- ▶ País: Argentina
- ▶ Sector: servicios energéticos
- ▶ Población Involucrada: 20.000 personas de nivel socioeconómico medio-bajo y bajo



«En nuestro interés por incrementar la calidad del servicio afianzamos nuestro modelo de gestión comercial para conectar a la red de gas natural a los barrios de más bajos ingresos, haciendo posible que las familias más necesitadas accedan a un servicio que les permite progresivamente reducir su gasto mensual de energía y liberar recursos para cubrir otras necesidades básicas.

»Estas acciones fueron posibles gracias al esfuerzo de nuestros profesionales quienes, junto con las organizaciones sociales que tienen un gran compromiso comunitario, contribuyeron a transitar el camino de mejora continua que implica la sustentabilidad y que nos permite seguir trabajando para alcanzar los desafíos futuros.»

**Gas Natural BAN S.A.**  
Horacio Cristiani  
Presidente

A lo largo de esta experiencia la Fundación identificó la ineficiencia de las fuentes de energía que utilizaba la población y, por otro lado, la buena disposición de las familias para pagar sus cuotas financieras.

## El modelo de Negocio Inclusivo

**El desafío:** plantear un nuevo paradigma comercial y operativo a partir del cual se pueda brindar el servicio de gas natural a las poblaciones de más bajos ingresos.

Con base en el buen historial crediticio de sus habitantes y del potencial para ofrecer el servicio de gas natural en una región desatendida la Fundación Pro Vivienda Social le propuso a Gas Natural BAN extender sus operaciones a la comunidad de Cuartel V. La propuesta fue bien acogida por la Compañía debido a que el nivel de penetración de la red administrada por Gas Natural BAN en el área geográfica de su concesión alcanzaba en promedio al 80 por ciento de los hogares y a que en algunos distritos de menor nivel socioeconómico, como en el caso de Cuartel V, esta se situaba por debajo del 55 por ciento.

Con el fin de hacer las inversiones necesarias para extender la red que abastecería a los nuevos clientes Gas Natural BAN exigió el compromiso colectivo de la comunidad, pues serían los mismos vecinos quienes, agrupados y en conjunto, presentarían los requisitos para facilitar la obra que se llevaría a cabo en el barrio. Fue así como Gas Natural BAN y la Fundación Pro Vivienda Social se dieron a la tarea de dar a conocer este proyecto a todos los grupos sociales a través de espacios comunitarios como iglesias y escuelas y lograron que se creara la asociación denominada *Comunidad Organizada*, entidad que agrupó a casi todas las organizaciones sociales del barrio.

Una vez organizada la comunidad Gas Natural BAN hizo un análisis técnico de Cuartel V con el fin de estimar los costos y las necesidades para instalar la red de distribución. Por su parte Pro Vivienda analizó el mercado por medio de una encuesta que realizó entre la comunidad para establecer la factibilidad del proyecto, la percepción y el interés que tenían las familias por este nuevo servicio. Con base en la evaluación económica realizada fue necesario conseguir la financiación para el proyecto y definir la forma de facturar el servicio para que las familias pudieran hacerle frente a la inversión. El proyecto se inició en septiembre de 2003.



## Gasificación de barrios de menores recursos

**Esquema:** el modelo de gestión social propuesto para el proyecto se basa en la participación de las familias quienes, organizadas, se involucran en el diseño y el desarrollo del mismo, por medio de un novedoso sistema de fianza colectiva para pagar los trabajos. A través de la red de organizaciones de vecinos reunida en *Comunidad Organizada* se coordina la participación de las familias en el Fideicomiso de Redes Solidarias, el cual es administrado por la Fundación Pro Vivienda Social.

El Fideicomiso es el instrumento legal utilizado para vincular diferentes participantes de un proyecto en pos de alcanzar un objetivo común, que permite financiar las obras necesarias para ampliar la red externa de gas domiciliario y reunir en un fondo o patrimonio especial recursos de distinta índole como dinero, maquinaria, terrenos, edificios, herramientas, etcétera, que solo pueden ser utilizados para una finalidad determinada.

Las conexiones internas pueden ser realizadas en forma particular, situación en la que cada vecino tiene la libertad de contratar a un técnico matriculado que las haga o acudir a la Fundación Pro Vivienda Social que ofrece el servicio a través de una empresa tercerizada y lo financia a través de un micropréstamo del Fideicomiso.

Este proyecto ha significado para la empresa un cambio en su perspectiva comercial y un vínculo más directo con sus clientes, porque necesita más recursos físicos y sobre todo humanos ya que su función se vuelve una tarea más compleja que no se limita a la distribución de gas. Implica establecer relaciones éticas con los usuarios, capacitar, asesorar y, fundamentalmente, adaptarse a las condiciones de familias con dificultades económicas. Para los profesionales de Gas Natural BAN supone tener que cambiar su mentalidad comercial, ya que en este caso la capacidad de ponerse en el lugar de los usuarios y de lograr ofrecer soluciones adecuadas son factores determinantes para lograr el éxito de este tipo de proyectos.

Al ser tan específicos, estos proyectos de gasificación implican un diseño a la medida de cada barrio. En tal sentido se tuvieron que revisar los diferentes procesos de la compañía de las áreas comercial, atención al cliente, sistemas y económico financiera. Por ejemplo, la facturación que suele ser bimestral, para Cuartel V pasó a ser mensual con el fin de que los vecinos pudieran afrontar los pagos del fideicomiso y su consumo de manera controlada y evitar así el incremento de los montos.



### Gas Natural BAN S.A. en cifras (a diciembre de 2008).

- ▶ 133 millones de € facturados.
- ▶ 34,3 millones de € EBITDA.
- ▶ 18,8 millones de € de ganancia neta.
- ▶ 323,6 millones de € de inversión en bienes de uso, acumulada desde el inicio de las operaciones.
- ▶ 1.867,2 millones de m<sup>3</sup> de gas vendidos.
- ▶ 4.409,4 millones de m<sup>3</sup> de transporte comercializado.
- ▶ 22.300 km de extensión total de la red.
- ▶ 557 empleados.
- ▶ 1.393.401 clientes.

## ¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- ▶ La Compañía ha realizado una fuerte inversión económica para atender a algunos municipios en donde viven poblaciones de bajos recursos que no tienen acceso al gas natural, asumiendo también un riesgo en sus operaciones y cambios organizativos estructurales.

Sin embargo lo que se presentaba como un desafío para el negocio de la empresa se ha convertido en un modelo en el que todos ganan: la empresa ha desarrollado un modelo de negocio que le permite acceder a nuevos clientes, lo que implica un gran potencial de crecimiento; las comunidades obtienen las facilidades para acceder a este servicio y les permite pasar de consumir gas envasado a gas natural, por lo cual una familia obtiene un ahorro económico significativo ya que la relación de precios entre ambos productos es de 7 a 1; los clientes se benefician considerablemente al mejorar su calidad de vida con un servicio que genera un menor impacto ambiental.

Además, para que el gas llegue a las comunidades de bajos recursos económicos es necesario poner en marcha una tarea mancomunada entre los vecinos, las organizaciones sociales y la empresa.

Además se instaló un teléfono en el barrio para comunicarse directamente con el personal de atención al cliente debido a que no es lo habitual que las familias del barrio dispongan de línea telefónica.

**Población involucrada:** una población estimada en 20.000 personas de nivel socioeconómico medio-bajo y bajo, 65 por ciento bajo la línea de pobreza, que habitan en alrededor de 4.000 viviendas; la mayoría trabaja en el sector informal y no cuenta con formación técnica o profesional. El barrio tiene el servicio de electricidad pero sus calles son aún en tierra y no tiene servicio de acueducto.

**Entidades vinculadas:** los principales socios de Gas Natural BAN en este proyecto son organizaciones de la sociedad civil como la Fundación Pro Vivienda Social, Comunidad Organizada, Asociación Mutual El Colmenar, Unión por los Vecinos, Mejor Vivir y Unión Vecinos en Acción. Desde el sector privado el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial fueron importantes para financiar el proyecto. También participaron entidades públicas como el Ministerio de Obras Públicas e Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires, el Fondo de Capital Social del Ministerio de Desarrollo Social, FONCAP y el Municipio de Moreno.

**Inversión realizada:** aproximadamente US\$ 1,7 millones para ampliar la red de distribución externa de gas natural en 78.000 metros. La conexión interna, que cuesta aproximadamente US\$ 655, es asumida por los usuarios, quienes pueden acudir al micropréstamo que ofrece el Fideicomiso.

## Logros y resultados

(a diciembre de 2008)

### Para la empresa

- ▶ Construcción de 78.000 metros de conductos para la red de distribución externa.
- ▶ 2.262 familias adheridas al Fideicomiso y afiliadas al servicio domiciliario. Esto implica aproximadamente 11.000 personas beneficiadas, es decir, más de la mitad de la población.

# Gasificación de barrios de menores recursos

- ▶ Extensión del servicio de gas natural a otros barrios: durante 2008 se habilitaron 5.552 metros de red externa en el barrio San Carlos, también en el partido de Moreno que, sumados a los 1.557 metros habilitados en 2007 totalizan 7.109 metros y se logró conectar a 95 familias.
- ▶ Identificación y desarrollo de distintas alternativas de financiación que permitan continuar y acelerar el desarrollo del proyecto.

## Para los clientes de la comunidad de Cuartel V

- ▶ Reducción del presupuesto familiar destinado a pagar el servicio de energía del 13,8 por ciento al 3 por ciento<sup>1</sup> lo que implica un ahorro significativo para las familias.
- ▶ Acceso a una fuente energética más económica y segura que incluye sistemas de calefacción.
- ▶ Valorización de las viviendas de la zona.
- ▶ Desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones civiles del barrio, lo que ha permitido consolidar un modelo asociativo como mecanismo para modificar la realidad del mismo.
- ▶ Aumento en la posibilidad de crear diversos emprendimientos económicos.
- ▶ Ingreso de otras empresas de servicios públicos.
- ▶ Mejora en la calidad de vida de las familias que han accedido al nuevo servicio.

## Aprendizajes

### Factores de éxito

- ▶ Cambio profundo en la manera en que Gas Natural concibe su actividad económica.
- ▶ Evolución del contacto con los futuros clientes a través de empresas contratistas, intermediarios o municipios hacia un contacto directo inicial con los vecinos, las organizaciones civiles, las empresas y los municipios, con el que se logra crear un mejor vínculo con la comunidad y comprender mejor sus necesidades.
- ▶ Transición de trabajar individualmente con cada cliente potencial a un esquema que permite abordar la problemática del barrio en su conjunto, lo que contribuye con el proceso de organización y participación activa de las organizaciones civiles y los vecinos y potencializa los proyectos de extensión del servicio.



1. *Business solutions for the global poor*. Harvard Business School Editors; p. 120.

- ▶ Desarrollo del concepto de *sustitución de combustibles* y capacitación a nuevos usuarios en control de consumo, interpretación de facturas y seguridad doméstica, que consiste en explicarle a los nuevos usuarios sobre cómo adecuar el uso del gas natural al sustituir el gas envasado y cómo este cambio impacta en la economía doméstica.
- ▶ Desarrollo y capacitación de usuarios del mismo barrio, permitiendo bajar los costos en las instalaciones internas y un mayor control de calidad por parte de la misma comunidad.
- ▶ Cambio de un sistema de cobro con seguimiento personalizado a través de las facturas de gas, permitiendo prevenir las dificultades que puedan tener las familias conectadas a la red.

## Lecciones aprendidas

- ▶ El aporte de herramientas técnicas, económicas y de factibilidad social adaptadas a la problemática de cada barrio permite superar los retos de integrarse a la red para adquirir este nuevo servicio.
- ▶ La capacitación brindada a los nuevos clientes sobre cómo controlar el consumo, interpretar las facturas y en aspectos relacionados con la seguridad doméstica favorece que las familias ahorren desde el primer día, paguen las obras y sostengan el servicio.
- ▶ El cambio en la asesoría prestada individualmente a una asesoría integral a la comunidad y de forma proactiva para los procesos de contratación de las obras hace que estas sean más eficientes y redunden en importantes beneficios para todos.
- ▶ El contacto directo con las familias y las organizaciones civiles ha demostrado ser mucho más efectivo para incorporar nuevos clientes que el desarrollo de campañas comerciales masivas instrumentadas a través de empresas de redes y otras fuerzas de venta externas.
- ▶ El análisis respecto a la relación costo beneficio del servicio de gas natural para los clientes potenciales es un factor determinante para que estos tomen la decisión de adquirirlo.

## Dificultades o barreras

La necesidad empresarial de replantear, diseñar y desarrollar los procesos internos en las distintas áreas como las de facturación, seguimiento de deuda y atención al cliente. Todo este cambio implicó un esfuerzo compartido, cuyos frutos evidenciaron que valía la pena intentarlo.





## A futuro

Tras la experiencia original de Cuartel V el modelo de gasificación de barrios de menores recursos es una realidad que no solo ha llegado a barrios periféricos sino que también incluso se está desarrollando en otros partidos o municipios, abriendo a estos la posibilidad de que otras empresas de servicios públicos lleguen, favoreciendo así el desarrollo y la superación de las condiciones de pobreza de estas comunidades.

En este sentido se prevé a futuro seguir avanzando en barrios con características similares a las de Cuartel V, como por ejemplo en el vecino Cuartel V II y San Carlos, también del partido de Moreno y en otros distritos dentro del área de concesión.



# La capacitación como herramienta para incrementar la inclusión en los negocios

## Círculo de Especialistas SODIMAC

### Resumen

Uno de los Negocios Inclusivos más emblemáticos impulsados por SODIMAC es el Círculo de Especialistas, CES,<sup>1</sup> creado en 2005 y que hoy reúne a 186.256 socios en Chile, entre contratistas y especialistas que no cuentan con estudios formales y quienes se han afiliado a través de todos los puntos de venta del país. Cada vez más se suman a ellos clientes particulares que quieren hacer reparaciones o adecuaciones en su hogar.

La iniciativa CES nació cuando SODIMAC detectó que un grupo significativo de sus clientes, maestros, especialistas y contratistas necesitaban servicios de capacitación y estudios en los ámbitos en los que éstos se desempeñaban laboralmente. Para suplir esta necesidad el CES apunta precisamente a entregar capacitación de calidad en los distintos oficios propios de los maestros y especialistas de la construcción.

El CES fue ideado y puesto en marcha en alianza con prestigiosas universidades del país dispuestas a asumir un desafío innovador y a adaptar sus cursos y currículos a las necesidades de formación práctica y teórica de estos expertos. En sus cinco años de funcionamiento más de 20.000 socios han sido capacitados en las diferentes ferias y 3.300 han obtenido becas universitarias que les han permitido profesionalizar su oficio.



1. [www.circulodeespecialistas.cl](http://www.circulodeespecialistas.cl)

Los resultados son contundentes: más del 85 por ciento de los especialistas ha declarado que estos cursos les ha generado mejores posibilidades de trabajo y les ha permitido incrementar sus capacidades técnicas. A esto se suma un aumento notable del sentido de pertenencia, lealtad y vinculación afectiva de los maestros, especialistas y contratistas con la marca SODIMAC, ya que el CES es el primer programa corporativo en reunir y potenciar este segmento de clientes. El CES ha tenido también una gran acogida en Perú, Colombia y Argentina, países que cuentan ya con 109.500 socios.

### Antecedentes

SODIMAC comenzó sus actividades en Chile en 1952 como una cooperativa abastecedora para las empresas constructoras. Bajo el contexto de una fuerte crisis económica que afectó al país en 1982 sus activos fueron adquiridos por empresas DERSA, la cual constituyó la sociedad SODIMAC S.A.

Basada en las experiencias internacionales, en 1988 introdujo el formato de venta al detalle «Homecenter SODIMAC», destinado a satisfacer las necesidades de mejoramiento, reparación y decoración del hogar. En 1992 inició el desarrollo del formato «SODIMAC Constructor», orientado especialmente a contratistas, constructores independientes y pequeñas empresas constructoras. Ambos formatos tuvieron una rápida aceptación en el mercado, lo que explica el fuerte crecimiento de la empresa.

A partir de 1994 se inició el proceso de internacionalización que la ha llevado a contar con filiales en Colombia, Perú y Argentina. En 2003 SODIMAC S.A. se convirtió en filial de SACI Falabella, iniciándose así su proceso de integración con el mayor grupo de *retail* en Chile y América Latina.

SODIMAC se dedica a desarrollar, satisfacer y dar soluciones a los proyectos de construcción de sus clientes y a suplir las necesidades de mejora y decoración de los hogares. Su oferta de valor se basa en la excelencia en el servicio, integridad en su trabajo y un fuerte compromiso con un desarrollo socialmente responsable. Su casa matriz se ubica en Santiago de Chile, cuenta con más de 16.000 trabajadores y posee 59 tiendas a lo largo de todo el país. Tiene 17 tiendas en Colombia, 13 en Perú y 4 en Argentina.

Hoy, SODIMAC es líder en Chile y en América Latina a través de sus diferentes formatos. A diciembre de 2008 muestra una participación de mercado en Chile del 23,1 por ciento, mientras que sus cuatro principales competidores tienen una participación conjunta del 18,1 por ciento.



- ▶ Empresa: SODIMAC - Círculo de Especialistas
- ▶ País: Chile
- ▶ Sector: comercio
- ▶ Población involucrada: más de 186 mil afiliados en Chile y más de 109 mil socios en Perú, Colombia y Argentina



**SODIMAC®**

«Desde los inicios de SODIMAC hemos procurado ser responsables y serios en los más diversos ámbitos en que nos desempeñamos. El Círculo de Especialistas es un nuevo paradigma en *retail* que conjuga el modelo de negocios y el aporte a la comunidad.»

**SODIMAC Chile**  
Eduardo Mizón  
Gerente General

## La situación

El CES y su programa de becas se generaron a partir de la necesidad identificada de brindar capacitación a los maestros especialistas y contratistas para que sistematizaran y actualizaran sus conocimientos, con el fin que adoptaran buenas prácticas de servicio a sus clientes y mejoraran el conocimiento de los productos ofrecidos por la Compañía.

De esta manera se capitalizaban sus esfuerzos personales y ganas de superación, se mejoraba la calidad del servicio y por lo tanto, se cambiaba la imagen desfavorable de las personas que realizan este oficio. El CES se convirtió en el primer programa de fidelización orientado a los expertos de la construcción.

SODIMAC definió los lineamientos y estrategias para estos clientes en su calidad de público objetivo mediante el monitoreo y la retroalimentación constante del Programa.

## El modelo de Negocio Inclusivo

**El desafío:** incrementar las ventas y, por consiguiente, la rentabilidad de la empresa, disminuir los reclamos y fidelizar a los clientes, aumentar el impacto social, reforzar los lazos con la comunidad y asumir estrategias de crecimiento sostenibles.

Pertenecer al CES implica la posibilidad de acceder a cursos formales y completos por medio de becas y a capacitaciones gratuitas en los puntos de venta de SODIMAC; asistir a ferias de capacitación y visitas a las fábricas proveedoras; recibir el servicio gratuito de desayuno en los puntos de venta; atender a cursos para convertirse en instaladores autorizados; recibir el 25 por ciento de descuento en el arriendo de herramientas y tener acceso a la Guía Maestra, publicación en la que se detallan todos los productos disponibles en la tienda, con su descripción y código para facilitar su selección y cotización.

En 2008 se creó la categoría CES PRO con el objetivo de diferenciar a los especialistas que mantienen mayores grados de fidelidad, lealtad y compromiso con la marca SODIMAC. Los especialistas PRO obtienen beneficios adicionales exclusivos que están orientados a mejorar su gestión laboral: becas para cursos específicos, comunicación fluida a través de una página *web*, revista Contacto PRO, Centros de Negocios en las tiendas para hacer cotizaciones, circulares y envío de presupuestos y otros beneficios como la Bolsa de Trabajo.





## La capacitación como herramienta para incrementar la inclusión en los negocios

**Esquema:** para ser socio del CES y acceder a los diferentes servicios que éste ofrece, el cliente debe llenar un formulario de inscripción en la tienda o en la página *web*.

Los cursos que imparte el Programa están directamente orientados a mejorar las habilidades y competencias técnicas de los maestros y especialistas. Para lograrlo se dictan cursos de electricidad y gasfitería —niveles 1 y 2—, soldadura, carpintería metálica, interpretación de planos y especificaciones técnicas y uso intensivo de la madera.

También están diseñados para fortalecer sus habilidades empresariales con cursos de administración, planificación y dirección de una empresa, técnicas de procesos contables —sueldos, costos, libros de contabilidad, balance, etcétera— y de herramientas computacionales. Igualmente en temas legales con cursos sobre la importancia de la Ley Laboral y sobre la Ley de Subcontratación, contratos y finiquitos.

Para medir el impacto del Programa de Capacitación CES a finales de 2008 SODIMAC desarrolló un sistema de evaluación a través de encuestas de opinión aplicadas a los socios capacitados. Con este mecanismo se detectan oportunamente las variables más relevantes que inciden en la relación con los más de 186 mil socios.

El Programa trabaja en alianza con instituciones educativas altamente prestigiosas en el país que permiten un reconocimiento formal a la calificación que reciben los especialistas. Una vez finalizados los cursos cada uno de los becados recibe un diploma que certifica los conocimientos y habilidades adquiridas, lo que les posibilita diferenciarse en un mercado moderno y competitivo y potenciar sus capacidades emprendedoras.

**Población involucrada:** el CES se inició en Chile con la participación de más de 74 mil socios o afiliados en 2006, creció a más de 102 mil en 2007 y a más de 148 mil en 2008. Actualmente, cuenta con más de 186 mil afiliados en Chile y más de 109 mil socios en Perú, Colombia y Argentina.

**Entidades vinculadas:** SODIMAC, las universidades Santo Tomás, Católica Silva Henríquez y de Las Américas, el Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica, Duoc UC, y la Escuela de Construcción Civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Decon UC.

**Inversión realizada:** desde el año 2006 hasta diciembre de 2009 SODIMAC ha invertido US\$ 1.792.410 en las becas otorgadas.

### ¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- ▶ La motivación central de la Compañía es incrementar las ventas y la rentabilidad, disminuir los reclamos a SODIMAC y a los maestros especialistas, entregar herramientas de superación y emprendimiento a un segmento relevante de sus clientes que mayoritariamente se encuentran en la base de la pirámide. Adicionalmente, lograr grados importantes de fidelización, incrementar los efectos sociales beneficiosos y reforzar sus lazos con la comunidad mediante la incorporación de la responsabilidad social como eje central en la estrategia de crecimiento sostenible de la compañía.





## Logros y resultados

Desde 2006 hasta diciembre de 2009

### Para la empresa

- ▶ Creación de uno de los programas más emblemáticos de la Compañía con un impacto altamente positivo en su imagen hacia los clientes, la comunidad, el comercio y el mercadeo responsable.
- ▶ Desarrollo de un modelo corporativo sostenible que impacta positivamente en la comunidad y genera beneficios para el propio crecimiento de la Compañía.
- ▶ Más de 186 mil socios afiliados en Chile, logrando superar en 2008 la meta planificada para alcanzar los 140 mil socios a lo largo del país.
- ▶ Más de trescientos socios chilenos certificados por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles.
- ▶ Becas universitarias otorgadas a 3.300 socios en Chile por un valor de US\$ 1.792.410.
- ▶ Más de cuarenta ferias realizadas y más dos mil capacitaciones impartidas.
- ▶ Ventas por parte de los afiliados que representan el 12 por ciento del total de las ventas de la Compañía.
- ▶ Percepción de la empresa altamente positiva por parte del 93 por ciento de los especialistas consultados.
- ▶ Más de 109.000 afiliados al CES en Perú, Colombia y Argentina.

### Para los clientes

La evaluación aleatoria aplicada a una muestra representativa de 377 socios entrevistados concluye que:

- ▶ El 80 por ciento califica con notas 6 y 7 —muy bueno y excelente— su grado de satisfacción con los cursos recibidos.
- ▶ El 67 por ciento manifiesta haber tenido un incremento en la demanda de trabajo.
- ▶ El 93 por ciento expresa tener una percepción altamente positiva hacia SODIMAC.

### Para la comunidad

- ▶ Mejora notable en la capacidad de emprendimiento de muchos especialistas, logrando que algunos de ellos se conviertan en empresarios que generan empleo en sus comunidades: el 55 por ciento de los especialistas consultados señalaron haber contratado a otras personas para fortalecer sus emprendimientos.

## Aprendizajes

### Factores de éxito

- ▶ La incorporación del Negocio Inclusivo como parte central del modelo de negocios de SODIMAC.
- ▶ Programa alineado a la política de Responsabilidad Social Empresarial de la Compañía.
- ▶ Liderazgo efectivo del nivel directivo de la Compañía, traducido en la participación en las diferentes actividades del Programa tales como el encuentro nacional del CES, los eventos de graduaciones y la celebración de los convenios con las instituciones educativas.
- ▶ Asesoría por parte de la empresa consultora (Recurso Marketing) encargada de la gestión del Programa y la alianza con universidades e institutos profesionales del país.
- ▶ El diagnóstico detallado de las percepciones y necesidades por parte de los clientes —maestros, especialistas y contratistas—.

### Lecciones aprendidas

- ▶ Ganar-Ganar: la Responsabilidad Social Empresarial desarrollada a través de los Negocios Inclusivos bien aplicados genera relaciones de beneficio mutuo e impactos positivos en el desarrollo del país, por el incremento en la calidad de vida que implican los emprendimientos, las personas capacitadas, el mejoramiento de las viviendas, etcétera.
- ▶ Las ventajas de las alianzas estratégicas son evidentes para el desarrollo de este tipo de Programas.
- ▶ Un programa bien diseñado es replicable en otros países.

### Dificultades o barreras

- ▶ Coordinar a las instituciones de formación para atender a los socios a lo largo del país, las cuales han estado dispuestas a asumir un desafío innovador y han logrado adaptar sus cursos y programas curriculares para responder a las necesidades de formación práctica y teórica de los maestros especialistas.
- ▶ Limitación de recursos financieros para replicar de manera masiva este Programa.

## A futuro

Las proyecciones de SODIMAC son continuar siendo una de las empresas que más inversión realiza en esta clase de programas para capacitar a sus mejores clientes y aumentar la lealtad con su marca. Con esto, SODIMAC espera aumentar sus socios en Chile a 210 mil especialistas en 2010.

### SODIMAC en Chile Cifras a diciembre de 2009

- ▶ 16.402 empleados.
- ▶ US\$ 2.250 millones de ventas en 2008.
- ▶ 8,68 por ciento de incremento en las ventas entre 2007 y 2008.
- ▶ US\$ 140 millones de EBITDA en 2008.
- ▶ 59 tiendas con 544.000 m<sup>2</sup> de superficie.
- ▶ 1.300 proveedores.









## 4. El éxito de los Negocios Inclusivos



Desde que la Alianza entre SNV y el WBCSD se puso en marcha en 2006, se han promovido más de 40 iniciativas de Negocios Inclusivos en diferentes países Latinoamericanos. Durante este trabajo conjunto, los aprendizajes han sido numerosos y fructíferos. Como lo demuestran los casos descritos, se han logrado importantes resultados, tanto para las empresas como para las comunidades de bajos ingresos involucradas. Las empresas han mejorado su abastecimiento de materia prima en términos de volumen y calidad, han reducido costos y aumentado niveles de eficiencia, o bien han abierto nuevos canales de comercialización y distribución y han accedido a nuevos mercados.

Al mismo tiempo, las comunidades han incrementado sus ingresos por producción o por márgenes ampliados de ganancia, han aumentado sus opciones para acceder a servicios bancarios y crédito y han fortalecido sus organizaciones. En todo caso, se ha logrado generar valor mutuo que es la esencia de cada negocio verdaderamente inclusivo. Las lecciones aprendidas en la práctica se presentan a continuación como una serie de factores de éxito que la Alianza considera cruciales como punto de partida de todo Negocio Inclusivo y que influyen en su inicio, desarrollo y posterior sostenibilidad.

“Tomando en cuenta que gran parte de la actividad económica hoy en día se realiza en países en vías de desarrollo y que el 90% del crecimiento poblacional está teniendo lugar allí, las empresas que promuevan negocios inclusivos serán las que tendrán más éxito en las próximas décadas.”

**Samuel A. DiPiazza, Jr.** – ex Presidente Ejecutivo Global, PricewaterhouseCoopers y Presidente del WBCSD (2008 -2009)

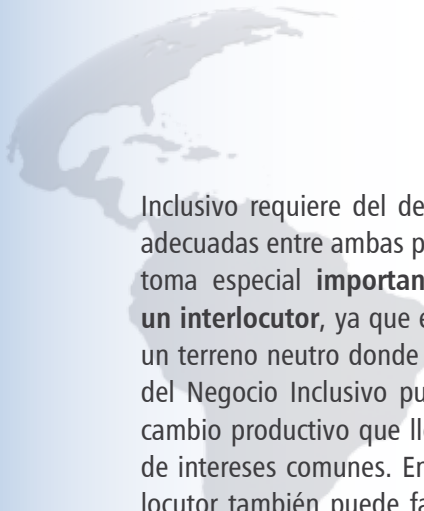
### Con relación a la empresa

Las **fuentes de co-financiamiento** no reembolsables y reembolsables, de corto y de largo plazo, son importantes en las diferentes fases de un Negocio Inclusivo - diseño, desarrollo y escala. El financiamiento del estudio y diseño inicial de un Negocio Inclusivo 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 Negocio Inclusivo 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 las 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 para el Negocio Inclusivo, sino una inversión inicial, necesaria en muchos casos para determinar la factibilidad del mismo.

El **rol de la empresa ancla** del Negocio Inclusivo ha sido esencial para la integración de las comunidades de bajos ingresos en sus cadenas de valor. Para este fin, la empresa debe cumplir por lo menos dos condiciones: a) contar con una capacidad de gestión consolidada que garantice el desarrollo y la sostenibilidad de la iniciativa y b) tener acceso a los mercados que garanticen la factibilidad económica del Negocio Inclusivo. Esto permite que el Negocio Inclusivo esté impulsado por una dinámica empresarial fuerte que facilita la superación de los obstáculos que puedan surgir en las fases de diseño e inicio del Negocio Inclusivo.

El involucramiento de la empresa y de las comunidades de bajos ingresos en un Negocio



Inclusivo requiere del desarrollo de dinámicas adecuadas entre ambas partes. En este sentido, toma especial **importancia la presencia de un interlocutor**, ya que es necesario encontrar un terreno neutro donde las partes integrantes del Negocio Inclusivo puedan lograr un intercambio productivo que lleve a la identificación de intereses comunes. En ocasiones este interlocutor también puede facilitar la relación con gobiernos, entidades financieras y otras redes sociales que pueden integrarse a estos proyectos. El proceso para establecer las modalidades del Negocio Inclusivo, así como la definición de sus beneficios, permite la ponderación de los intereses de todas las partes involucradas.

El **respaldo** para un Negocio Inclusivo debe provenir de la gerencia de la empresa al más alto nivel ya que su desarrollo implica la toma de decisiones estratégicas. Los Negocios Inclusivos más exitosos generalmente son aquellos que han sido impulsados por la gerencia a más alto nivel decidida a incorporar la dimensión social a la estrategia central de la empresa con el fin de mejorar la competitividad de la misma.

El concepto de innovación toma una nueva dimensión cuando se trata de trabajar en mercados emergentes y con el segmento de bajos ingresos de la población. Desde la concepción del Negocio Inclusivo hasta el proceso de adaptación de nuevos productos o tecnologías, la constante observación de patrones de comportamiento de los grupos sociales involucrados es necesaria para permitir que se integren y lleven a escala las nuevas soluciones que deriven en un Negocio Inclusivo.

Esto requiere que los empresarios se involucren más en el proceso de investigación de un mercado inexplorado que ofrece amplias oportunidades de crecimiento y, al mismo tiempo, una alternativa viable para solucionar los problemas que afectan a la población más vulnerable.

Las innovaciones **tecnológicas** y cambios en los procesos empresariales han sido elementos

transversales y determinantes para llevar un Negocio Inclusivo a mayor escala. Un ejemplo es el uso de herramientas de tecnología de información y comunicación (TIC) que permiten administrar negocios que realizan un gran número de transacciones de muy bajo costo con una gran cantidad de clientes pequeños. Asimismo, los sistemas de enseñanza virtual o de E-learning, permiten reducir los costos de capacitación y llegar a un número muy grande de personas que viven en zonas muy aisladas.

También se identifican numerosos procesos de innovación tecnológica en aspectos productivos (como el uso de semillas certificadas, la introducción de variedades híbridas, la mecanización u automatización de ciertas tareas productivas) o inclusive el desarrollo de nuevos modelos de negocios como los que utilizan de manera masiva esquemas de pago anticipado.

### Con relación a las comunidades de bajos ingresos

Definir **roles y expectativas** y reducir la incertidumbre de las comunidades de bajos ingresos facilita la inversión de tiempo y trabajo por parte de las mismas en un Negocio Inclusivo, para lo cual es necesario involucrar a los líderes de las comunidades y de las empresas. También es importante aclarar el carácter no filantrópico de este tipo de emprendimientos y crear expectativas realistas.

Para penetrar los segmentos de bajos ingresos es necesario contar con un **buen entendimiento de la realidad** económica, social y cultural de las familias y de la comunidad involucrada. Por ejemplo, en un Negocio Inclusivo con proveedores de materia prima, el objetivo económico de las familias no es maximizar sus ingresos sino minimizar los riesgos – ya que estas no cuentan con ahorros y su único patrimonio está representado en un terreno o parcela de tierra del cual dependen sus ingresos y su subsistencia.

De igual manera, al desarrollar un Negocio Inclusivo de distribución apoyado en las redes sociales de la comunidad, hay que tomar en cuenta sus factores económicos, culturales y sociales de tal manera que el sistema no constituya únicamente una adaptación de los canales de distribución tradicionales de la empresa. Asimismo, al trabajar con productos diseñados para las comunidades de bajos ingresos, más que pensar en una adaptación de los productos de la empresa, se debe considerar en primer lugar las necesidades reales de los consumidores.

En estos procesos, se necesitan no solamente instrumentos cuantitativos como estudios de mercado, sino también análisis más cualitativos para garantizar el beneficio para ambas partes – ya que permiten un entendimiento de las relaciones y el tejido social del segmento de bajos ingresos.

“El problema para las personas pobres no es que haya demasiados mercados sino que estos son insuficientes.”

**Robert Zoellick**, Presidente del Banco Mundial, 24 de septiembre de 2008

Fuente: <http://www.wbcsd.org/web/dev/UN-Private-Sector-Forum-Report.pdf>

## Con relación al entorno

Las **alianzas interinstitucionales** o entre diferentes empresas permiten reforzar y complementar las capacidades de la empresa ancla. Adicionalmente a invertir en entender la realidad del lugar donde se pondrá en marcha el Negocio Inclusivo, las empresas requieren desarrollar nuevos servicios en condiciones poco familiares para estas. Generalmente es más eficaz que la empresa ancla subcontrate los servicios requeridos o que desarrolle alianzas con entidades especializadas que cuentan con habilidades o conocimientos específicos con los que esta no cuenta, como entidades financieras, instituciones de asistencia técnica, organizaciones especializadas en herramientas de TIC, aseguradores, distribuidoras de insumos, etc.

Los Negocios Inclusivos se desarrollan en un territorio específico. Para lograr la efectiva inclusión de las comunidades que habitan un determinado territorio en el negocio, se requiere (más allá de las acciones de la empresa y de la comunidad) la creación de **incentivos y de condiciones marco legales e institucionales adecuadas**. El involucramiento del sector público es crucial para generar estas condiciones, y se requiere de diálogo y colaboración entre actores públicos, privados y sociales. De esta manera, se pueden desarrollar los instrumentos y mecanismos del ámbito público, que permitan generar beneficios y garantizar su sostenibilidad para las partes involucradas en un Negocio Inclusivo.

Algunos ejemplos son: facilitación de acceso a fuentes de financiación pública, desarrollo de proyectos de infraestructura que contribuyen al éxito del negocio, simplificación de procesos administrativos. Muchos gobiernos (nacionales y subnacionales) cuentan con recursos que pueden apalancar la inversión privada, especialmente cuando esta demuestra un impacto social y económico en el territorio. De esta manera, los gobiernos pueden tener un papel importante en llevar a escala los beneficios de los Negocios Inclusivos para la población y para la empresa.





## 5. Dificultades en la práctica de los Negocios Inclusivos



Las experiencias durante los últimos años han permitido identificar dificultades, riesgos y barreras en el desarrollo de los Negocios Inclusivos. El análisis de estos factores ayudará a identificar formas para superarlos y de esta manera, contribuirá al éxito y a llevar a escala a los Negocios Inclusivos.

### Con relación a la empresa

Muchas empresas encuentran dificultades en **acceder a fuentes de financiamiento o capital de riesgo** que les permita diseñar y poner marcha un Negocio Inclusivo. 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 el Negocio Inclusivo 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 Negocio Inclusivo 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 Negocios Inclusivos requiere fondos alternativos de inversión.

Existe una clara brecha entre los conocimientos, capacidades e información de las comunidades de bajos ingresos y las **exigencias del mercado** que enfrentan las empresas anclas, lo cual puede dificultar el desarrollo de los Negocios Inclusivos. Las empresas anclas 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 Negocio Inclusivo.

### En relación con las comunidades de bajos ingresos

La **dispersión geográfica** y los **bajos niveles de asociatividad** de las familias de bajos ingresos dificultan alcanzar rápidamente economías de escala. Los Negocios Inclusivos se caracterizan por involucrar a una gran cantidad de personas y realizar un alto número de pequeñas transacciones, con un margen bajo que se compensa con los altos volúmenes de transacciones.

Uno de los principales desafíos que enfrenta una empresa ancla es la de reducir los costos de transacción mediante procesos de asociatividad que permitan agrupar una gran cantidad de individuos en una sola entidad con la que la empresa puede establecer una relación comercial. La asociatividad facilita los procesos de negociación, capacitación, transferencia de tecnología, acopio y comercialización de los productos, entre otros.

Otra dificultad consiste en la coordinación de actividades del Negocio Inclusivo con entidades que ofrecen servicios de asistencia técnica y que cuenten con **metodologías e instrumentos adaptados a la realidad cultural y social de los proveedores a pequeña escala**. Constatamos que el nivel de adopción de las nuevas tecnologías por parte de los productores es bajo.



El ritmo en que las comunidades adquieren las capacidades requeridas, muchas veces es demasiado lento comparado al ritmo acelerado del desarrollo del Negocio Inclusivo por parte de la empresa. Además, muchas veces se suman los bajos niveles de capacitación y educación en términos generales de las comunidades de bajos ingresos que pueden dificultar la implementación de los Negocios Inclusivos.

### Con relación al entorno

El **marco regulador convencional** frecuentemente no tiene un impacto en el mercado de las comunidades de bajos ingresos, ya que este se caracteriza por ser altamente informal y no estar vinculado con las instancias económicas y tributarias formalmente establecidas. Esta situación dificulta que las comunidades se integren en las cadenas de valor de las compañías y también impide que estas se beneficien de las ventajas que ofrece la economía formal, como el acceso a incentivos económicos, fuentes de financiamiento a tasas reguladas, sistemas de seguro social, subsidios, etc.

Otras dificultades relativas al marco regulador están relacionadas con la propiedad de la tierra o el valor legal que la población de bajos ingresos le otorga a un contrato suscrito con una empresa ancla. Para evitar problemas es necesario prever mecanismos de arbitraje aceptados por ambas partes, puesto que las vías oficiales son muy costosas para mediar en estos casos.





## 6. Valor generado por un Negocio Inclusivo

En términos de impacto en la población de bajos ingresos, los Negocios Inclusivos demuestran que la empresa privada puede ser un generador de cambio positivo en las comunidades donde sus proyectos operan. Un cambio que no solo mejora los aspectos económicos (empleo, ingreso, rentabilidad) sino también aporta cambios cualitativos a las condiciones de vida de las personas más pobres gracias a la generación de capacidades técnicas, sociales y humanas que acarrearán un cambio en el capital humano. A su vez, estos cambios en las condiciones de vida de los proveedores, distribuidores y consumidores de bajos ingresos, se reflejan en relaciones

comerciales, sociales y contractuales fortalecidas con la empresa.

Para aprovechar el gran potencial que implican los Negocios Inclusivos y llevar a escala sus resultados, hay un camino por recorrer – y riesgos a mitigar. La falta de información sistematizada y accesible sobre experiencias, tanto exitosas como infructuosas, limita el aprendizaje por parte de las empresas anclas y de las comunidades sobre el desarrollo de los Negocios Inclusivos. Para suplir esta falta de información, se crearon las plataformas [www.inclusivebusiness.org](http://www.inclusivebusiness.org) y [www.negociosinclusivos.org](http://www.negociosinclusivos.org).

### El marco de evaluación de impacto de WBCSD

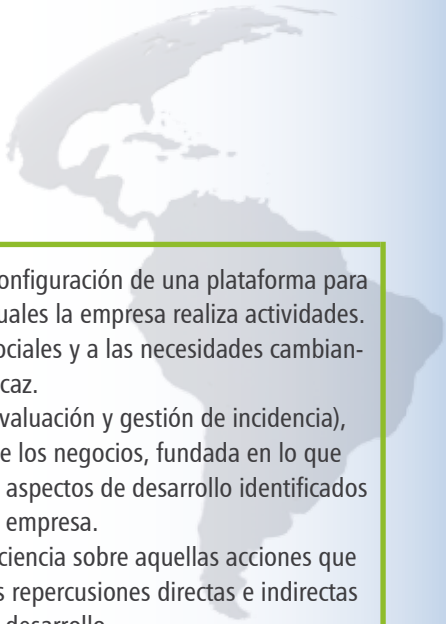
La evaluación del impacto de las empresas en el desarrollo constituye un elemento fundamental en la concepción y aplicación de cualquier actividad de Negocios Inclusivos. Ello contribuye tanto a validar los Negocios Inclusivos (“gana” la empresa y “gana” el desarrollo) como a velar por que las empresas continúen evolucionando y anticipándose al cambio.

En 2006, el WBCSD, en colaboración con más de 20 empresas, inició la elaboración del Marco de Evaluación de Impacto para medir la contribución de las empresas al desarrollo. Este fue publicado en 2008, y desde entonces la Alianza WBCSD-SNV lo ha utilizado para ayudar a las empresas a mejorar la forma en que evalúan la repercusión que sus proyectos tienen en el bienestar de las comunidades donde estos se ejecutan y puedan así, identificar oportunidades para mejorar su incidencia.

La metodología del Marco de Evaluación de Impacto contribuye a que las empresas tengan un entendimiento más claro de las consecuencias de sus acciones y sopesen su contribución a la sociedad de manera que:

- ✓ Adopten mejores decisiones operativas y de inversiones.
- ✓ Dispongan de más información para mantener el diálogo con las demás partes interesadas.  
Entre otros beneficios del Marco de Evaluación de Impacto, cabe mencionar los siguientes:
- ✓ Conocimiento de las comunidades en las que trabaja la empresa: Al forjar mejores vínculos con las comunidades, a través de una comunicación más eficaz e informada acerca de sus necesidades y aspiraciones, se favorece el diálogo abierto con los copartícipes de un proyecto para lograr mejores consensos.
- ✓ Nuevas oportunidades de negocios: Entrada a nuevos mercados, procesos de distribución, adaptaciones en la cadena de valor, desarrollo e innovación de productos y servicios que presta la empresa para lograr un mejor retorno de la inversión y, al mismo tiempo, mejor enfoque de las repercusiones en la sociedad.





✓ Vínculos con el gobierno local y los organismos reguladores: Configuración de una plataforma para examinar asuntos relativos al desarrollo de las comunidades en las cuales la empresa realiza actividades.

✓ Gestión de riesgos: Anticipación y adaptación a las condiciones sociales y a las necesidades cambiantes gracias a un modelo flexible y eficaz.

La metodología contempla cuatro fases (identificación, medición, evaluación y gestión de incidencia), a través de las cuales se abarcan dos perspectivas: la perspectiva de los negocios, fundada en lo que genera la empresa, y la perspectiva de la sociedad, que atiende a los aspectos de desarrollo identificados por los copartícipes que interactúan con la empresa.

A través de este concepto, las empresas pueden adquirir mayor conciencia sobre aquellas acciones que inciden en la vida de las personas y sobre cómo la agregación de las repercusiones directas e indirectas llevan a una contribución tangible en pro del desarrollo.

La información completa sobre el Marco de Evaluación de Impacto, elaborado por el WBCSD, puede consultarse en:

<http://www.wbcd.org/web/measuringimpact.htm>

Como lo reflejan los casos en esta publicación, los resultados de un Negocio Inclusivo se basan en un supuesto de creación de valor mutuo - valor para la empresa y valor para las comunidades de bajos ingresos involucradas. La hipótesis detrás de esto es que se generan mayores ganancias para la empresa en tanto se genera mayor beneficio para la comunidad. Es una hipótesis alentadora, aunque a estas alturas es justamente esto: una hipótesis, que requiere de mayor prueba para entender mejor las interacciones y condiciones de la relación entre ganancias y mejoramiento de las

condiciones de vida de la población de bajos ingresos. Hasta la fecha, los resultados en las comunidades de bajos ingresos se demuestran a través de anécdotas que son ilustrativas de los beneficios generados para individuos seleccionados. Estas historias, si bien son un indicador de éxito, son insuficientes para entender la interdependencia entre los resultados empresariales y el impacto en la pobreza. Las mediciones futuras tendrán que demostrar que las empresas se benefician más de la relación con un Negocio Inclusivo en la medida en que este genere valor social.

### La Red Empresarial en Negocios Inclusivos del WBCSD

Con el fin de mantener vigente el ímpetu de los Negocios Inclusivos, el WBCSD ha emprendido la coordinación de la Red Empresarial en Negocios Inclusivos, encabezada por Roberto Salas, Presidente, GrupoNueva y CEO, Masisa.

El propósito de la Red es animar a los principales ejecutivos de las empresas a que se conviertan en adalides de la causa de los Negocios Inclusivos ante sus colegas y gobiernos: que promuevan los Negocios Inclusivos dentro de sus propias empresas, compartan conocimientos con otros empresarios y contribuyan a abogar por condiciones marco legales e institucionales que permitan llevar la práctica de los Negocios Inclusivos a una mayor escala.

El WBCSD y las organizaciones pertenecientes a su Red Regional han celebrado reuniones nacionales en Colombia, Argentina, Ecuador, Chile, Brasil, Perú, México y Panamá, con la asistencia de cientos de ejecutivos de empresas nacionales e internacionales.

“El mayor desafío al cual nos enfrentamos es crear el efecto “bola de nieve” en el sector empresarial. Tenemos que pasar de hablar de historias simpáticas a ejemplos de creación de valor. También tenemos que pasar de proyectos piloto a proyectos con resultados relevantes.”

**Roberto Salas**, Presidente, GrupoNueva y CEO, Masisa.

**SNV**



World Business Council for  
Sustainable Development

**ALIANZA PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS**

[www.inclusivebusiness.org](http://www.inclusivebusiness.org)

SNV, Oficina Corporativa  
Dr. Kuiperstraat 5  
2514 BA The Hague  
Netherlands  
Telephone: +31 70 3440244  
[www.snvworld.org](http://www.snvworld.org)

SNV en América Latina, Oficina Regional  
Av. Coruña E12-148 y Valladolid  
Edificio Galley esquina (Sector La Floresta)  
Quito, Ecuador  
Tel.: + 593 2 323 0131  
E-mail: [latinamerica@snvworld.org](mailto:latinamerica@snvworld.org)  
[www.snvla.org](http://www.snvla.org)

[www.negociosinclusivos.org](http://www.negociosinclusivos.org)

WBCSD  
World Business Council for Sustainable  
Development – WBCSD  
Chemin de Conches 4, 1231 Conches-Geneva,  
Switzerland  
Tel: +41 (0)22 839 31 00, Fax: +41 (0)22 839 31 31  
E-mail: [info@wbcSD.org](mailto:info@wbcSD.org), Web: [www.wbcSD.org](http://www.wbcSD.org)

WBCSD U.S., Inc.  
1500 K Street NW, Suite  
850 Washington, DC 20005 United States  
E-mail: [info@wbcSD.org](mailto:info@wbcSD.org)