



Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura



GUÍA DE MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

Mejorando las relaciones entre grupos de
productores y compradores de productos agrícolas

GUÍA DE MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

**Mejorando las relaciones entre grupos de
productores y compradores de productos agrícolas**

Cita requerida:

FAO. 2019. Guía sobre modelos inclusivos de negocio - Mejorando las relaciones entre grupos de productores y compradores de productos agrícolas. Panamá. 64 pp.

Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

ISBN 978-92-5-131258-2

© FAO, 2019



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: “La presente traducción no es obra de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en inglés será el texto autorizado”.

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a publications-sales@fao.org. Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: copyright@fao.org.

Foto de portada: © FAO / Luis Sánchez Díaz

ÍNDICE

Prefacio	V
Acerca de los autores	VI
Reconocimientos	VII
Resumen Ejecutivo	IX
Sinopsis	XIII
Acrónimos	XIV
Introducción	1
Capítulo 1: Modelos de negocios inclusivos - El marco conceptual	3
1.1 ANTECEDENTES	3
1.2 LA RACIONALIDAD DE LOS MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS	4
1.3 MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS - ¿QUÉ SON?	5
1.4 METODOLOGÍA DE MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS	7
Capítulo 2: Impulsores de modelos de negocios inclusivos	8
2.1 MODELOS IMPULSADOS POR LOS PRODUCTORES Y LAS ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS AGRICULTORES	9
2.2 MODELOS IMPULSADOS POR LOS COMPRADORES	10
2.3 MODELOS DE COMPRAS INSTITUCIONALES PÚBLICAS	10
2.4 MODELOS DE NEGOCIOS IMPULSADOS POR ORGANIZACIONES INTERMEDIARIAS	12
El rol de las organizaciones no gubernamentales	12
2.5 PUNTOS DE ENTRADA PARA LOS MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVOS	13
Capítulo 3: ¿Cómo facilitar los modelos de negocios inclusivos? - principios y buenas prácticas	14
3.1 LOS PRINCIPIOS DE UN MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS - MNI	14
Principios de Inclusividad	14
Principios de competitividad	17
3.2 BUENAS PRÁCTICAS PARA CONSTRUIR MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS	19
Capítulo 4: metodología MNI: pasos para su implementación	21
4.1 Analizar el modelo de negocio	21
4.2 Validar los principios de inclusividad y competitividad	22
4.3 Identificar las prioridades en común	27
4.4 Diseñar e implementar planes de mejora	27
4.5 Medir el progreso	28
Matriz de capacidades empresariales	29
Capítulo 5: Lecciones aprendidas sobre la implementación de la metodología MNI	32
5.1 Recomendaciones generales	32
5.2 Recomendaciones para cadenas de valor de granos básicos	35
5.3 Recomendaciones para cadenas de valor de cultivos comerciales y de alto valor	39
Bibliografía	44

PREFACIO

En la década pasada hubo un aumento en las inversiones destinadas a facilitar la integración de los agricultores de pequeña escala en las cadenas de valor. Los éxitos y fracasos de muchas de estas iniciativas están bien documentados. Los resultados reflejan que, en la mayoría de los casos, el vínculo más ineficiente es entre el productor y su primer comprador. Esto disminuye la probabilidad de que la cadena de valor sea competitiva e inclusiva. Para fortalecer el eslabón más débil de la cadena, en años recientes se han desarrollado diversos enfoques que se dedican a analizar y fortalecer los modelos de negocios entre los productores y sus compradores.

Generalmente los pequeños productores se incorporan a las cadenas agrícolas a través de relaciones comerciales con grupos informales, intermediarios, cooperativas, pequeñas y medianas empresas, procesadores artesanales de alimentos, mercados locales y grandes empresas. Cada uno de estos actores cuenta con su propio modelo de negocio e influencia los sistemas productivos. Las especificidades de cada uno de estos modelos responde al tipo de producto, el contexto local y la estructura del mercado.

La FAO ha desarrollado esta Guía de Modelos de Negocios Inclusivos (MNI) para apoyar a quienes trabajan en campo con los agricultores de pequeña escala, en particular a diseñadores y ejecutores de programas agrícolas de cadenas de valor, acceso a mercados, desarrollo rural y empresarial. La metodología descrita es flexible, de manera que pueda adaptarse a la complejidad de los diversos tipos de modelos de negocios que operan en las cadenas agrícolas de valor.

La metodología MNI aconseja que la inclusión de los pequeños agricultores en las cadenas de valor, y más generalmente en los mercados, tenga lugar cuando existe un caso de negocios viable. Sin embargo, para reducir la pobreza no se pueden tener en cuenta sólo la viabilidad y competitividad. De hecho, una dependencia excesiva del sector privado puede resultar contraproducente e incluso derivar en una exclusión todavía mayor de los grupos marginados. Por lo tanto, es importante evaluar las compensaciones que hay que hacer entre un modelo de negocios que es viable y un modelo de negocios que resuelva las limitaciones de vincular a los pequeños agricultores y los grupos vulnerables con los mercados.

En el marco de las publicaciones acerca del desarrollo de cadenas de valor agrícola, una contribución considerable de esta Guía son los parámetros que ofrece para evaluar la competitividad e inclusión en modelos de negocios. La metodología MNI proporciona a los diseñadores y ejecutores de programas agrícolas de cadenas de valor y acceso a mercados las herramientas para realizar esta evaluación crítica de manera sencilla. De esta manera, las inversiones en los modelos de negocios contribuirán a reducir la pobreza, mejorar la seguridad alimentaria y fomentar el desarrollo de cadenas de valor sostenibles.

Cabe destacar que este documento está basado en la Guía en inglés “Inclusive Business Models: Guidelines for improving linkages between producer groups and buyers of agricultural produce”. Sin embargo, no es una traducción textual. Contiene actualizaciones basadas en las lecciones aprendidas con la implementación de la metodología en países de Centroamérica, con el apoyo de VECO Mesoamérica y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

ACERCA DE LOS AUTORES

Siobhan Kelly es una economista de Agronegocios en la FAO, especializada en modelos de negocios inclusivos y la adquisición institucional de alimentos. Obtuvo una Maestría en Relaciones Internacionales de la Escuela de Negocios de la Universidad de la Ciudad de Dublín en Irlanda y una Licenciatura en Artes (con Honores) de la Escuela de Negocios de Newcastle en el Reino Unido

Natalie Vergara es consultora de Agronegocios. Cuenta con diez años de experiencia en el sector privado y organizaciones de desarrollo. Posee una Maestría en Desarrollo Económico y Cooperación Internacional de la Universidad Tor Vergata de Roma, y una Licenciatura e Ingeniería Industrial de la Universidad de Los Andes en Colombia.

Heiko Bammann es un economista especializado en agricultura. Ha estado trabajando para la FAO desde 1994 en el desarrollo de sistemas agrícolas y temas relativos al mercado. Proporciona apoyo técnico a proyectos que vinculan los pequeños agricultores con los mercados modernos en más de 30 países.

Pilar Santacoloma es oficial de sistemas alimentarios de FAO, especializada en vínculos de pequeños productores a mercados y políticas de inclusión productiva. Obtuvo una Maestría en Economía Agrícola de la Universidad Nacional de Colombia y un Doctorado de la Universidad de Hohenheim en la ciudad de Stuttgart, Alemania.

RECONOCIMIENTOS

Los autores desean reconocer el aporte que ha brindado Doyle Baker al desarrollo del concepto de Modelos de Negocios Inclusivos. Cabe destacar a Cora Dankers (coordinadora de Proyectos de la FAO) y a Stephanie Gallat (oficial de Agroindustrias e Infraestructura de la Oficina Regional de la FAO para África), por la revisión detallada del borrador final del documento en inglés. También agradecimientos a Florence Tartanac (Oficial de la FAO), por su guía y comentarios sobre este documento.

Los autores desean expresar un sincero agradecimiento a los consultores y funcionarios que trabajaron con las organizaciones de productores y compradores. Todo esto durante la implementación de la metodología de Modelos de Negocios Inclusivos bajo el Programa de Mercaderías Agrícolas del Grupo Todos los Estados de África, el Caribe y el Pacífico (AAACP por sus siglas en inglés). Los aprendizajes de la implementación de la metodología fueron la base para el desarrollo de esta Guía.

Para la versión en español, un agradecimiento especial al equipo de VECO Mesoamérica (ahora Rikolto) que implementó la metodología de Modelos de Negocios Inclusivos en las cadenas de cacao y hortalizas en Honduras y Nicaragua. A la par se agradece al Centro Internacional de Agricultura Tropical por las discusiones y aportes generadas durante la implementación en estos países. Los aprendizajes durante la implementación de la metodología han sido claves para actualizar los principios de inclusividad y competitividad incluidos en esta Guía.

Igualmente se da reconocimiento a Denis Herbel (Oficina de Asociaciones, Promociones y Desarrollo de Capacidades de FAO), y a David Kahan (del Centro Internacional de Mejoramiento del Maíz y el Trigo - CIMMYT), por sus comentarios sobre los borradores iniciales. Agradecimientos a David Neven (economista de Mercados de la FAO), Nomathemba Mhlanga (economista de Agronegocios de la FAO); Marlo Rankin (oficial de Agronegocios de la FAO) y a Lisa Paglietti (economista de la FAO), miembros de la Red de Cadenas de Valor Sostenibles, quienes proporcionaron una valiosa retroalimentación sobre el desarrollo del concepto de Modelos de Negocios Inclusivos. Igualmente se agradece a Brenda Rice (consultora de la FAO), por la revisión final.

Se agradece a Melba Navarro y Fausto Rodríguez por la revisión técnica del documento, a Natalie Vergara y Pilar Santacoloma por la labor de edición, a Ramona Castillo por su traducción al español, y a Covadonga Juez por la diagramación. La supervisión de esta versión actualizada estuvo a cargo de Pilar Santacoloma, oficial de sistemas agroalimentarios de la FAO.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta Guía ha sido desarrollada para apoyar el crecimiento de los Modelos de Negocios Inclusivos (MNI) que integran a los pequeños agricultores a las cadenas de valor agrícolas. Gran parte del trabajo que la FAO y sus aliados realizan sobre sistemas alimentarios y la relación con cadenas de valor agrícolas, se enfocan en fortalecer los vínculos inclusivos entre los pequeños agricultores y sus compradores. Esta guía apunta a fortalecer capacidades e incentivar a los profesionales tanto del sector público como del sector privado, a que se diseñen e implementen proyectos con este objetivo.

La metodología que se describe en esta Guía se ha probado mediante proyectos pilotos en África, el Caribe y el Pacífico, con el apoyo de la Unión Europea (UE) y el Gobierno de Irlanda. Además, se ha implementado la metodología en Honduras y Nicaragua con el apoyo de VECO Mesoamérica y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO?

Un modelo de negocios describe cómo una empresa (ya sea grande o pequeña, informal o formal) ofrece productos y/o servicios a clientes para generar ingresos. El modelo de negocio permite visualizar como opera un negocio para ser rentable. Un modelo de negocio inclusivo tiene como objetivo promover la integración de los pequeños agricultores al mercado, con el principio implícito de que existen beneficios mutuos para los productores y la comunidad de negocios.

Los MNI buscan la inclusión de los pequeños productores agrícolas y la vinculación del sector privado. El modelo de negocio resultante debe aumentar la rentabilidad de ambos actores involucrados procurando que la repartición de las utilidades sea equitativa.

Los elementos de inclusión y de rentabilidad a menudo son fuerzas que compiten entre sí. Para que este negocio sea rentable se requiere hacer compensaciones, si es que se espera que un modelo de negocios, inclusivo de pequeños agricultores, genere ganancias y crezca. Esta Guía contribuye a evidenciar estas compensaciones para obtener un balance entre inclusividad y competitividad. Además, busca asegurar que el apoyo a los modelos que incluyen a los pequeños agricultores resulte en una reducción de la pobreza, una mejor seguridad alimentaria y cadenas de valor agrícolas competitivas.

Se considera que un modelo de negocios inclusivo:

- Proporciona un ingreso digno a grupos vulnerables como los de pequeños agricultores¹, mientras que también permite generar ganancias a sus compradores.
- Utiliza arreglos comerciales flexibles que se adecuan a las necesidades de los pequeños agricultores. Pagos en efectivo contra entrega, aceptar consignaciones pequeñas y proporcionar pedidos confiables y regulares son algunas de las herramientas esenciales.
- Apoya a los pequeños agricultores y sus organizaciones a establecer una posición de negociación más fuerte a través del desarrollo de capacidades empresariales.

¹ El término pequeño agricultor se debe tomar como un término inclusivo que involucra a hombres y mujeres rurales de diversos grupos étnico, donde participan jóvenes, adultos y adultos mayores.

- Construye sobre las habilidades y experiencia de los actores de la cadena, incluyendo intermediarios y procesadores. Esto incluye considerar el uso de prácticas agroecológicas, promover el empoderamiento de las mujeres rurales o aprovechar las técnicas y conocimientos ancestrales de producción y fortalecer las redes de comercialización y distribución.
- Promueve el entendimiento y la colaboración entre actores de la cadena agroalimentaria aumentando la transparencia y mejorando los mecanismos para compartir el riesgo.
- Es escalable en el mediano plazo. El número de actores involucrados puede aumentar y/o el modelo puede ser replicado en otras cadenas de valor del sector.
- Fomenta fuentes de ingresos diversificados con el fin de evitar la dependencia excesiva en un único comprador y/o producto.

Impulsores de los modelos de negocios inclusivos

Los MNI pueden ser impulsados por un grupo de productores organizados, compradores privados, compradores públicos (también conocidos como compradores institucionales), y/o organizaciones no gubernamentales (ONGs)². Los agricultores que producen un excedente y están buscando oportunidades de negocio más allá de los mercados locales informales, se vinculan con el mercado a través de uno de estos impulsores.

Los modelos impulsados por grupos de productores son liderados por los agricultores de pequeña escala que realizan una acción colectiva para lograr una mejor participación en el mercado. Los modelos impulsados por los compradores consisten en empresas privadas que organizan a los agricultores para que sean proveedores de productos agrícolas.

Los modelos impulsados por compradores públicos incluyen a instituciones del sector público tales como escuelas, hospitales, autoridades de reservas de alimentos, y programas de ayuda alimentaria y alimentación escolar que compran alimentos con regularidad. Existe una cantidad creciente de iniciativas que se enfocan en vincular a los pequeños agricultores con estos compradores³.

Por último, las organizaciones no gubernamentales son las que comúnmente facilitan las relaciones entre compradores y productores en los proyectos de desarrollo. Estas organizaciones ofrecen asistencia técnica y servicios de desarrollo de agronegocios para mejorar los vínculos de los pequeños agricultores con los mercados. Normalmente, las organizaciones no gubernamentales son financiadas y guiadas por un actor externo, donante, el gobierno o una organización multilateral como la FAO.

² Este concepto se desarrolló inicialmente en los Modelos de Negocios para Pequeños Agricultores y Pequeñas Empresas (FAO, 2008).

³ Como ejemplos están el Programa Mundial de Alimentos (PMA) de la FAO y la iniciativa del Gobierno de Brasil del Proyecto de Compras por los Africanos para África, cuyo propósito es vincular la producción local de alimentos con los programas escolares de alimentación y el Programa de Compras para el Progreso del Programa Mundial de Alimentos (P4P).

¿Por qué esta guía para promover los modelos de negocios inclusivos?

Los pequeños agricultores tienen acceso a los mercados a través de los vínculos con los compradores. Estas relaciones se basan en la existencia de un caso de negocios percibido por ambas partes. Se espera que al utilizar como punto de entrada las relaciones existentes (en particular la que existe entre los pequeños agricultores y su comprador directo), se puede apoyar a estos actores para que enfrenten los obstáculos que les impiden crecer su negocio.

Esta Guía ha sido desarrollada dentro del programa de la FAO de cadenas de valor y enlaces de mercado. Su objetivo es ayudar a quienes lideran proyectos de cadenas de valor a planear e implementar intervenciones que fortalezcan los modelos de negocio locales.

Esta Guía está dirigida a los diseñadores y ejecutores de programas agrícolas de cadenas de valor, acceso a mercados, desarrollo rural y empresarial. También está dirigida a las organizaciones no gubernamentales que implementan estos tipos de proyectos. Además, puede ser de gran utilidad para representantes del sector público y empresas privadas que quieran trabajar con pequeños productores agrícolas.

La metodología MNI

La metodología de Modelos de Negocios Inclusivos inicia con un análisis detallado del modelo de negocio de los pequeños agricultores y sus compradores, diseña acciones de mejora y mide constantemente el progreso. Los pasos para implementar la metodología son:

1. Analizar el modelo de negocios actual. El primer paso de la metodología consiste en entender como los actores interactúan entre ellos y realizan negocios. La metodología se enfoca en el análisis dos modelos de negocios: i) el modelo de negocio de los productores y sus organizaciones y ii) el modelo de negocio de los compradores. El análisis de los modelos de negocio debe ser un reflejo de la realidad. Para analizar el modelo de negocios se propone utilizar la plantilla de modelo de negocio Canvas y complementarla con una serie de preguntas específicas para cada uno de los modelos, tanto de los productores y los compradores.

2. Validar los principios de inclusividad y competitividad. Evaluar con ambos actores que tanto aplican los principios de inclusividad y competitividad al modelo de negocios. Los principios son los siguientes:

Principios de Inclusividad

- Inclusión de actores
- Acceso a oportunidades de mercado
- Inclusión de socios

Principios de Competitividad

- Manejo estratégico
- Coordinación negocio a negocio
- Responder a las demandas de los clientes

Para cada uno de estos principios, existe una lista de parámetros a evaluar. Es importante realizar la evaluación de los principios de manera independiente con cada uno de los actores directos.

3. Identificar las prioridades en común. Las prioridades en común son aquellas áreas críticas que son comunes para compradores y productores. Para identificar las prioridades se deben comparar las evaluaciones de los principios (los resultados de productores y de los compradores). De esta forma es posible identificar las prioridades en común y/o las áreas con discrepancias que requieren mayor trabajo. Es importante que ambos actores estén de acuerdo con

las prioridades identificadas, por lo que se propone realizar esta actividad en un foro compradores – productores.

4. Diseñar e implementar planes de mejora. Diseñar actividades que respondan a las prioridades comunes identificadas. El espacio durante el foro compradores – productores también se debe aprovechar para diseñar planes de mejora. Estos planes de acción deben contar con responsables claros y plazos para su cumplimiento.

5. Medir el progreso. Se recomienda realizar sesiones periódicas (tipo cada 6 meses) en las cuales se convoquen a los compradores y productores para revisar las acciones realizadas y medir el progreso. La plantilla de modelo de negocio *Canvas* inicial puede ser utilizada como referencia. Además, se pueden definir indicadores específicos a medir.

Avanzando con la metodología MNI

La metodología de modelos de negocios inclusivos se ha implementado con dificultades. En los proyectos en los que se ha utilizado se han presentado problemas inesperados que van desde conflictos internos sobre la gobernanza en las organizaciones de productores, hasta diversos casos de compradores que no respetaban los contratos informales y formales.

No obstante, las dificultades son un reflejo de las realidades en el terreno y de la dinámica de los mercados, así como de la influencia de las instituciones e individuos que contribuyeron de una manera u otra a los modelos de negocio. Los desafíos enfrentados fueron documentados, contribuyendo así al proceso de aprendizaje y mejoramiento de la metodología. La metodología se diseñó para ser flexible. De esta manera se puede adaptar a las necesidades específicas de cada contexto, producto y modelo de negocio.

Finalmente, es importante hacer énfasis en que algunos grupos de pequeños agricultores, no podrán ser capaces de competir en las cadenas agrícolas de valor, aún a través de los modelos de negocios inclusivos. Ello puede ser debido a que dichos grupos no producen suficientes excedentes para colocarlos en los mercados, y al hecho de que son primordialmente agricultores de subsistencia. También puede ser debido a sus limitadas capacidades técnicas y su racionalidad socioeconómica. Por lo tanto, continuarán dependiendo de las ventas ad hoc en los mercados locales o de trabajos temporales. Estos agricultores necesitan apoyo e inversión enfocados en el bienestar y protección social que los habilite y potencie sus capacidades productivas y gerenciales, por lo que estos productores requieren un apoyo adicional.

En conclusión, apoyar el desarrollo de los modelos de negocios que integran a los pequeños agricultores a las cadenas de valor no es una estrategia para los agricultores más pobres a menos que existan políticas de inclusión productiva y protección social, ni una panacea para resolver todos los problemas de desarrollo sostenible. Este tipo de estrategias debe utilizarse en conjunto con otras herramientas para fortalecer las cadenas de valor y otros enfoques para la reducción de la pobreza.

SINOPSIS

Los pequeños agricultores o productores de agricultura familiar se vinculan a los mercados mediante una serie de relaciones con diversos actores, cada uno con su propio modelo de negocio. La complejidad de estos modelos de negocios varía según el producto, la cantidad de actores involucrados, el contexto local y la estructura del mercado. Esta Guía está dirigida a los diseñadores de proyectos de cadenas de valor agrícolas, de desarrollo rural y de desarrollo de empresas. También está dirigida a las organizaciones no gubernamentales que implementan proyectos de comercialización para pequeños agricultores. Su objetivo es facilitar el diseño e implementación de intervenciones que fortalezcan los modelos de negocios que vinculen a los pequeños agricultores con las cadenas de valor. Una contribución importante de esta publicación es proporcionar una metodología para diseñar estrategias de modelos de negocios que no solo vinculan a los pequeños agricultores con los mercados, sino que también instan a los participantes para que consideren la calidad de la inclusión en el mercado y su impacto en la reducción de la pobreza.

ACRÓNIMOS

	INGLÉS	ESPAÑOL
AAACP	All ACP Agricultural Commodities Programme	Programa de Productos Agrícolas del Grupo ACP
ACP	African, Caribbean and Pacific Group of States	Grupo de los Estados de África, del Caribe y del Pacífico
CIAT	International Center for Tropical Agriculture	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CODA	Cotton Development Authority	Autoridad de Desarrollo del Algodón
GIZ	German Agency for International Cooperation	Agencia Alemana de Cooperación Internacional
FIDA	International Fund for Agricultural Development - IFAD	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
IBLF	International Business Leaders Forum	Foro Internacional de Líderes Empresariales
IFPRI	International Food Policy Research Institute	Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias
IIED	International Institute for Environment and Development	Instituto Internacional de Desarrollo del Medio Ambiente
IITA	International Institute of Tropical Agriculture	Instituto Internacional de Agricultura Tropical
MNI	Inclusive Business Models -IBM	Modelos de Negocios Inclusivos
PAA	Purchase from Africans for Africa	Compras de Africanos para África
P4P	Purchase for Progress	Compras para el Progreso
PMA	World Food Programme- WFP	Programa Mundial de Alimentos
PYMEAS	Small and Medium Size Agricultural Enterprises - SMAEs	Pequeñas y Medianas Empresas Agrícolas
STCP	Sustainable Tree Crops Programme	Programa de Cultivos Sostenibles de Árboles
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	Organización para el Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas
VECOMA	VECO Mesoamerica	Organización Internacional Belga – Programa Mesoamérica
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development	Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio se refiere a la forma en que se crea y retiene valor. Describe los productos y/o servicios que se ofrecen a clientes, las actividades que se realizan y como se generan ingresos. Las cadenas de valor agrícolas están compuestas por diversos actores. Estos actores pueden ser pequeños agricultores, cooperativas, organizaciones sin ánimo de lucro, intermediarios, comerciantes, agro-procesadoras y multinacionales. Cada uno de estos actores, posee su propio modelo de negocio y se relaciona con otros actores del mercado.

El término “inclusivo” se refiere a la integración de poblaciones vulnerables. En el contexto de las cadenas de valor agrícola alude a la inclusión de pequeños agricultores en actividades económicas rentables, de tal manera que logren capturar valor para sí mismos. Tiene que ver también con la calidad de la inclusión, ya que comprar productos a pequeños agricultores no es sinónimo de desarrollo inclusivo. En este sentido los modelos de negocios inclusivos promueven la integración de los pequeños agricultores en los mercados mediante el principio fundamental de que existen beneficios mutuos. Su resultado final debe ser contribuir a mejorar los ingresos y la seguridad alimentaria de los pequeños agricultores.

Objetivos

El objetivo de esta Guía es incentivar y apoyar a los profesionales tanto del sector público como del sector privado, a que diseñen e implementen modelos de negocios inclusivos. Los lectores de esta Guía podrán:

- Entender el concepto de modelos de negocios inclusivos.
- Seguir paso a paso la metodología para promover modelos de negocios inclusivos.
- Utilizar principios que permiten evaluar la inclusividad y competitividad en modelos de negocios.
- Emplear las lecciones aprendidas de la implementación de la metodología.

La metodología de modelos de negocios inclusivos (MNI) puede ser adaptada para fortalecer los modelos de negocios en el que participan diversos tipos de actores, tales como pequeños agricultores, intermediarios, minoristas, agro-procesadores y grandes empresas. Cabe resaltar que el concepto y metodología que se describe en este documento deben utilizarse en conjunto con otras herramientas como el análisis de cadenas de valor. Además de tener en cuenta que se debe ajustar al contexto local.

Audiencia

Esta Guía está dirigida a oficiales que diseñan o implementan proyectos que involucran a pequeños agricultores. En particular diseñadores y ejecutores de programas agrícolas de cadenas de valor, acceso a mercados, desarrollo rural y empresarial. También está dirigida a las organizaciones no gubernamentales que implementan estos tipos de proyectos.

Los gerentes responsables del desarrollo de mercado en organizaciones de productores grandes, también pueden encontrar de utilidad esta guía. De igual manera, las unidades de agro-negocios en los Ministerios de Agricultura podrían adoptar el concepto de MNI y promover el uso de su metodología para proyectos y programas diseñados con servicios de extensión, agencias de desarrollo o donantes. Grandes empresas

agroindustriales interesadas en comprar a pequeños productores y sus organizaciones también podrían adoptar algunas de las herramientas en esta guía para fortalecer la inclusión en sus cadenas de abastecimiento.

Estructura de la publicación

La publicación se divide en cinco capítulos. El Capítulo 1 proporciona los antecedentes conceptuales de los modelos de negocios inclusivos, el razonamiento para desarrollar la metodología MNI y la definición de los modelos de negocios inclusivos. El Capítulo 2 presenta los diversos impulsores de los modelos de negocios inclusivos. Estos incluyen las organizaciones de productores, compradores privados, el gobierno y organizaciones intermediarios (ONGs). El Capítulo 3 describe los principios de inclusividad y competitividad. Además, presenta consejos claves para el diseño de programas y proyectos que quieran utilizar la metodología de MNI. El Capítulo 4 describe la metodología MNI que consiste en un proceso de cinco pasos para fortalecer los vínculos entre los agricultores y su primer comprador. El Capítulo 5 describe lecciones claves aprendidas durante la implementación de la metodología en diversas geografías (África, Asia, El Pacífico y Centroamérica) y para una variedad de productos (cacao, hortalizas, algodón, aceite de palma y yuca).

Utilización de los términos

Los términos “pequeño productor”, “pequeño agricultor” y “agricultor a pequeña escala” se refieren a la agricultora de pequeña escala que se caracteriza por cultivar parcelas pequeñas (menos de 10 hectáreas), y dependen de la mano de obra familiar. Estos términos se deben tomar de manera inclusiva, entendiendo que involucran a hombres y mujeres rurales de diversos grupos étnico, donde participan jóvenes, adultos y adultos mayores.

Los términos “organizaciones de productores”, “organizaciones de agricultores” y “grupos de agricultores” se utilizan indistintamente y se refieren a agricultores que se han organizado (de manera formal o informal) para mercadear productos agrícolas.

El término “comprador” se refiere a un individuo, compañía pequeña, mediana o grande, que le compra productos agrícolas a un grupo de agricultores.

CAPÍTULO 1: MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS - EL MARCO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes

Los sistemas alimentarios responden a dinámicas generadas por la globalización, el aumento de la urbanización e ingresos y a consumidores más conscientes de los efectos de sus decisiones de compra. Estos cambios generan oportunidades para un crecimiento económico que proviene de la agricultura. Al mismo tiempo, provocan desafíos para el desarrollo de sistemas agroalimentarios inclusivos.

En la última década hubo un aumento en las inversiones públicas para mejorar las oportunidades de mercado para los pequeños agricultores. Esto resultó fundamental para el desarrollo de estrategias de producción enfocadas en los pequeños productores. Además, más actores (ONGs, empresas privadas y organismos multilaterales) se interesaron en apoyar este tipo de iniciativas.

Muchas de estas iniciativas adoptaron un enfoque de cadena de valor. Esta metodología se basa en promover la competitividad y mejorar la colaboración y la confianza entre los actores, buscando aprovechar oportunidades existentes del mercado. Su aplicación comienza con un análisis de la interdependencia entre los actores y las dinámicas formales e informales de sus relaciones de negocio.

Los éxitos y los fracasos de muchas de estas iniciativas han sido bien documentadas (Altenburg, 2007; Humphrey and Memedovic, 2006; Proctor and Lucchesi, 2012; Rich et al., 2011; Seville, Buxton and Vorley, 2010). Gran parte de estos trabajos afirman que la relación entre el productor y su primer comprador es la relación más ineficiente de la cadena. Los pequeños productores son el eslabón más débil y el grupo menos empoderado. Esto afecta sus oportunidades de obtener una retribución justa, su potencial productivo y de ingresos y además limita la competitividad de la cadena valor (FAO, 2012a).

Con estos antecedentes, la FAO desarrolló la metodología MNI. Esta metodología tiene un enfoque específico en la relación más débil de las cadenas agrícolas: entre el productor y su primer comprador. Esto permite realizar un análisis a profundidad de los modelos de negocios de los pequeños productores y sus compradores directos, llevando a la identificación de oportunidades con potencial para mejorar la competitividad e inclusividad de ambos actores.

La metodología MNI fue piloteada en 16 países durante el Programa AAACP de Productos Agrícolas de África, el Caribe y las Islas del Pacífico¹. Los aprendizajes obtenidos se diseminaron en África con el apoyo del Gobierno de Irlanda. Luego se realizó un taller de capacitación para personal de proyectos de la FAO, organizaciones no gubernamentales y personal del gobierno responsable del desarrollo de cadenas de valor agrícola, en África Oriental y Occidental. También se realizó un taller para validar el concepto y la metodología MNI en Ghana, con funcionarios del sector público y privado de 12 países de la región subsahariana.

¹ ACP se refiere al Grupo de todos los Estados de África, del Caribe y del Pacífico.

En su validación se realizó un taller de expertos con organizaciones que desarrollan modelos de negocios inclusivos. En esta reunión se identificaron buenas prácticas para promover MNI, así como recomendaciones de políticas para impulsar su escala². La FAO ha expuesto la metodología en diversos foros y talleres de negocios inclusivos organizados en Latinoamérica³.

Finalmente se implementó la metodología MNI en las cadenas de valor de hortalizas y cacao en Honduras y Nicaragua con el apoyo de VECO Mesoamérica. Los aciertos y buenas prácticas que se identificaron durante la implementación de la metodología y que han sido validadas en los diversos talleres y foros regionales, han sido incorporadas en esta Guía.

1.2 La racionalidad de los modelos de negocios inclusivos

La racionalidad detrás de la metodología de MNI se deriva de la experiencia práctica de la FAO implementando la metodología de cadenas de valor para productos agrícolas en países en vía de desarrollo y se basa en tres conceptos :

El primer concepto, es que las innovaciones institucionales a pequeña escala enfocadas en reducir las ineficiencias en las cadenas de valor son más efectivas que las políticas comerciales a nivel macro. Estas últimas pueden estar apartadas de la realidad y desconocer las necesidades de los negocios (Barrett et al., 2012). Estudios en la literatura de negocios (Delgado et al., 2012), demuestran que la creación de valor no sucede al nivel macro, sino al nivel de las empresas. Proviene de la habilidad de las pequeñas, medianas y grandes empresas de generar utilidades y colectivamente crear valor.

El segundo concepto, es que es necesario que exista un caso de negocio para que un comprador adquiera productos de pequeños agricultores (Vorley, Lundy and MacGregor, 2009). Esto significa que los agricultores de pequeña escala tienen una propuesta de valor que ofrecer que los otros productores no tienen. Lo cual se conoce como ventaja comparativa. El conocimiento sobre los fenómenos climatológicos, las técnicas ancestrales de producción y las condiciones hidrológicas junto con la agrobiodiversidad, el procesamiento manual y acceso a mano de obra, fueron identificadas como las más relevantes (Barrett et al., 2012).

El tercer concepto, es que cuando existe una oportunidad rentable en el mercado, el sector privado encontrará la manera de impulsar los negocios. La motivación principal del sector privado es maximizar sus ganancias, si consideran que hacer negocios con pequeños productores les generará una ganancia neta (ingresos mayores a los costos) encontrarán la forma de hacerlo. Esto sin importar aún que exista un ambiente de negocios desfavorable.

Con base en estos tres conceptos, el razonamiento de los MNI es que los pequeños agricultores y los compradores harán negocios si perciben que existe un caso válido. Por lo tanto, las intervenciones deben tener en cuenta las relaciones existentes, así como la oferta de servicios en las cadenas de valor. Al fortalecer los enlaces de mer-

² Las notas de esta reunión pueden verse en http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ivc/PDF/IBMworkshop_Oct2013_Proceedings.pdf

³ Foro de Negocios Inclusivos en San Pedro Sula Honduras, 2016.

cado ya existentes y apoyarlos a desarrollarse aun en ambientes de negocios poco favorable, se logra mejorar la competitividad total de la cadena de valor y contribuir a la generación de ingresos y reducción de la pobreza.

Esta Guía ayuda a los actores en las cadenas de valor agrícolas a pensar y diseñar intervenciones en dos niveles. El primer nivel mejora la competitividad al fortalecer modelo de negocios y aumentar la eficiencia. El segundo nivel, asegura que los modelos de negocio contribuyen a reducir la pobreza y mejorar la seguridad alimentaria.

1.3 Modelos de negocios inclusivos - ¿qué son?

En los últimos diez años el concepto de modelos de negocios inclusivos ha sido utilizado por actores que varían desde empresas del sector privado, grandes multinacionales, hasta ONGs, organizaciones intergubernamentales y entidades del sector público. Cada una de estas organizaciones tiene su propia definición de lo que es un modelo de negocio inclusivo (MNI). El termino como tal se utilizó por primera vez en el 2005 por el Consejo Mundial de Negocios en Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés). Para WBCSD un modelo de negocio inclusivo “busca contribuir al alivio de la pobreza mediante la inclusión de comunidades de bajos ingresos en su cadena de valor, sin perder de vista el objetivo último del negocio que es generar ganancias”.

Para la FAO, los modelos de negocio inclusivos promueven la integración de pequeños agricultores al mercado, con el principio subyacente de que existen beneficios mutuos para los productores y la comunidad de negocios. Indistintamente de la definición de MNI utilizada por cada organización, el concepto de modelo de negocio inclusivos incluye dos aristas fundamentales: la integración de pequeños productores agrícolas y el aumento de la competitividad y rentabilidad. Ambas aristas tienen el propósito que la repartición de las utilidades sea equitativa.

La competitividad se refiere a la eficiencia del modelo de negocio y su capacidad de generar utilidades para los participantes. El elemento “inclusivo” se refiere a las limitaciones que surgen al vincular a pequeños agricultores con los mercados. “Inclusivo” también se refiere a la calidad de la inclusión, puesto que comprar productos a pequeños productores no es por sí mismo equivalente a desarrollo inclusivo. La inclusividad se refiere entonces en fortalecer los factores que inciden en lograr la integración social y económica de actores vulnerables como lo son los productores de pequeña escala, las mujeres y los jóvenes, de una manera sostenible.

Los elementos de competitividad e inclusividad pueden representar fuerzas opuestas. Por lo tanto, es probable que sea necesario hacer concesiones si se desea que un modelo de negocio que es inclusivo para los productores de pequeña escala, genere utilidades y crezca como una empresa. El concepto y la metodología de MNI ayudan a sacar estos aspectos a la luz, para promover modelos de negocio que aumenten los ingresos de los productores de pequeña escala y a la vez contribuyan a cadenas de valor agrícolas más competitivas y eficientes. El cuadro 1 contiene las principales características de los MNI.

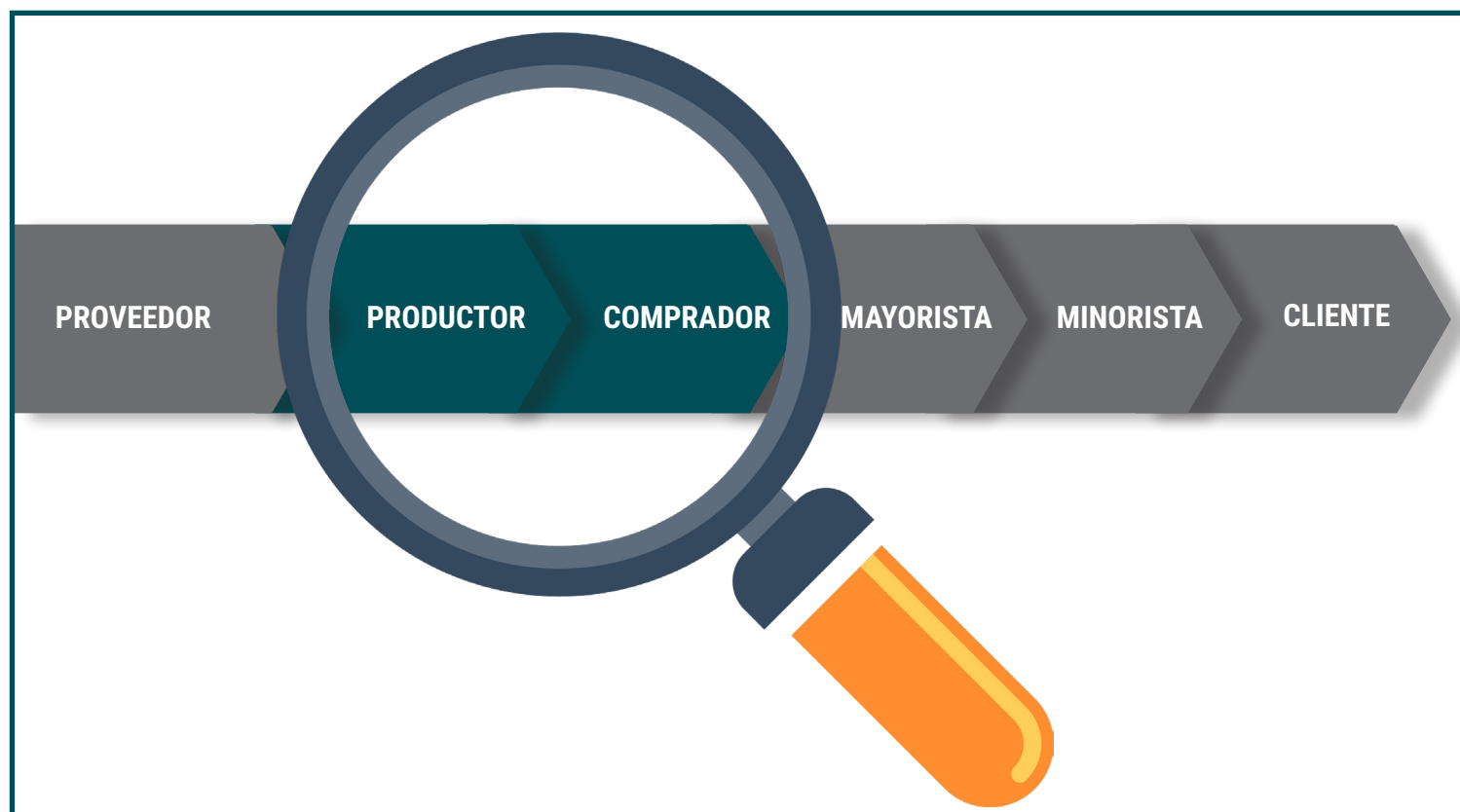
Cuadro 1. Características de un modelo de negocio inclusivo

Un modelo de negocios inclusivo:

- Proporciona un salario digno a grupos vulnerables como los de pequeños agricultores, mientras que también permite generar ganancias a sus compradores.
- Utiliza arreglos comerciales flexibles que se adecuan a las necesidades de los pequeños agricultores. Pagos en efectivo contra entrega, aceptar consignaciones pequeñas y proporcionar pedidos confiables y regulares son algunas de las herramientas esenciales.
- Apoya a los pequeños agricultores y sus organizaciones a establecer una posición de negociación más fuerte a través del desarrollo de capacidades empresariales.
- Construye sobre las habilidades y experiencia de los actores de la cadena, incluyendo intermediarios y procesadores. Esto incluye aprovechar las técnicas ancestrales de producción, así como las redes de comercialización y distribución tradicionales y modernas.
- Promueve la colaboración en la cadena aumentando la transparencia y mejorando los mecanismos para compartir el riesgo.
- Es escalable en el mediano plazo. El número de actores involucrados puede aumentar y/o el modelo puede ser replicado en otras cadenas de valor del sector.
- Fomenta fuentes de ingresos diversificados con el fin de evitar la dependencia excesiva en un único comprador y/o producto.

Fuente: Estos criterios se han adaptado a partir de los hallazgos de un taller de expertos en modelos de negocios inclusivos que se celebró en Roma en octubre del 2013.

Figura 1.
Relación productor-comprador. La metodología MNI tiene en cuenta la cadena de valor, pero se enfoca en la relación entre los productores y su comprador directo.



1.4 Metodología de modelo de negocios inclusivos

La metodología de MNI tiene en cuenta la cadena de valor como un todo, sin embargo, se enfoca en los modelos de negocio y la relación entre los productores y sus compradores directos. Normalmente este es el enlace de mercado más débil dentro de la cadena de valor. Por lo tanto, al fortalecerlo es posible mejorar la competitividad de toda la cadena de valor.

La metodología MNI ha adaptado herramientas de negocio para analizar los actores dentro de una cadena de valor y sus interconexiones. De esta forma se identifican soluciones específicas a cada contexto, modelo de negocio y producto. Uno de los elementos claves de la metodología es el foco en mejorar la competitividad a través de soluciones ganar-ganar para productores y compradores. Esto en vez de analizar las necesidades de cada uno de los actores aisladamente.

La metodología cuenta con cinco pasos. El primero consiste en analizar los modelos de negocio individuales de los pequeños productores y sus compradores. Se estudian las dinámicas específicas de cada actor y como realizan negocios con otros actores. Luego se analizan los principios de modelos de negocios inclusivos. Estos sirven como base para identificar las prioridades en común de productores y compradores. A partir de esto se diseñan e implementan planes de mejora lo que resulta en soluciones gana-gana. El último paso consiste en medir el progreso. El enfoque metodológico se describe detalladamente en el Capítulo 5.

CAPÍTULO 2: IMPULSORES DE MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS⁴

Los pequeños agricultores que comercializan parte de su producción, se vinculan al mercado gracias al impulso de un actor que lidera el modelo. Los impulsores de los modelos de negocios inclusivos son: los productores, los compradores, el sector público o las organizaciones intermediarios (pueden ser ONGs, organizaciones técnicas y fundaciones)⁵.

Los modelos impulsados por los productores son liderados por organizaciones de productores. El objetivo de estas organizaciones es obtener un enlace directo con los compradores finales para de esta forma obtener un mejor precio para sus productos.

Los modelos impulsados por los compradores involucran a empresas que organizan a los agricultores para que se conviertan en sus proveedores. El objetivo de las empresas es garantizar una oferta confiable de productos agrícolas. Para este fin, desarrollan contratos agrícolas o esquemas de subcontratación en el que generalmente se da acceso a insumos, crédito y asesoría técnica.

El sector público también puede ser un impulsor de modelos de negocios inclusivos. En este tipo de modelos intervienen instituciones del sector público tales como escuelas, hospitales, bancos de reservas alimentarias, o programas de ayuda alimentaria y alimentación escolar, que deben adquirir alimentos periódicamente. Existe una cantidad creciente de iniciativas que se enfocan en vincular a los pequeños agricultores con estas instituciones. Por ejemplo, la iniciativa de la FAO y el PMA financiada por el gobierno de Brasil, Compras por Africanos para África (PAA África). Su objetivo es vincular la producción local de alimentos con los programas de alimentación escolar. Otra iniciativa de referencia es el Programa Brasileño de Compras de Alimentos.

Los modelos impulsados por organizaciones intermediarias son liderados por ONGs, organizaciones técnicas y/o fundaciones. Generalmente involucran el suministro de asistencia técnica con el fin mejorar la vinculación de los pequeños agricultores al mercado. Normalmente, las ONGs obtienen su financiamiento y son guiadas por un actor externo que puede ser un donante, gobierno u organización multilateral como la FAO.

La siguiente sección describe las características de los modelos de negocio inclusivos impulsados por cada uno de estos actores, incluyendo sus motivaciones.

⁴ Adaptado de FAO, 2012b.

⁵ Este concepto se desarrolló inicialmente en el informe sobre Modelos de negocios para los pequeños agricultores y pequeñas y medianas empresas (FAO, 2008).

Tabla 1.
IMPULSORES DE MODELOS DE NEGOCIOS

Modelo	Impulsor	Motivación
Impulsado por los productores	Grupos de pequeños agricultores, asociaciones y cooperativas	Acceso a mercados nuevos, mayor poder de negociación, acceso a insumos, asistencia técnica, asegurar su posición en el mercado
Impulsado por los compradores privados	Procesadores, detallistas, exportadores, comerciantes, mayoristas, grandes empresas	Acceso a las tierras, suministros, aumento de los volúmenes, suplir a los nichos del mercado
Impulsado por el sector público/institucional	Compras del gobierno, hospitales, escuelas, agencias de ayuda alimentaria	Vinculación de pequeños productores al mercado, promoción de mercados locales, seguridad alimentaria
Impulsado por organizaciones intermediarias	Organizaciones no gubernamentales, agencias de desarrollo, gobiernos	Desarrollo local y nacional, empoderamiento de los agricultores

Fuente: adaptado de FAO, 2008.

2.1 Modelos impulsados por los productores y las organizaciones de pequeños agricultores

Las organizaciones de pequeños agricultores ofrecen beneficios en cuanto a mejora del poder de negociación colectiva, el comercio en grandes cantidades y las economías de escala. Además, son una pieza clave para que los pequeños agricultores hagan parte de una cadena de valor y se beneficien de su participación en la misma.

Dependiendo del contexto local, el tipo de producto y la estructura del mercado, existen diversas maneras de organizar a los pequeños agricultores para que suplan al mercado. Como ejemplo están las cooperativas tradicionales de mercadeo que se integran verticalmente, las asociaciones de agricultores cuya obligación es negociar en representación de sus miembros, los grupos de productores registrados y los grupos informales de agricultores. La forma más apropiada de organización depende de la ley nacional que rige a las asociaciones de grupos y/o cooperativas, los estándares de la cultura local, la calidad del suministro de servicios locales y el contexto de los mercados locales.

Las organizaciones de productores son una condición necesaria pero no suficiente para enfrentar los desafíos de las cadenas de valor agrícolas. Sin embargo, ofrecen a los pequeños agricultores la oportunidad de disminuir los costos de transacción y de aumentar su poder de negociación ante las demandas de los compradores que exigen grandes volúmenes, precios bajos, alta calidad y constancia en la entrega.

En algunos casos, las organizaciones de productores pueden ser prematuras o no constituir la solución apropiada para integrar a los pequeños agricultores al mercado. Esto puede ocurrir por cierto número de razones: por ejemplo, antecedentes negativos de las organizaciones de productores del país, falta de confianza entre los productores, legislaciones e instituciones locales débiles y falta de capacidades de liderazgo. También es menos probable que las organizaciones tengan éxito si han sido impulsadas por actores externos que no conocen suficientemente la idiosincrasia local, la cultura y los mercados.

2.2 Modelos impulsados por los compradores

La comprensión de las necesidades y limitaciones de un comprador es un punto crítico de entrada para apoyar los modelos de negocios locales. Al atender las necesidades de los compradores, se les puede apoyar a pasar de ser compradores pasivos, a colaborar más activamente con los productores de pequeña escala.

Los compradores que se abastecen de los pequeños productores varían. Incluyen a los pequeños comerciantes e intermediarios, a las pequeñas y medianas empresas agrícolas (PYMEAS) y las grandes empresas agro-industriales.

Las PYMEAs tienen un papel importante en la economía rural. Estas empresas vinculan a los agricultores con los mercados, proporcionan oportunidades de empleo y agregan valor a los productos agrícolas. Sin embargo, reciben menos apoyo del sector público y de las organizaciones de desarrollo, en comparación con el que reciben los pequeños agricultores (FAO, 2012a).

Típicamente, la reglamentación de las PYMEAs tiende a ser débil en los países en desarrollo. Probablemente porque caen entre los mandatos de políticas de los ministerios de agricultura y comercio. Por ejemplo, el papeleo administrativo puede dificultarle a las PYMEAs formalizar su relación de negocios con organizaciones de productores.

El Cuadro 2 enumera los principales retos que enfrentan las PYMEAs. Estos fueron identificados durante las consultas regionales que realizó la FAO con gerentes de PYMEAs⁶.

Cuando los compradores (tanto grandes como pequeños), compran a los pequeños agricultores, enfrentan retos que incluyen baja calidad, falta de uniformidad e incumplimiento en los volúmenes de entrega. En muchos casos, los compradores invierten recursos para proporcionar la asistencia técnica y financiera que necesitan los pequeños agricultores para asegurar que los productos agrícolas cumplan con los estándares de calidad requeridos por el mercado. Si se comprenden y se atienden los desafíos que los compradores enfrentan al hacer compras a los pequeños agricultores, es posible mejorar la competitividad de los modelos de negocios y la eficiencia general de la cadena de valor.

2.3 Modelos de compras institucionales públicas⁷

Recientemente se ha incrementado el interés en el potencial que tiene el sector público para vincular a los pequeños agricultores con los mercados nacionales. Las instituciones del sector público tales como escuelas, hospitales, autoridades de reservas alimentarias, programas de ayuda alimentaria y de alimentación escolar, compran grandes cantidades de alimentos diariamente. Por lo tanto, son un mercado potencial para los pequeños agricultores.

Las compras de alimentos que realiza el sector público se destinan al consumo en sus instituciones y programas. Las compras públicas se guían por políticas que a menudo

⁶ Los informes para la Mesa Redonda sobre Agronegocios en las islas del Pacífico, Europa Oriental y Latinoamérica están disponibles en: http://www.fao.org/fileadmin/templates/ags/docs/Agribusiness/SMAE_RT_Pacific.pdf, <http://www.fao.org/docrep/018/aq420e/aq420e.pdf> y <http://www.fao.org/docrep/015/i2421b/i2421b00.pdf>

⁷ Adaptado de una publicación de la FAO sobre la vinculación de los pequeños agricultores con los mercados institucionales.

Cuadro 2. Limitaciones de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales (PYMEAs)

1. Las PYMEAs se inician a menudo como negocios familiares utilizando ahorros y préstamos personales. Esto crea una presión adicional para generar ingresos y mejorar los medios económicos de la familia.
2. La capitalización y el acceso al financiamiento son un desafío. Existen pocas opciones de la banca comercial. Además, los criterios para los préstamos son exigentes y las tasas de interés altas.
3. Las grandes variaciones en las necesidades de personal en diversas temporadas y la presión de ofrecer empleos a familiares y amigos causan un estrés diario a los propietarios y gerentes.
4. El exceso de reglamentación y la burocracia que las agro-empresas tienen que enfrentar es una barrera para la formalización de los negocios.
5. La falta de servicios públicos adecuados y confiables (agua y electricidad), representan gastos no presupuestados que afecta la competitividad a largo plazo.
6. La falta de capacidad de los pequeños agricultores para producir, planificar y mercadear colectivamente constituye un impedimento para las PYMEAs que desean hacer negocios con ellos.
7. Las PYMEAs enfrentan la competencia de las importaciones a bajo costo. Por lo tanto, necesitan desarrollar marcas propias y construir una clientela local confiable y leal.
8. Los negocios dependen en gran medida de productos con una calidad asegurada, pero las PYMEAs no tienen la capacidad de cubrir los gastos de certificación.
9. Los sistemas de logística y almacenamiento son a menudo débiles y causan ineficiencias y pérdidas.

Fuente: Mesas redondas de FAO sobre los agronegocios.

incluyen poca flexibilidad para negociar contratos o escoger proveedores. Usualmente están atadas a procesos complejos de licitaciones. Además, requieren altos niveles de calidad en los productos, precios bajos y mecanismos de logística reglamentados. Esto dificulta que los pequeños agricultores puedan constituirse en proveedores.

Los programas de alimentación de las escuelas públicas que compran productos a los agricultores locales, son conocidos comúnmente como alimentación escolar con productos locales. Estos constituyen buenos ejemplos de estrategias para mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición para los grupos vulnerables, y a la vez integrar a los pequeños agricultores al mercado, generando desarrollo económico. Los programas de alimentación escolar con productos locales que desarrollan los gobiernos de Brasil, Kenia, Ghana y Nigeria son buenos ejemplos y están siendo replicados ampliamente en países de América Latina.

La vinculación de los pequeños agricultores con las compras públicas puede aumentar el acceso a mercados cercanos a los lugares de producción. Las compras instituciona-

les a escala también tienen el potencial de contribuir a la seguridad alimentaria y promover la formalización de mercados. Constituyéndose en un componente crucial para transformar la agricultura en un sector legítimo y competitivo que ayuda a reducir la pobreza, aumentar la seguridad alimentaria y potenciar el crecimiento económico.

Cuadro 3.

El rol de la política pública en los modelos de negocios inclusivos

“No hay que desestimar el rol de la política pública en los modelos de negocios inclusivos. El sector privado y la inversión no pueden lograrlo todo, y una dependencia excesiva tendrá como resultado mercados mal coordinados y la inclusión de actores que ya estaban bien conectados, organizados y capitalizados. Lo que resultaría en una exclusión mayor de los grupos marginados. Comprar a los agricultores pequeños no es lo mismo que desarrollo inclusivo. Se necesita una debida diligencia y un sistema equilibrado de gobernanza de la cadena de valor para asegurar la inclusividad.”

Fuente: Presentación por Bill Vorley (IIED): ¿Más inclusión? ¿Mejor inclusión? ¿O menos exclusión? en FAO, 2014a.

2.4 Modelos de negocios impulsados por organizaciones intermediarias

El rol de las organizaciones no gubernamentales

Las organizaciones no gubernamentales con orientación a los mercados y las asociaciones civiles que mantienen una presencia a nivel comunitario se han convertido en actores claves para fortalecer las cadenas de valor que incluyen a los pequeños agricultores y por lo general desarrollan su propio enfoque de vínculo incluyente a los mercados.

Estas organizaciones pueden jugar un papel neutral para facilitar las relaciones entre organizaciones de agricultores y compradores. Además, pueden monitorear las negociaciones comerciales para asegurar que las condiciones sean justas para ambas partes. También pueden contribuir a la gestión del conocimiento local en áreas como estándares de seguridad alimentaria, sistemas logísticos e innovaciones que puedan aplicarse a los modelos de negocios.

La capacidad de estas organizaciones para comprender y responder a las necesidades tanto de los productores como de los compradores, es crítica para implementar la metodología de modelo de negocios inclusivos. Sin embargo, se debe evitar una protección excesiva de los pequeños agricultores. Es importante fortalecer sus capacidades para que estos se enfrenten directamente con las fuerzas reales del mercado.

Los tradicionales enfoques de intervención que incluyen el suministro gratuito de servicios, financiamiento e insumos a los agricultores, deben reemplazarse y equilibrarse con servicios de orientación comercial. Los servicios de apoyo pueden ser sostenibles en la medida en que resulten en actividades rentables. Claro está que en algunos casos será necesario un nivel de subsidio, al menos durante un periodo inicial.

Las organizaciones no gubernamentales son claves para fortalecer la posición de los

pequeños agricultores en las cadenas de valor. Sin embargo, la sostenibilidad de un modelo de negocios dependerá de su capacidad de generar utilidades para todos los actores que participan en el mismo. En ese sentido, la participación de las organizaciones no gubernamentales debe constituir un apoyo inicial y no debería perpetuarse en el tiempo. Por lo tanto, es crucial diseñar estrategias de salida desde el inicio del programa. Estas estrategias deben ser graduales, reduciendo el grado de intervención con el tiempo.

2.5 Puntos de entrada para los modelos de negocios inclusivos

Como se ha descrito en este capítulo, los modelos de negocios inclusivos pueden ser impulsados por diferentes tipos de actores. La mayor parte de las publicaciones sobre modelo de negocios inclusivos se refieren a los modelos impulsados por el sector privado. Estas publicaciones proporcionan una guía a las compañías globales, nacionales y/o locales, sobre cómo integrar a los pequeños agricultores de los países en desarrollo en sus cadenas de valor⁸. La motivación de estas empresas nace de asegurar sus necesidades de productos agrícolas, de iniciativas de responsabilidad corporativa o iniciativas que buscan promover la sostenibilidad y el valor compartido.

El punto de entrada para la FAO son los gobiernos. La FAO apoya a los gobiernos en el diseño de políticas y buenas prácticas. Estas se basan en una investigación normativa que se complementa con el aprendizaje en campo a partir de proyectos pilotos. Para el sector público es clave promover los MNI. Estos modelos tienen el potencial de: aumentar los ingresos de los pequeños agricultores, mejorar la productividad de las cadenas agrícolas, involucrar al sector privado en las metas de desarrollo nacional y mejorar la seguridad alimentaria.

Adicionalmente, la FAO trabaja con organizaciones no gubernamentales y asociaciones civiles que son quienes implementan la metodología de modelos de negocios inclusivos en campo. La metodología que pueden seguir estas organizaciones para implementar proyectos que promuevan los modelos de negocios inclusivos, se describe en detalle en los próximos capítulos.

⁸ Los ejemplos de enfoques dirigidos al sector privado incluyen la guía Endeava-GIZ para los agronegocios inclusivos; OXFAM/SFL Think Big. Go Small (Piensa en grande. Actúa en pequeño); WBCSD/SNV Negocios Inclusivos: negocios rentables para un desarrollo exitoso; Marco del IBLF: Acción práctica en los Negocios Inclusivos y Mecanismo de Innovación Empresarial, del Departamento de Desarrollo Internacional (DFID).

CAPÍTULO 3: ¿CÓMO FACILITAR LOS MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS? – PRINCIPIOS Y BUENAS PRÁCTICAS

3.1 Los principios de un modelo de negocios inclusivos - MNI

Los elementos inclusivos y de negocios pueden ser fuerzas que compiten entre sí. Como se describe en el Capítulo 1, el elemento “inclusivo” de un modelo de negocios se relaciona con los desafíos de vincular a los pequeños agricultores y a los grupos vulnerables con los compradores. El elemento de “negocios” se relaciona con los elementos que contribuyen a la competitividad y rentabilidad de una empresa. Si se espera que un modelo de negocios que incluye a pequeños actores con limitada experiencia y capacidades genere ganancias y crezca, en algunos casos es necesario hacer compensaciones. Los principios de inclusividad y competitividad permiten medir y balancear fuerzas que pueden ir en sentidos opuestos con el objetivo de permitir realizar estas compensaciones.

FIGURA 2.

Es necesario balancear los elementos de inclusividad y competitividad

PRINCIPIOS DE INCLUSIVIDAD	PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD
Inclusión de actores Acceso a oportunidades de mercado Inclusión de socios	Manejo estratégico Coordinación negocio a negocio Responder a las demandas de los clientes

Principios de inclusividad

Inclusión de actores

En un modelo de negocio, las actividades a realizar deben en lo posible evitar la sobrintervención de actores externos. Se deben aprovechar los conocimientos existentes y las relaciones establecidas en la cadena de valor. Excluir intencionalmente a actores como intermediarios, transportadores, PYMEAs y mayoristas que realizan una labor dentro de la cadena, puede perjudicar las dinámicas del mercado y afectar negativamente la competitividad.

Las organizaciones de productores pueden ser alentadas a asumir roles de otros actores en la cadena como intermediarios y agro-procesadores. Sin embargo, para que puedan desempeñar exitosamente esos roles es preciso que puedan empoderarse para ejercer su función fundamental de proveer servicios de calidad a los miembros de su organización. Además, deberían poseer una ventaja comparativa para asumir los roles adicionales y posean las capacidades necesarias para hacerlo.

Para obtener resultados en un proyecto o acelerar el progreso, el equipo de proyecto en algunos casos puede asumir funciones que deben realizar los actores de la cadena. Por ejemplo, es posible que una ONG negocie los términos de un contrato con un

comprador, en vez de ofrecer asesoría a las organizaciones de productores sobre cómo realizar esa labor. Es fundamental evitar intervenir excesivamente en una cadena. Por el contrario, lo que debe hacer un equipo de proyecto es desarrollar las capacidades de los actores para que estos puedan realizar sus funciones de una manera eficiente sin llegar a sustituirlos.

Al iniciar una intervención es fundamental trabajar con los pequeños productores con mayores capacidades y comprometidos para darle al modelo de negocio mayores probabilidades de éxito. Sin embargo, a medida que el modelo progresa y se aprende sobre las mejores prácticas, es fundamental generar oportunidades para incluir a los actores más vulnerables como lo son las mujeres y los jóvenes. Para esto, es importante trabajar con socios y aliados que puedan ofrecer servicios de apoyo a los actores desfavorecidos para fortalecer sus capacidades.

También se puede trabajar modelos directos con jóvenes o mujeres pero con un acompañamiento estratégico y mantenido en el tiempo para lograr la sostenibilidad. En este sentido existe experiencia en Nicaragua entre un grupo de jóvenes de una cooperativa de cacao con un supermercado de Bélgica. El apoyo a ofrecer dependerá mucho del grado de desarrollo de las iniciativas y el respaldo de sostenibilidad generado a nivel local una vez finalizadas las acciones de apoyo.

Oportunidades de mercado

Construir una relación a largo plazo con un comprador es una buena práctica. De esta forma los pequeños productores pueden beneficiarse del suministro de insumos, información y servicios por parte del comprador. Además, los productores pueden consolidar su experiencia y confianza al trabajar con un comprador exigente. Sin embargo, en la medida que se incluyen más pequeños productores en el modelo, los aprendizajes deben llevar a la identificación de nuevas oportunidades de mercado. Así se evita la sobre dependencia a un único comprador.

Otra alternativa es que el modelo permita que los pequeños productores vendan parte de su producción en mercados y canales tradicionales. Esta es una práctica que generalmente se incluye en los contratos agrícolas y que permite obtener los beneficios de trabajar con un comprador exigente y a la vez aprovechar alzas en precios en los mercados locales o los beneficios que tienen los mercados locales al contar con intercambios de mercaderías o servicios puntuales.

Inclusión de socios

En los modelos de negocios que trabajan con pequeños productores, generalmente existe una variedad de actores que típicamente pueden ser organizaciones de productores, entidades públicas y organizaciones sin ánimo de lucro. Si alguno de estos actores posee demasiado dominio sobre la cadena, es posible afectar la inclusividad o competitividad del modelo. Por ejemplo, si el modelo de negocio es dominado totalmente por una ONG la dimensión de disminución de la pobreza puede afectar la viabilidad y rentabilidad del modelo. Alternativamente, si el modelo es dominado por el sector privado bajo un contrato agrícola, se pueden ignorar variables del contexto local relacionadas con la reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria. Por esto, es importante permitir un espacio adecuado para que diferentes socios apoyen el modelo. Estos socios no deben dominar el modelo, sino proveer sus servicios y asesorías para favorecer la toma de decisiones en beneficio de los actores directos. Los socios

aliados deberán valorar el contexto y los posibles objetivos a alcanzar. De esta forma se puede incidir en cambios hacia la inclusión de pequeños agricultores si existen las condiciones de ganar – ganar. A continuación se presentan los parámetros a evaluar para los principios de inclusividad.

TABLA 2. Principios de inclusividad

Principios de inclusividad	
Principio	Parámetros a evaluar
Inclusión de actores	El modelo incluye a los actores que son activos en la cadena de valor a nivel local, regional y nacional, estos son llamados actores directos.
	El modelo utiliza las habilidades y el conocimiento de los actores en la cadena de valor a nivel local, regional y nacional. (Ej. técnicas de producción, información de mercado, conocimiento de los consumidores).
	El modelo permite la inclusión (o potencial inclusión) de grupos vulnerables como mujeres y jóvenes.
	Se puede incrementar el número de pequeños productores incluidos en el modelo.
	Se puede replicar el modelo de negocios en otras localidades y regiones.
Acceso a oportunidades de mercado	Existen acuerdos no formales entre los actores (un ejemplo son acuerdos orales de entrega de productos por un periodo de tiempo).
	Existen contratos formales entre los actores (algunos ejemplos son contratos, convenios, carta de intención de compra).
	Existe una variedad de compradores con los que los pequeños productores interactúan.
	Los pequeños productores pueden vender a otros compradores si su comprador principal falla.
	El modelo permite diferentes acuerdos formales/no formales con el principal comprador y/o con los otros compradores.
	La oferta/demanda de productos desde el productor/comprador ha sido constante durante el último año, o al menos no ha disminuido. En el caso del productor se evalúa la demanda del comprador. En el caso del comprador se evalúa la oferta del productor.
	Los actores pueden identificar nuevas oportunidades de mercado
Inclusión de socios	Existen socios estratégicos que ayudan a fortalecer el modelo (ejemplos de socios son instituciones gubernamentales, ONGs, instituciones financieras, instituciones públicas, gremios, cámaras, otros).
	Existen mecanismos para la toma de decisiones compartidas.
	Los socios contribuyen a la transparencia en el modelo.
	Los socios contribuyen a mantener el balance de poder en la relación comercial.

Fuente: elaboración propia

Principios de competitividad

Manejo estratégico

La gerencia de la organización de productores y de los compradores deben poseer un conjunto de capacidades claves para el manejo de agronegocios. Estas incluyen habilidades en producción, logística, mercadeo, finanzas y recursos humanos. Los proyectos de cadena de valor normalmente incluyen talleres para fortalecer estas capacidades en las organizaciones de productores y las PYMEAS. Sin embargo, construir estas capacidades requiere tiempo. Por lo tanto, es necesario que las capacitaciones se realicen en un periodo extendido de tiempo (de 6 meses a 1 año) y que se ofrezca un acompañamiento de asistencia técnica constante a los actores para resolver problemas en la medida que estos se presenten. Por otro lado, es poco probable que las pequeñas empresas tengan los recursos para reclutar a personal con todas las capacidades requeridas. Por esto es posible que sea necesario subcontratar ciertos procesos y actividades del negocio a proveedores locales.

Coordinación negocio a negocio

En las cadenas de valor agrícolas existen intercambios de productos, información y dinero entre productores y compradores. Sin embargo, muchas decisiones se toman con poca coordinación. Lo que resulta en el rechazo de productos, desperdicio de viajes, ventas laterales⁹ y conflictos sobre precios y volúmenes. Más atención a la interdependencia de las decisiones puede llevar a mejorar la coordinación negocio a negocio y resultar en ventajas para ambos modelos. También puede ayudar a mejorar la colaboración entre los actores. Desarrollar buenas relaciones de negocio lleva tiempo. Es necesario que los actores tengan el espacio para conocerse y desarrollar la confianza. Adicionalmente, se requiere de comunicación constante para resolver los problemas y malos entendidos.

Responder a las demandas de los clientes

Para ser competitivo, un modelo de negocio debe resolver las necesidades de sus clientes. Los actores en una cadena de valor, en particular los pequeños agricultores deben conocer cuáles son los atributos de los productos que más valora el consumidor. Las organizaciones intermediarias pueden jugar un papel fundamental en este aspecto, facilitando la transferencia de información directamente a los pequeños agricultores. Algunos atributos valorados por los consumidores son calidad, cantidad, uniformidad y tiempo de entrega. Por ejemplo, un programa de compras institucionales puede preferir el maíz amarillo por su valor nutricional comparativamente más alto. De otra parte, en los mercados locales generalmente se prefiere el maíz blanco. Los pequeños productores y sus organizaciones deben tener acceso a este tipo de conocimiento.

A continuación, se presentan los parámetros a evaluar para los principios de competitividad.

⁹ Las ventas laterales ocurren cuando un productor que ha convenido en suplirle a un comprador una cantidad convenida de productos agrícolas por un precio y un tiempo convenido, decide vendérselos a otro comprador. Aunque los contratos pueden ser tanto informales (tales como los acuerdos verbales) o formales por escrito, el término “ventas laterales” usualmente se utiliza cuando el contrato es formal y cuando el comprador le ha proporcionado al productor ciertos insumos para facilitar la producción, tales como semillas, fertilizantes, crédito /o asesoría técnica.

TABLA 3. Principios de competitividad

Principios de competitividad	
Principio	Parámetros a evaluar
Manejo estratégico Acceso a oportunidades de mercado	El modelo de negocios es eficiente (ej. entrega oportuna, calidad, pronto pago).
	El modelo genera un ingreso apropiado para los pequeños productores.
	Existen otros factores que limitan la generación de ingresos apropiados.
	El margen por producto es apropiado.
	Los actores ganan lo suficiente en el modelo para seguir participando en él.
	La utilidad neta es atractiva para los participantes.
	El modelo de negocios es escalable para cada una de las partes. Para los productores, es posible comercializar un mayor volumen. Para el comprador, es posible incluir un mayor número de productores.
	El modelo es rentable para todos los actores.
	El modelo promueve la mejora continua (existen mecanismos que permiten identificar problemas o cuellos de botella e implementar acciones en común para su solución).
	El modelo promueve la innovación.
Coordinación entre actores	Existen condiciones y mecanismos de compra/entrega adecuados a las necesidades de los pequeños productores.
	Los actores colaboran para hacer negocios y resolver problemas.
	Existen mecanismos factibles para mejorar la colaboración entre actores.
	Existen mecanismos transparentes de fijación de precio.
	Se utilizan mecanismos de comercialización flexibles que facilitan la participación de pequeños productores.
	Existen mecanismos para el intercambio de información entre actores (mecanismos formales o informales).
	Los actores del modelo de negocio reconocen su interdependencia.
	Existen incentivos dentro del modelo de negocio para promover la colaboración (mejores precios, bonos por ventas).
Respuesta a las demandas de los consumidores	Ambos actores del modelo conocen los estándares de producto requerido (calidad, especificaciones, otros).
	El modelo fortalece capacidades de los actores en relación a la demanda de los consumidores.
	Los actores tienen acceso a información de mercado.
	Los actores tienen acceso a servicios financieros.
	Existen servicios de soporte apropiados a las necesidades de los pequeños productores.

Fuente: elaboración propia

3.2 Buenas prácticas para construir modelos de negocios inclusivos

El apoyo a modelos de negocio que incluyen a pequeños productores debe estar basado en un caso de negocio sólido. De esta forma, las inversiones en el modelo contribuyen a la competitividad de la cadena, la reducción de la pobreza y el aumento de la seguridad alimentaria. Adoptar las buenas prácticas que se describen en esta sección puede ser útil en la fase de planeación de un proyecto de integración a mercado. De esta forma se asegura que los beneficiarios seleccionados tengan la mejor oportunidad de fortalecer sus modelos de negocio y a la vez contribuir a los objetivos de desarrollo local.

Seleccionar productos con potencial para la comercialización por parte de los pequeños productores y que se encuentren alineados con las prioridades de desarrollo del gobierno

Los productos seleccionados deben tener una demanda de mercado identificada. Esa demanda debe ser suficiente para permitir el incremento en la producción y comercialización por parte de los pequeños productores. Para seleccionar esos productos se puede analizar la información de mercado. Actualmente, existen estudios de mercado y de las cadenas de valor para los productos que comúnmente cultivan los pequeños productores. Tal vez sea necesario revisar su validez y posiblemente se deban actualizar algunos datos, pero es fundamental aprovechar la información existente para construir sobre la base de lo que ya se encuentra disponible. Los productos seleccionados también deben estar alineados con sectores y cultivos prioritarios del gobierno nacional. De esta forma se incrementan las probabilidades de trabajar en alianza con entidades y programas gubernamentales. Los gobiernos nacionales y regionales deben ser incluidos en el diseño e implementación de programas para apoyar los negocios locales con el objetivo de alinear las prioridades. Esta es la mejor alternativa para hacer un escalamiento de las mejores prácticas.

Incluir un número significativo de productores organizados capaces de entregar producto de forma sostenible al comprador seleccionado

Las intervenciones iniciales deberían incluir a los productores más comprometidos y con mayor capacidad. De esta forma, se tienen mejores probabilidades para que el modelo de negocio sea exitoso. Los productores seleccionados también deberían ser miembros de algún tipo de organización con experiencia de mercado con empresas del sector privado. Estas organizaciones deben tener una estructura de gobernanza establecida con una estructura empresarial y un número suficiente de miembros que puedan producir los volúmenes que demanda el comprador. La organización debe contar con el conocimiento del perfil de los miembros (ubicación geográfica, cultivos, tamaño de la tierra, productividad, potencial de volumen para comercialización).

Identificar a empresas privadas interesadas en trabajar con pequeños productores

Conectar a los pequeños productores con una empresa que esté interesada en comprar los productos que ellos ofrecen es un gran punto de partida. Es importante que estos actores se conozcan y hablen sobre sus necesidades. Los productores deben conocer en detalle las características de los productos que el comprador busca. De esta forma pueden evaluar si tienen la capacidad para ofrecerlo y si es así, en que volúmenes. El modelo de negocio tendrá mayores probabilidades de éxito si el comprador demuestra voluntad y flexibilidad en trabajar con pequeños productores. Es posible que el comprador tenga que realizar modificaciones a su modelo de negocio para trabajar de una

forma más eficiente con los pequeños productores. Algunos cambios pueden incluir pagos de contado, aceptar pequeños volúmenes de entrega, simplificar los procedimientos de compra y realizar órdenes de compra regularmente.

Seleccionar pequeños productores que tengan una clara ventaja comparativa en el mercado

Los compradores estarán más dispuestos a trabajar con pequeños productores, y participar en un proceso de prueba y error, si los pequeños productores poseen una ventaja comparativa para ofrecer el producto en cuestión. Algunos ejemplos de ventajas comparativas son acceso a tierra, bajos costos de producción, conocimiento específico sobre el producto o ausencia de proveedores alternativos.

Trabajar con ONGs competentes y/o organizaciones dispuestas a facilitar enlaces de negocios y supervisar la implementación de actividades técnicas

Una organización intermediaria entre los productores y compradores es un tercer actor muy importante para consolidar la relación de negocios. Es fundamental que esta organización actúe como un intermediario neutral durante todo el proceso y principalmente cuando surjan conflictos. Algunas de las actividades que realizan estas organizaciones son: facilitar el encuentro y el dialogo entre los actores, organizar talleres para evaluar el modelo de negocio, diseñar planes de mejora y vincular a los actores directos con prestadores de servicios de desarrollo. También es importante que estas organizaciones tengan la capacidad de guiar a ambos: productores y compradores, a mejorar sus operaciones, sin realizar actividades que le correspondan a alguno de los actores.

Conectar a los productores con actores que puedan financiar las acciones de mejora

Los proyectos que promueven los modelos de negocio inclusivos generalmente cubren las actividades necesarias para realizar los primeros pasos en la metodología MNI (análisis del modelo de negocio, aplicación de los principios, identificación de prioridades y elaborar los planes de acción). Sin embargo, normalmente se requiere inversión de capital para implementar los planes de acción y las actividades que contribuyen a mejorar el modelo de negocio. Por ejemplo, modernizar equipo de procesamiento, almacenaje y otras necesidades de infraestructura. Para obtener acceso a ese capital es necesario realizar alianzas con diferentes actores. Por lo tanto, es importante que en el proyecto se identifiquen los actores que podrían financiar estas actividades. Algunos actores pueden ser proveedores de servicios financieros como bancos especializados, entidades gubernamentales y programas de apoyo al emprendimiento.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA MNI - PASOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Mejorar un modelo de negocio implica un proceso reiterativo que se debe llevar a cabo continuamente. El objetivo de la Metodología MNI es construir modelos que sean más inclusivos y competitivos. El proceso que se describe en ese capítulo es flexible para permitir su adaptación a contextos locales, diversas características de los productos y estructuras de mercado. La metodología se compone de cinco pasos secuenciales que se resumen en la Figura 3.

FIGURA 3. Pasos para implementar la metodología MNI



Fuente: elaboración propia

4.1 Analizar el modelo de negocio

El primer paso de la metodología consiste en entender cómo los actores interactúan entre ellos y realizan negocios. La metodología se enfoca en el análisis de dos modelos de negocios: i) el modelo de negocio de los productores y sus organizaciones y ii) el modelo de negocio de los compradores. El análisis de los modelos de negocio debe ser un reflejo de la realidad y no de cómo “deberían ser” las cosas. Solo conociendo cómo realmente interactúan los actores es posible identificar cuellos de botella e implementar acciones que resulten en mejoras a largo plazo.

Una herramienta para analizar el modelo de negocio es la plantilla de negocios Canvas desarrollado por Alexander Osterwarlde¹⁰. Esta plantilla se presentó por primera vez en el 2009 y con el paso de los años se ha consolidado como la herramienta clave para analizar un modelo de negocio. Es utilizada ampliamente en el sector privado y cada vez más organizaciones sin ánimo de lucro la utilizan. Esta herramienta es sencilla y permite ser aplicada en empresas de cualquier tamaño. Además, es intuitiva y gráfica, permitiendo visualizar de manera global todos los factores que inciden en un modelo de negocio (Figura 4). La FAO también ha desarrollado una lista de preguntas que puede ser utilizada como complemento a la plantilla de negocio Canvas para analizar los modelos de negocio de los productores y compradores (Tabla 4 y Tabla 5).

Es importante llevar a cabo entrevistas independientes con los pequeños productores y su comprador directo para analizar sus modelos de negocio. Sin importar que la herramienta se utilice para analizar el modelo de negocio, es fundamental que en lo posible el análisis se complemente con estudios de mercado y de la cadena de valor pertinente.

FIGURA 4. Plantilla *canvas* de modelo de negocio

Esta plantilla resume en 9 bloques los aspectos principales de un modelo de negocio.



Fuente: Osterwalter & Pigneur, 2009.

¹⁰ Osterwalter, A. & Pigneur, Y. 2009. *Business model generation. A handbook for visionaries, game changers and challengers.*

TABLA 4. Análisis del modelo de negocio

Estas preguntas ayudan a entender el modelo de negocio de las organizaciones de productores.

Análisis del modelo de negocio de las organizaciones de productores	
Item	Preguntas principales
Productores	¿Quiénes son los productores? ¿Son hombres o mujeres? ¿Cuál es su edad promedio? ¿Dónde se encuentran ubicados? ¿Cuál es el área dedicada al cultivo? ¿La tierra es propia o es rentada? ¿Se emplean jornaleros para trabajar en la tierra? ¿Cuál es el sistema de producción utilizado?
Organización de productores	¿Cómo se encuentran organizados los productores? ¿Cuáles son las principales actividades de la organización de productores? ¿Qué actividades hacen individualmente los miembros y que actividades se realizan colectivamente (producción, cosecha, recolección, manejo de productos, almacenamiento, transporte, empaques, procesamiento, mercadeo, distribución)?
Productos y servicios intercambiados	¿Cuáles son los productos vendidos? ¿Los productos poseen alguna característica particular que los diferencia? ¿Los productos tienen algún proceso de transformación? ¿Si se procesan que mecanismos se utilizan? ¿Cuáles son los volúmenes que se negocian? ¿Cómo se realizan las ventas (individualmente cada productor/ agregadas)?
Compradores	¿Quién compra los productos (por ejemplo intermediarios, mayoristas, minoristas, hoteles, supermercados)? ¿Qué volumen de productos compran? ¿Por qué están interesados en comprar los productos a productores de pequeña escala? ¿A quién venden ellos los productos (cliente final)?
Mecanismos de logística	¿Cómo se transportan los productos desde donde está ubicado el productor hasta donde está el comprador? ¿Cuáles son las condiciones de transporte y almacenaje? ¿Existe estandarización en los procesos y empaques?
Proveedores y socios	Descripción de los proveedores de insumos de producción como semillas, maquinaria, fertilizantes. Descripción de socios que intervengan en el modelo como ONGs, organizaciones gubernamentales, proveedores de servicios financieros.
Costos e Ingresos	¿Cuál es el costo de producción? ¿Cuáles son los mecanismos utilizados para establecer los precios? ¿Cuáles son los mecanismos de pago? Describir los honorarios para el pago de servicios de mano de obra especializada (ejemplo: actividades de mercadeo, análisis de precios, distribución, transporte).
Desafíos y Expectativas	¿Cuáles son los desafíos al hacer negocios con el comprador (precio, calidad, transporte, volumen, acceso a financiamiento)? ¿Qué áreas necesitan mejorar para aprovechar las oportunidades de mercado? ¿Cuáles son las expectativas para el futuro Existen planes para aumentar las ventas en un mercado en particular?

Fuente: elaboración propia

TABLA 5. Análisis del modelo de negocio

Estas preguntas ayudan a entender el modelo de negocio de los compradores.

Análisis del modelo de negocio de compradores	
Item	Preguntas principales
Estructura organizacional	¿Cómo es la estructura de capital de la empresa? ¿Quiénes son los principales socios? ¿La empresa se encuentra registrada formalmente? ¿Cuántos empleados tiene la empresa? ¿Cómo es la estructura organizacional? ¿Cuáles son las principales áreas y roles?
Productos y servicios intercambiados	¿Cuáles son los productos vendidos? ¿Los productos poseen alguna característica particular que los diferencia? ¿Los productos tienen algún proceso de transformación? ¿Cómo es el proceso productivo? ¿Se utiliza toda la capacidad productiva de la empresa?
Compradores	¿Quién compra los productos (e.g. intermediarios, mayoristas, minoristas, hoteles, supermercados)? ¿Qué volumen de productos compran? ¿Por qué compran a la empresa en vez de a la competencia? ¿A quién venden ellos los productos (cliente final)?
Mecanismos de logística	¿Cómo se transportan los productos hasta el comprador? ¿Cuáles son las condiciones de transporte y almacenaje? ¿Existe estandarización en los procesos y empaques?
Proveedores y socios	¿Qué otro proveedor posee la empresa? ¿Qué tipo de productos se compran a los otros proveedores? ¿Cómo es la relación con los otros proveedores?
Asociaciones y socios	¿La empresa pertenece a alguna asociación? ¿Qué tipo de servicios ofrece la asociación a la empresa? ¿Es necesario pagar una suscripción para hacer parte de esa asociación? ¿Qué otro tipo de socios tiene la empresa (e.g. ONGs, organizaciones gubernamentales, proveedores de servicios financieros)? ¿Qué servicios ofrecen los socios?
Costos e Ingresos	¿Cuál es el costo de producción? ¿Cuál es el margen bruto? ¿Cuáles son los costos fijos? ¿Qué otro tipo de costos tiene la empresa?
Desafíos y Expectativas	¿Cuáles son los desafíos al comprar a pequeños productores? ¿Qué áreas necesitan mejorar para aprovechar las oportunidades de mercado? ¿Cuáles son las expectativas para el futuro? ¿Existen planes para aumentar las ventas en un mercado en particular?

Fuente: elaboración propia

4.2 Validar los principios de inclusividad y competitividad

El segundo paso de la metodología consiste en validar los principios de inclusividad y competitividad presentados en el Capítulo 3. La metodología implica evaluar los principios descritos en la Tabla 2 y la Tabla 3 independientemente para:

- Organización de pequeños productores
- Comprador

Para cada parámetro de evaluación se otorga un puntaje de 0 a 5. Siendo 0 un parámetro que no aplica al modelo y 5 que el parámetro aplica altamente al modelo. También es importante tomar nota de los puntos claves que salen a relucir en la discusión de cada uno de los parámetros. Cualquier duda o comentario es válido.

Los resultados de los parámetros a evaluar se incluyen en una hoja de Excel para ser tabulados. En base a la calificación de los parámetros se obtiene un puntaje de 0 a 5 para cada uno de los principios como se muestra en la Tabla 6.

TABLA 6. Evaluación de los principios

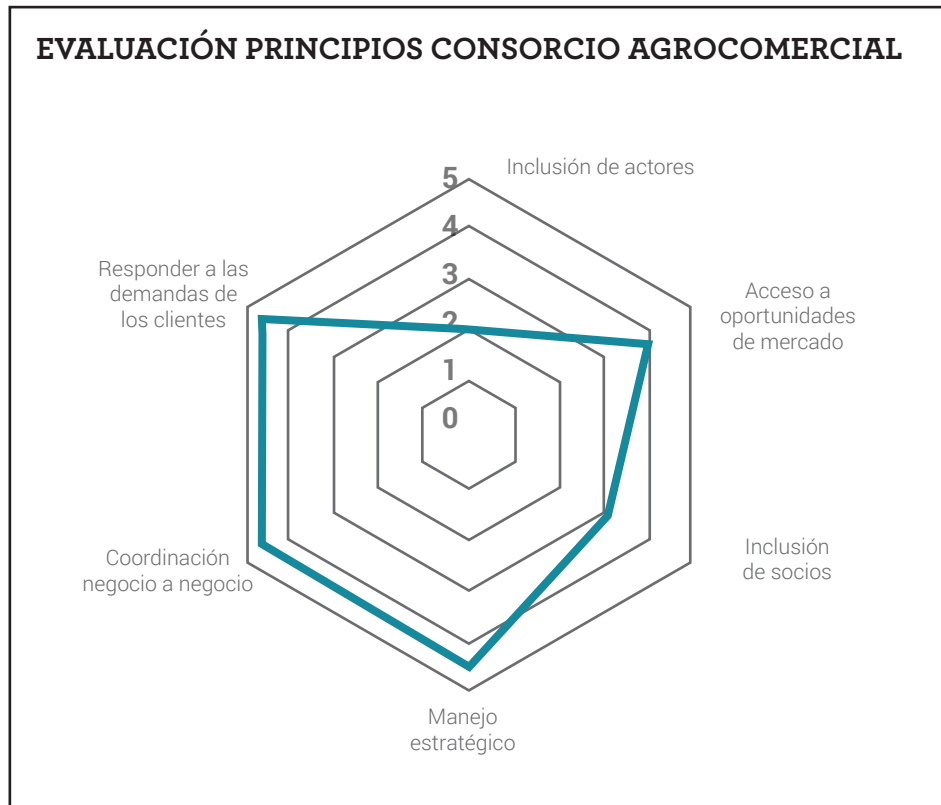
Evaluación de principios	0	1	2	3	4	5
Principios de Inclusividad						
Inclusión de actores						
Acceso a oportunidades de mercado						
Inclusión de socios						
Principios de Competitividad						
Manejo estratégico						
Coordinación negocio a negocio						
Responder a las demandas de los clientes						

La evaluación de cada uno de los principios permite realizar una gráfica tipo araña donde se visualiza la puntuación de cada principio. Esta herramienta también permite comparar los resultados desde la perspectiva de los productores y compradores. Es clave analizar a profundidad los puntos en los que los resultados son muy diversos.

En la figura 4 se presenta la validación de los principios para la organización de productores que hacen parte del Consorcio Agrocomercial y para Supermercados la Colonia que compran hortalizas a estas organizaciones en Honduras. La diferencia en la puntuación en el principio de inclusión de actores e inclusión de socios es de resaltar. Para el supermercado la inclusión de organizaciones de productores en su cadena de valor representa una alta puntuación. Sin embargo, las organizaciones de productores consideran que es posible aumentar los niveles de inclusión incrementando el número de agricultores que hacen parte del modelo como proveedores o dando acceso a otros servicios. De ahí se derivan las diferencias en la puntuación. Esta diferencia en apreciación evidencia la importancia de preguntar no solo por un puntaje a los actores, sino cuestionar por las justificaciones para otorgar ese puntaje.

FIGURA 4. Resultados análisis principios MNI

Estas gráficas permiten visualizar como cada uno de los actores evalúa el desempeño de cada principio.



4.3 Identificar las prioridades en común

Las prioridades en común son aquellas áreas críticas que son comunes para compradores y productores. El resultado de la validación de los principios es comparado y analizado para identificar las prioridades en común y/o las áreas con discrepancias que requieren mayor trabajo.

Este proceso se debe llevar a cabo en un taller participativo que se conoce como un foro de compradores-productores. Este foro es organizado por un facilitador neutral que ayuda a establecer la confianza entre los dos actores para analicen los resultados de los dos pasos anteriores y trabajen en conjunto para diseñar planes de mejora.

CUADRO 5. Foros compradores-productores

Los foros de compradores-productores deben ser participativos e interactivos. Es fundamental que tanto los representantes de las organizaciones de productores como los compradores tengan la oportunidad de presentar su posición y justificar sus argumentos. Los foros compradores – productores deben ser facilitados por una organización intermediaria que tenga credibilidad ante ambos actores directos y pueda mantener la neutralidad. La discusión sana debe ser fomentada para identificar las acciones que ayudarán a fortalecer la relación de negocio. A continuación, las sesiones a incluir en el foro comprador-productores:

1. Análisis del sector y la cadena de valor. Presentar generalidades de estructura de mercado, la cadena de valor, segmentación de clientes, características de los productores y compradores.
2. Análisis del modelo de negocio. Presentar análisis del modelo de negocio de los productores y compradores: Plantilla Canvas y preguntas sobre los modelos de negocios.
3. Evaluación de principios. Comparar la evaluación de los principios de MNI para compradores y productores. Presentar los resultados de manera visual por medio de los gráficos araña.
4. Prioridades en común. Facilitar la identificación de las prioridades en común y áreas de mejora en base a los resultados de la evaluación de los principios.
5. Acciones de mejora. Facilitar mesa redonda para identificar las acciones de mejora y los planes de acción.

4.4 DISEÑAR E IMPLEMENTAR PLANES DE MEJORA

Una vez se conocen las prioridades en común para los productores y compradores se diseñan planes de mejora. Es importante que cuando se diseñen los planes de acción se establezcan responsables claros para cada uno, plazos para su cumplimiento, costos y posibles medios de financiamiento. Este es un proceso que puede continuar por medio de metodologías participativas. Se puede aprovechar la implementación de proyectos y el financiamiento de diferentes programas para implementar algunas de las acciones de mejora.

En línea con los principios de inclusividad y competitividad, la Tabla 7 describe posibles herramientas y actividades que dependiendo del caso pueden ser utilizadas para mejorar el modelo de negocio.

TABLA 7. Posibles herramientas y actividades de mejora

Propósito	Posibles herramientas y actividades
Evitar modelos de negocios excluyentes	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de los actores en la cadena de valor y actividades a nivel local para asegurar que las intervenciones en el modelo de negocio no excluyan a actores claves. • Análisis del perfil de los productores involucrados en el modelo de negocio para evaluar el potencial de escalamiento. • Mapeo de actores vulnerables como mujeres y jóvenes para su potencial inclusión en el modelo a medida que este crece. • Análisis del mercado local para identificar compradores potenciales y evitar depender en un solo comprador.
Manejar un negocio estratégicamente	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los mecanismos logísticos utilizados y sus principales restricciones. • Innovaciones y cambios en los procesos que mejoren los tiempos y/o reduzcan los costos. • Diseñar soluciones para reducir los desperdicios y proteger el ambiente. • Identificar fuentes potenciales de financiación (créditos, inversionistas, programas de apoyo). • Entrenamientos para fortalecer capacidades en temas específicos (mercadeo, comercialización, finanzas). • Diseñar y medir los indicadores claves del negocio.
Mejorar la coordinación negocio a negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las fuentes de incertidumbre en el negocio. • Facilitar la implementación de contratos agrícolas (formales e informales). • Diseñar mecanismos para el intercambio de información y que a la vez permitan mejorar la transparencia. • Asesoría desde la gerencia de la empresa comercial a la gerencia de la organización de productores.
Responder a las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar formulas y mecanismos de fijación de precios. • Desarrollar mecanismos para coordinar la entrega de productos de acuerdo con las demandas del cliente. • Implementar sistema para el control de calidad y especificaciones técnicas de los productos. • Realizar estudios de mercado para conocer las necesidades y expectativas de los clientes. • Diseminar información de los requerimientos específicos de los clientes y el mercado. • Hacer modificaciones que agreguen valor al producto.

4.5 Medir el progreso

Para promover modelos de negocios inclusivos que sean sostenibles es fundamental que estos mejoren continuamente. El análisis inicial de los modelos de negocios y la validación de los principios MNI pueden ser utilizados como una línea base contra la cual se comparan los avances. Es posible que cada 6 meses se realice una corta sesión del estilo del foro compradores-productores para medir el progreso. Adicionalmente se pueden establecer indicadores claves específicos pertinentes al modelo de negocio. El Cuadro 6 contiene algunos ejemplos de indicadores que se pueden utilizar para medir el progreso en el modelo de negocios.

CUADRO 6. Indicadores para medir el progreso

Algunos ejemplos de indicadores que se pueden utilizar para medir el progreso son:

1. Volumen de mercancía negociada entre pequeños productores y compradores
2. Retorno a la inversión y margen
3. Número de productores de pequeña escala involucrados en el modelo
4. Número de contratos informales/formales
5. Número de veces que renuevan los contratos
6. Número de compradores adicionales interesados en hacer negocios con los productores
7. Número de mercados adicionales disponibles a los compradores
8. Número de rechazos o inconsistencias

Matriz de capacidades empresariales¹¹

Uno de los grandes desafíos cuando se implementan MNI lo constituyen las limitaciones que tienen las organizaciones de pequeños productores para convertirse en un socio comercial confiable para las empresas comercializadoras, especialmente para la empresa privada. Es común que las organizaciones de productores no posean las capacidades empresariales necesarias para hacer una gestión efectiva de su negocio lo cual dificulta su vinculación a los mercados. Por esta razón, el fortalecimiento de las capacidades gerenciales en cualquier MNI es fundamental. Para evaluar las capacidades empresariales y monitorearlas a través del tiempo, es posible aplicar la matriz de capacidades empresariales. De esta forma se cuenta con información adicional para evaluar el modelo de negocio y monitorear su progreso.

TABLA 8. Calificaciones para cada uno de los parámetros en la matriz de capacidades empresariales

0		La habilidad es inexistente
Bajo		La organización tiene conocimientos básicos y ha desarrollado algunas habilidades iniciales
Medio		La organización ha desarrollado un buen nivel de habilidades, pero aún puede mejorar
Alto		La organización ha desarrollado habilidades avanzadas y ha logrado un nivel que no necesita ya mayor mejoramiento

¹¹ Esta herramienta ha sido desarrollada por VECO y se utilizó en el proyecto en conjunto con CIAT para implementar la metodología MNI en cuatro casos en Honduras y Nicaragua.

TABLA 9. Parámetros a evaluar en la matriz de capacidades empresariales

Parámetro a evaluar	Línea base	Año 1	Año 2	Año 3
1. ¿En qué medida la organización de productores ha adquirido habilidades de gestión del grupo?				
1.1 La organización de productores está basada en una membresía (sistema de registro de socios, cuota de membresía)				
1.2 La organización de productores tiene una estructura clara y representativa				
1.3 La organización de productores es una organización participativa con un gerenciamiento y sistema de toma de decisiones democrático				
1.4 La organización de productores da oportunidades de participación igualitaria a mujeres y a la generación de jóvenes				
2. ¿En qué medida la organización de productores ha adquirido habilidades en gerenciamiento empresarial?				
2.1 La organización de productores es capaz de desarrollar planes de negocio buenos				
2.2 La organización de productores lleva registros y cuenta con habilidades en contabilidad				
2.3 La organización de productores tiene estrategias para hacerle frente a los riesgos en comercialización y el negocio en general				
2.4 La organización de productores tiene sistemas y habilidades para manejar sistemas de crédito para capital de trabajo y costos de operación				
2.5 La organización de productores tiene suficiente generación propia de ingresos de las actividades de comercialización para cubrir el 100% de sus gastos fijos y corrientes.				
2.6 La organización de productores es capaz de brindar servicios de desarrollo empresarial relevantes				
3. ¿En qué medida la organización de productores ha adquirido habilidades en mercadeo?				
3.1 La organización de productores conoce como identificar y analizar oportunidades de mercado rentables				
3.2 La organización de productores comercializa exitosamente sus productos de manera colectiva				
3.3 La organización de productores mantiene el registro de sus costos, ingresos y rentabilidad				
3.4 La organización construye activamente una red de relaciones de mercado a largo plazo con los compradores y proveedores				
3.5 La organización es capaz de reunir la demanda del mercado a través de sistemas apropiados y servicios a sus miembros				

4. ¿En qué medida la organización de productores promueve habilidades en producción sostenible y uso sostenible de recursos naturales entre sus miembros?				
4.1 La organización tiene reglas colectivas para gestionar de manera eficiente y equitativa los recursos naturales. Lo cual significa: - Manejo de los cultivos para disminuir la erosión y la pérdida de la fertilidad del suelo - Optimiza la captura, uso y protección de las fuentes de agua - Evita la sobre explotación y promueve la diversidad de la flora y fauna - Limita la emisión de gases de invernadero al mínimo - La organización de productores ha obtenido la certificación sobre buenas prácticas de manufactura (inocuidad de alimentos) y/o (Global GAP, orgánico, UTZ, Comercio Justo, Rainforest Alliance)				
5. ¿En qué medida la organización de productores construye y mantiene relaciones externas?				
5.1 La organización de productores es miembro activo de una organización de productores o de materia prima de segundo o tercer nivel				
5.2 La organización de productores tiene la capacidad de relacionarse y comunicarse con otras entidades y municipalidades				

CAPÍTULO 5: LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA MNI

Los modelos de negocios inclusivos son importantes para garantizar un abastecimiento sostenible de materias primas bajo condiciones de inclusividad. Este tipo de modelos ofrece una oportunidad para que las organizaciones de productores mejoren su desempeño, su productividad y sus ingresos, a través de acuerdos con sus compradores.

FAO desarrolló por primera vez el enfoque del modelo inclusivo de negocios y lo probó mediante proyectos pilotos bajo el Programa AAACP de Productos Agrícolas de África, el Caribe y las Islas del Pacífico¹², financiado por la Comisión Europea desde 2007 hasta 2012¹³. Los aprendizajes de su uso han sido incorporados al programa de campo de la FAO sobre cadenas de valor y vinculación a mercados y en particular, bajo el Programa de Seguridad Alimentaria mediante la Comercialización de la Agricultura¹⁴ financiado por el gobierno italiano e implementado en África Oriental y Occidental, al igual que en Centroamérica.

La metodología también se ha fortalecido con el apoyo del Gobierno de Irlanda que permitió realizar talleres de capacitación sobre los modelos de negocio inclusivos (2013-2014). En estos talleres se compartieron mejores prácticas entre equipos de proyectos de la FAO, organizaciones no gubernamentales, el sector privado y funcionarios de gobierno responsables del desarrollo de las cadenas agrícolas de valor en el África Oriental y Occidental.

Adicionalmente, la metodología de MNI ha sido implementada en Honduras y Nicaragua con el apoyo de VECO Mesoamérica y CIAT. VECO utilizó la metodología para fortalecer las relaciones entre productores y compradores en las cadenas de valor de cacao y hortalizas.

Este capítulo incorpora las lecciones aprendidas del uso de la metodología MNI en diversas locaciones geográficas (África, Asia, el Pacífico y Centro América) y trabajando con diferentes productos (algodón, cacao, hortalizas, tubérculos y arroz). En ese sentido, se incorporan los aprendizajes de diferentes contextos y estructuras de mercado.

5.1 Recomendaciones generales

La retroalimentación recibida de los proyectos que han implementado la metodología MNI es que es una herramienta útil para fortalecer las relaciones entre productores y compradores. Se ha observado que tanto los productores como los compradores, han entendido cada sección de la herramienta y han participado activamente en su implementación. Los actores han argumentado que los principios de inclusividad y competitividad capturan lo que ocurre en la realidad. Esto es sumamente útil pues permite

¹² ACP se refiere al Grupo de todos los Estados de África, del Caribe y del Pacífico.

¹³ <http://www.euacpcommodities.eu/en>

¹⁴ <http://www.fao.org/tc/faoitally/italiantrustfund-home/faoitally-fsca/en>

tener una base para analizar y generar propuestas de mejora. En los Cuadros 7 y 8 se detallan dos casos en los que se implementó la metodología MNI con éxito. La metodología ha sido clave en generar beneficios concretos para los actores involucrados en el modelo de negocio.

Otra herramienta de gran utilidad es el foro compradores - productores. En este ambiente es más factible identificar los cuellos de botella y las limitantes del modelo de negocio. Esto permite mantener el interés de los actores presentes pues es posible llegar rápidamente a acuerdos sobre planes de mejora y generar soluciones rápidas (quick wins) lo cual es muy apreciado. En particular por las empresas del sector privado. El foro también es un espacio muy importante para generar acercamiento entre ambos actores que permite mejorar la transparencia y comunicación.

A continuación, se detallan las principales recomendaciones generales para las organizaciones intermediarias que lideren la implementación de la metodología MNI.

Planeación adecuada

En la planeación de intervenciones para implementar la metodología de MNI es importante que se consideren los siguientes aspectos:

- Involucrar a diversos actores de relevancia en la cadena de valor seleccionada. Esto incluye a organismos públicos, organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones de productores, oferentes de servicios y empresas del sector privado.
- Realizar talleres de entrenamiento para el equipo de proyecto que estará interactuando con los diversos actores. En estos talleres, los participantes tendrán la oportunidad de aprender sobre el concepto de modelos de negocios inclusivos y el uso de las herramientas recomendadas.
- Considerar los tiempos de implementación de cada herramienta para planear la ejecución de las actividades. Es importante tener en cuenta que las empresas del sector privado generalmente no tienen disponibilidad para participar en sesiones que duren más de tres horas. Por lo tanto, es clave preparar todo con anterioridad para que la implementación de las herramientas se realice de manera eficiente.
- Contemplar un periodo de transición que prevea la salida del facilitador e incluya mecanismos para garantizar la sostenibilidad de la colaboración entre los actores.

Facilitar la colaboración y comunicación entre actores

Las organizaciones facilitadoras juegan un papel fundamental en fortalecer la relación entre los productores y compradores a través de una mejor comunicación. Es clave realizar reuniones periódicas que permitan la interacción de los actores en un ambiente neutral. De esta forma se puede reflexionar en conjunto sobre las áreas prioritarias y diseñar planes de mejora. También es importante dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos por parte de los involucrados.

Fortalecer las capacidades gerenciales

Es primordial promover la implementación de buenas prácticas gerenciales para mejorar la gestión de las organizaciones de pequeños productores. La matriz de capacidades empresariales es una buena herramienta para medir el progreso en esta área. Es clave que los entrenamientos y capacitaciones se enfoquen en temas específicos en los que hay debilidades (algunos ejemplos son comercialización, mercadeo, finanzas, producción y recursos

humanos). Los entrenamientos también se deben adecuar al contexto particular de los modelos de negocio en cuestión.

Incentivar la transparencia y el intercambio de información

Con el objetivo de promover la transparencia y el intercambio de información, las organizaciones intermediarias pueden promover el uso de contratos o acuerdos de compra con condiciones flexibles. Estos acuerdos deben ser adecuados a las características del producto, mercado en cuestión y a las capacidades de las organizaciones involucradas. Además, se debe incentivar el uso de mecanismos para transferir la información (teléfono, sms, *WhatsApp*, *e-mail*) que se adapten a las necesidades de los actores.

Aclarar los roles y expectativas

Es importante aclarar los roles, objetivos, responsabilidades y, sobre todo, las expectativas de cada actor. Fortalecer el modelo de negocio es un trabajo que se realiza en conjunto bajo la guía de la institución facilitadora, pero no es responsabilidad completa de ella. Por otro lado, se deben manejar adecuadamente las expectativas de apoyo futuro luego de la finalización del proyecto.

La metodología MNI está en constante evolución

Para asegurar la pertinencia de la metodología MNI, es importante que esta se encuentre en constante evolución. Incorporando aprendizajes y lecciones prácticas que permitan mejorar su efectividad para promover modelos de negocios inclusivos. Para lograr esto, se recomienda documentar los resultados luego de implementar cada herramienta. Esto permite realizar una reflexión sobre aspectos a mejorar. Adicionalmente se fomenta la organización de eventos en los que se dan a conocer los resultados de los proyectos. Analizar los resultados entre diversos actores permite que la metodología se mantenga viva y en constante evolución.

CUADRO 7. Caso APROSACAO y Chocolates Halba

La Metodología de Modelos de Negocios Inclusivos se utilizó para fortalecer las relaciones entre la Asociación de Productores de Sistemas Agroforestales de Cacao Orgánico de Olancho, Honduras y Chocolates Halba, una empresa privada suiza, la cual fabrica chocolates denominados Project Honduras. VECO Mesoamérica facilitó la implementación de la metodología, logrando obtener avances significativos en el modelo de negocio.

Fuente: VECO 2016, *Negocios inclusivos, dinamizando la economía rural de Olancho. APROSACAO y Chocolates Alba, un caso de éxito en cacao de exportación.*

5.2 Recomendaciones para cadenas de valor de granos básicos

Los pequeños agricultores que se dedican a la producción de granos básicos como el maíz y frijol, utilizan la mayoría de su cultivo para el autoconsumo. Una vez que se satisfacen las necesidades en el hogar, los excedentes se comercializan en los mercados locales. Los productores actúan de manera individual dentro de cadenas de valor complejas que están compuestas por un gran número de actores. Los principales compradores de granos básicos son los pequeños comerciantes (llamados intermediarios) y las grandes empresas agro-industriales.

Estas cadenas se caracterizan por tener precios volátiles. Adicionalmente, debido a su importancia para la seguridad alimentaria nacional, los cultivos como el maíz y el frijol están sujetos a intervenciones del gobierno. Estas incluyen el establecimiento de precios mínimos para los agricultores, la distribución de insumos gratis o subsidiados y las prohibiciones de importación y exportación. Estas prácticas, sumado a la falta de sistemas confiables de información hace que los precios sean erráticos.

A continuación, se detallan las principales lecciones para las cadenas de granos básicos.

CUADRO 8. Caso Consorcio Agrocomercial y supermercados La Colonia

VECO utilizó la metodología MNI para fortalecer las relaciones entre supermercados La Colonia y el consorcio agrocomercial compuesto por ocho organizaciones de pequeños productores: HORTISA, PROVIASA, La Meseta, Tropical Yojoa, ECARAI, APROLHF, Vegetales Lencas y VERYFRUP. Estas organizaciones venden frutas y verduras a La Colonia. A continuación, se muestran los principales avances en el modelo de negocio.

Las micro y pequeñas empresas constituyen una puerta de acceso a los mercados para los pequeños agricultores de granos básicos, pero cuentan con poco apoyo para hacer la transición a cadenas de valor modernas.

Los pequeños comerciantes (intermediarios) procesadores artesanales y las pequeñas agro-empresas proporcionan a los pequeños agricultores salidas de mercado cerca del hogar. Estos actores generalmente realizan pagos en efectivo contra entrega y cuentan con estándares de calidad más flexibles, comparados con los requeridos por grandes empresas agroindustriales.

No obstante, su capacidad para integrar a los pequeños agricultores a las cadenas de valor es limitada. En primer lugar, al comprarle a los pequeños agricultores existen riesgos como la baja calidad, volumen errático e incumplimientos. Además, las micro y pequeñas empresas no tienen el mismo nivel de recursos que las grandes compañías para proporcionar la asistencia técnica y financiera que necesitan los pequeños agricultores.

Los donantes, las organizaciones no gubernamentales y las agencias técnicas tales como FAO pueden apoyar a las micro y pequeñas empresas. Es importante ayudarlas a desarrollar las capacidades técnicas y de negocios para que puedan manejar su empresa de manera más eficiente. Adicionalmente, es importante concientizar al gobierno sobre las políticas públicas que desestimulan los negocios de las PYMEAs. Estas incluyen procesos complejos para el registro de empresas, impuestos excesivos y procedimientos conflictivos de diversas instituciones públicas.

El desarrollo de capacidades en los compradores genera una demanda más confiable para los pequeños agricultores, mejora la confianza en los mercados y contribuye a un aumento de la producción.

La gran cantidad de compradores pequeños sin organización y con pocas destrezas técnicas en el sector de los cultivos básicos se traduce en una demanda errática. Lo que representa obstáculos para la planeación efectiva de la producción por parte los grupos de pequeños agricultores.

Al igual que es importante realizar actividades para apoyar a las organizaciones de productores con la organización del suministro, es necesario realizar actividades para desarrollar las capacidades de los pequeños compradores. Esto permite mejorar la confiabilidad de la demanda. Ejemplos de este tipo de apoyo incluyen proporcionar capacitación sobre prácticas de seguridad alimentaria, empaque, mercadeo y herramientas de gestión de negocios.

Este tipo de actividades se llevaron a cabo en el programa AAACP en Camerún, Malawi y Zambia. En Camerún, dicho apoyo resultó en la introducción de contratos formales de mercado entre los compradores y las cooperativas. En Malawi, los compradores calcularon pronósticos de la demanda, que luego comunicaron a los pequeños agricultores para facilitar la planificación y cosecha de la producción. En Mali también se proporcionó capacitación a los procesadores y comerciantes sobre la recolección de datos, con el fin de que mejoraran las señales de la demanda del mercado a los agricultores.

Los resultados del apoyo que se brindó bajo el programa AAACP han demostrado que mejorar la organización y las destrezas de los compradores, resulta en aumentos de la

producción. En la implementación de la metodología MNI, las actividades destinadas a apoyar la producción fueron mínimas. Por lo tanto, no se registró información de línea de base sobre la producción. A pesar de ello, en diversos casos existen pruebas anecdóticas de que la producción había aumentado como resultado de una mejor organización de los compradores y una mayor confiabilidad en la demanda.

Los mercados semi-formales domésticos y en los países transfronterizos son instancias importantes de aprendizaje para una transición a mercados formales más exigentes.

En Camerún y Malawi, las actividades para mejorar los modelos de negocios originalmente tenían como objetivo vincular a las organizaciones de productores con compradores industriales a gran escala. A pesar del apoyo recibido, los grupos tuvieron que luchar por ganar contratos regulares con los compradores industriales. Los principales desafíos fueron los procesos administrativos, las demoras en los pagos y la inconsistencia en la demanda.

Como estrategia paralela, los grupos de agricultores, además de establecer relaciones con los compradores industriales, aplicaron sus nuevos conocimientos para mejorar vínculos con pequeños y medianos comerciantes, exportadores y procesadores. Las organizaciones de productores poseen experiencia trabajando con este tipo de actores. Por lo tanto, conocen sus prácticas comerciales y están familiarizados con sus exigencias.

Estos modelos semiformales de negocios probaron tener mayor éxito para los grupos de agricultores, que las iniciativas con las grandes empresas. Para los pequeños agricultores es más fácil cumplir con los requerimientos de este tipo de mercados. Además, estos mercados representan oportunidades de aprendizaje para la transición a mercados más formales.

Asociaciones de pequeños procesadores y comerciantes tienen un rol clave para mejorar la calidad y seguridad de los productos alimentarios.

Los modelos de negocios que la FAO ha apoyado con la metodología MNI, demuestran que, a falta de controles adecuados por parte de los gobiernos nacionales, los incentivos del mercado pueden acelerar el cumplimiento de los estándares de seguridad alimentaria. Las asociaciones de negocios de agroalimentos, pueden tener un rol importante en la seguridad alimentaria. Estos actores pueden estimular el cumplimiento de los estándares nacionales con el fin de atender a compradores formales más grandes.

Por ejemplo, en Malawi, la Asociación de Raíces y Tubérculos Chinangwa y Mbatata (CMRTA) es una asociación de pequeños procesadores que, durante el proceso de mejora del modelo de negocios, recibió capacitación sobre mejoras para el procesamiento y garantizar de seguridad alimentaria. Como resultado, la asociación fue capaz de organizar y capacitar a sus propios miembros procesadores y a los agricultores locales en el manejo posterior a la cosecha, la higiene alimentaria, los estándares de seguridad y el empaque. La asociación también llevó a cabo verificaciones de control de calidad para asegurar que los estándares se cumplieran, de manera que el grupo pudiera atender a las empresas nacionales más grandes que exigen una adhesión a los estándares alimentarios nacionales.

Para elevar los estándares de seguridad alimentaria en todo el sector de alimentos básicos, es necesario capacitar a los actores a lo largo de la cadena de valor, incluso a las organizaciones de productores, procesadores, detallistas y transportistas. A cada uno de estos actores le corresponde un rol clave en su propio segmento de la cadena para garantizar la inocuidad de los alimentos.

Al incorporar los elementos de negocios a las cadenas de granos básicos se fortalece la capacidad de los actores para enfrentar la volatilidad del mercado.

La incorporación de un enfoque de modelo de negocios no es únicamente identificar e implementar intervenciones que resulten en un mejor modelo de negocio. Para la sustentabilidad es más importante desarrollar las capacidades de los actores para adaptar su enfoque y estrategia de acuerdo con los cambios en los mercados y las demandas de los consumidores.

Los mercados de granos básicos son afectados por un sin número de dinámicas que tienen un impacto en las formas en que los pequeños actores hacen negocios. Algunos de los eventos que afectan los mercados agrícolas son: fijación de precios máximos y mínimos por parte del gobierno, excesos o faltantes de alimentos por eventos climáticos y límites a las importaciones y/o exportaciones. Los actores de las cadenas de valor de granos básicos deben estar equipados con las habilidades y la información adecuada para que sean capaces de adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes del mercado.

La metodología de MNI contribuye a que diversos actores tengan acceso a información y herramientas que se pueden adaptar a diversas circunstancias de mercado. La metodología cuenta con un plan para desarrollar las capacidades y destrezas de los agronegocios y de las organizaciones de productores. No obstante, mejorar las habilidades de los líderes agrícolas para que sean capaces de administrar sus organizaciones de manera eficiente exige una asesoría reiterada, con una adecuada dedicación de tiempo y recursos.

La falta de alineamiento entre la política pública y las prácticas contractuales municipales crea barreras para la entrada de los pequeños agricultores a los mercados institucionales.

Los mercados institucionales tales como las escuelas, hospitales, autoridades de reserva de alimentos, los programas de ayuda alimentaria y alimentación escolar ofrecen oportunidades para los pequeños productores. Estas instituciones públicas ofrecen acceso a mercados formales cercanos que son menos exigentes que los mercados de exportación.

Las lecciones preliminares de los proyectos de la FAO que buscan vincular a los pequeños agricultores con los mercados institucionales han demostrado que los agricultores que logran acceder a estos mercados tienen que enfrentarse a los desafíos usuales de proporcionar productos agrícolas de buena calidad, con volumen constante, y a un precio competitivo. Sin embargo, también se enfrentan a una cantidad de problemas con los procedimientos que deben cumplir para ser proveedores de una entidad del gobierno.

En muchos casos, existe una falta de alineamiento entre la política pública que promueve estos tipos de proyectos y los procedimientos al nivel municipal. Los hallazgos han demostrado que los pequeños agricultores, tienen que proporcionar certificados de calidad alimentaria, cumplir con criterios estrictos de licitaciones y estar sujetos a mecanismos de pago y demoras.

Esta situación evidencia que para que los programas de compras institucionales dirigidos a los pequeños agricultores tengan éxito, hay que alinear las políticas nacionales que promueven estos programas, con los procedimientos a nivel municipal y las prácticas de adquisiciones públicas.

Es poco probable que la modernización de las cadenas de valor de alimentos básicos ocurra sin aumentar la cantidad de mecanismos que vinculen a los pequeños actores con los servicios financieros y de crédito.

Las cadenas de valor de granos básicos están compuestas de muchos vendedores y compradores de pequeña escala con muy poco respaldo. Lo que significa que su acceso a financiamiento es limitado. Para modernizar estas cadenas, es fundamental que los modelos de negocio que la componen tengan acceso oportuno a servicios financieros.

Es común que proyectos del gobierno proporcionen insumos subsidiados y créditos para las cadenas de granos básicos. Sin embargo, esta estrategia no es sostenible a largo plazo y puede perjudicar a los mercados locales de insumos y el crédito. El Programa de Intensificación de Cultivos en Ruanda es un ejemplo interesante de apoyo sostenible del gobierno a las cadenas de valor de granos básicos. El Gobierno de Ruanda utiliza redes de comerciantes agrícolas y organizaciones campesinas para distribuir insumos a crédito. La cobranza de los pagos se recibe en la forma de maíz y frijoles que se utilizan para la reserva estratégica nacional.

Los mecanismos tales como el crédito de inventario o de existencias, los sistemas de recibos de almacenes o el “crédito prendario” también ofrecen alternativas para que los pequeños agricultores de granos básicos logren tener acceso a créditos. La FAO promueve comúnmente el crédito prendario o de existencias en sus proyectos de campo. Sin embargo, el sistema requiere una organización competente de agricultores, una institución financiera que esté dispuesta, una infraestructura apropiada y niveles y precios pronosticables de la producción de temporada (FAO e IFAD, 2013).

5.3 Recomendaciones para cadenas de valor de cultivos comerciales y de alto valor

Las cadenas de valor de los cultivos comerciales tales como el algodón, el café y el aceite de palma son comparativamente formales, más cortas y contienen menos actores claves. Estos cultivos se producen primordialmente para obtener dinero en efectivo. Se venden mediante esquemas de subcontratación o arreglos formales de agricultura por contrato. Debido a que los cultivos comerciales son una fuente importante de ingresos del extranjero, estos sectores a menudo reciben apoyo de programas gubernamentales a través de subsidios.

Las cadenas de valor de cultivos de alto valor tales como los de frutas y vegetales, operan en mercados sumamente integrados y bien coordinados. Estos cultivos se producen para obtener dinero en efectivo y se asignan típicamente al sector de exportación o a los consumidores de mayores ingresos a nivel nacional y regional. Se puede retener cierta producción para el autoconsumo o para asignarla a los mercados informales locales.

Las cadenas de cultivos de alimentos de alto valor se caracterizan por la aplicación de estándares estrictos de calidad y seguridad de los alimentos, así como un nivel más alto de coordinación vertical (Swinen, Colen and Maertens, 2013). A menudo estas cadenas le ofrecen a los pequeños agricultores y empresas de procesamiento nuevas oportunidades en los mercados de exportación. También existen muchos desafíos debido a los altos estándares exigidos por los consumidores finales y procesos costosos de certificación.

En comparación con los mercados de granos básicos, la demanda por los cultivos comerciales y los de alto valor incluye un menor número de compradores. A menudo estos compradores son grandes empresas que poseen un alto grado de capacidades técnicas y de gestión. Los cultivos comerciales y los de alto valor se compran comúnmente de los pequeños agricultores a través de esquemas de agricultura por contrato. Si no existen este tipo de arreglo, los compradores de cultivos comerciales usualmente tienen un sistema con agentes que van de finca en finca para comprar productos agrícolas y procesarlos.

Las siguientes son lecciones que surgieron del ajuste del enfoque de tanto para los cultivos comerciales como para las cadenas de alto valor. Las lecciones de cada categoría se han consolidado debido a que muchas se traslapan. A pesar de ello, con un análisis adicional de sus patrones y estructura en el futuro se puede lograr más perspectivas y una segregación de las lecciones.

Hay que proporcionar apoyo técnico a los compradores para evitar ineficiencias que se propagan a los actores más pequeños.

Con la introducción del enfoque de cadena de valor al desarrollo agrícola durante la década pasada, existe un claro reconocimiento del rol de algunas de las grandes empresas privadas en el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza. Esto ha generado un aumento en la inversión en el sector agrícola y mayor oferta de servicios técnicos para los pequeños agricultores.

Por ejemplo, las organizaciones internacionales no gubernamentales tales como TechnoServe trabajan a lo largo de toda la cadena de valor agrícola. Su mandato es proporcionar ayuda técnica incluso a las grandes empresas, si ello representa oportunidades para mejorar la competitividad de la cadena entera. La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO) también tiene la tarea de apoyar el desarrollo del sector privado.

Los proyectos apoyados por la FAO evidencian que, al igual que los productores y

empresas pequeñas, las compañías agrícolas más grandes necesitan ayuda para fortalecer sus actividades técnicas, operativas y de gestión. En Kenia y Camerún, respectivamente, las procesadoras de algodón y de alimentos agrícolas, a menudo operaban a un 50 por ciento de su capacidad. Además, contaban con prácticas débiles de gestión y tecnologías obsoletas. Estas ineficiencias se transmitían a los actores más débiles en la cadena (los pequeños agricultores).

Cuando es posible, la FAO puede facilitar vínculos entre empresas y actores sin fines de lucro que proporcionan servicios técnicos y de inversión. Por ejemplo, con el fin de fortalecer el modelo de negocios del café en Camerún, la FAO, bajo la dirección del programa AAACP, vinculó a grandes agroprocesadores con proyectos de inversión y de subsidio del Banco Mundial.

El rol de un intermediario inspira confianza y puede resultar en el suministro de servicios por parte de las grandes empresas a los pequeños agricultores, aún sin arreglos de agricultura por contrato.

Las evaluaciones de los modelos de negocios del aceite de palma en Camerún, el algodón en Kenia y Zambia y las hortalizas en Vanuatu revelaron que los arreglos contractuales que vinculaban a los pequeños agricultores con los grandes compradores fracasaron. Las razones de estos fracasos que se citaron incluyeron retrasos en los pagos, desacuerdos en cuanto a los precios, ventas laterales y la falta de cumplimiento de los pagos por parte de los pequeños agricultores. En estos casos, las compañías indicaron que continuaban comprando a esos agricultores a través de comerciantes o agentes.

En Camerún, este tipo de intermediación resultó en una cantidad de beneficios para los pequeños agricultores, tales como la capacitación sobre buenas prácticas de cosecha que obtuvieron de Pamol, el comprador industrial. Además, se hicieron acuerdos para recoger los productos utilizando los camiones de la compañía en puntos de recolección cercanos designados. El intermediario también convocó reuniones para resolver el problema de las demoras en los pagos, que era la mayor fuente de tensión entre los agricultores y el comprador. Los representantes de Pamol, la organización productora y los agricultores asistieron a estas reuniones dirigidas por la organización no gubernamental local. Como resultado, la compañía convino en hacer pagos centralizados a la organización de productores. Esto se hizo en asociación con una institución financiera local. Los resultados fueron sumamente positivos para crear confianza entre ambas partes. Adicionalmente hubo un incremento en el número de productores capaces de suplir a la compañía, debido al plazo menor de pagos.

En Vanuatu, la meta original de la metodología MNI era formalizar los arreglos de agricultura por contrato, pero esto nunca se materializó. A pesar de ello, el arreglo de vinculación que la Asociación de Apoyo Agrícola (FSA) negoció incluía un compromiso por parte de los compradores de proveer ciertos servicios a los pequeños agricultores. Estos incluyeron el desarrollo de las especificaciones para los productos, la capacitación sobre prácticas modernas de producción, y el suministro de semillas y fertilizantes, cuyo costo se incluyó en el precio ofrecido a los agricultores.

Es posible que el apoyo descrito arriba resultara eventualmente en arreglos contrac-

tuales más formales. Sin embargo, no hay prueba de ello puesto que no se llevó a cabo un ejercicio posterior de evaluación. Sean cuales fueren los arreglos formales o informales de los vínculos comerciales, el mensaje principal es que abrir y mantener el diálogo entre los pequeños productores y un comprador grande con el apoyo de un intermediario resulta beneficioso para ambos actores. En particular permite que los pequeños productores tengan acceso a insumos, financiamiento y servicios técnicos.

Fortalecer las capacidades empresariales de las organizaciones de productores debe ser una prioridad al implementar la metodología MNI.

Los grandes compradores generalmente prefieren trabajar con organizaciones de productores. Sin embargo, estas organizaciones deben contar con las competencias para ser un buen socio comercial. En particular deben realizar actividades tales como: planear la producción, distribuir insumos, ofrecer medios de financiación, verificar la calidad de los productos, realizar entregas y pagar lo correspondiente a casa productor. En la mayoría de los casos, se ha encontrado que las organizaciones de productores no pueden hacer estas actividades por si mismas. Para cumplir con las expectativas de los compradores, requieren el apoyo de un tercero, tal como una organización local no gubernamental o el equipo de un proyecto.

Con el fin de aprovechar la demanda organizada de los grandes compradores, se introdujo un programa para construir las capacidades gerenciales de las organizaciones de productores. El objetivo de los talleres de capacitación es elevar a estas organizaciones a un nivel profesional en el que puedan gestionarse de manera eficiente. Además, se trabaja en la construcción de relaciones duraderas con compradores, donantes e instituciones financieras.

Los programas de capacitación se llevaron a cabo de manera gradual. Durante dos años se hicieron diversos talleres en temas como: planeación de la producción, mercadeo y publicidad, logística, administración financiera y recursos humanos. Los programas también se adaptaron a las estructuras de gobernanza de las organizaciones de productores y lo que fue más importante, al tipo de producto en cuestión.

Las organizaciones locales no gubernamentales que desarrollaron los materiales en colaboración con la FAO continúan utilizando y diseminando los materiales. En algunos países, los gobiernos han adoptado los talleres de capacitación como parte de sus programas de extensión. Por ejemplo, en Kenia, la Autoridad de Desarrollo del Algodón (CODA, por su sigla en inglés) utiliza el programa de capacitación desarrollado para organizaciones de productores de algodón a nivel nacional.

Los mecanismos de precios de los contratos agrícolas deben ser transparentes, sencillos y comprendidos por todos los actores participantes.

Los desacuerdos sobre precios son la causa principal de conflicto de los modelos de negocio que vinculan a los pequeños agricultores mediante contratos agrícolas. Este conflicto es aún mayor para los cultivos de alto valor, ya que el precio se determina según la calidad del producto entregado.

En los contratos agrícolas apoyados por la FAO se ha evidenciado que los esfuerzos por desarrollar mecanismos transparentes de fijación de precios redujeron los conflictos entre los actores. Es clave que los mecanismos sean comunicados y comprendidos por todos los actores. Además, es importante incluir diferenciales de precios según los grados de calidad. Esto establece estímulos claros alineados con los intereses de ambas partes.

El riesgo de ventas laterales aumenta cuando los agricultores no comprenden los mecanismos de precios o estos no se presentan de manera transparente. Por ejemplo, en el caso de Vanuatu, los agricultores a pesar de tener un contrato agrícola, vendían parte de su producción en los mercados locales. Su motivación de violar el contrato eran los altos precios en los mercados locales y los pagos de contado. Sin embargo, no consideraban los descuentos en el precio establecido en el contrato debido a los servicios ofrecidos por el comprador. Además, en su comparación no tenían en cuenta el tiempo y los costos del transporte a los mercados locales. Otra razón que los agricultores citaron para las ventas laterales fue la necesidad hacer viajes regulares al pueblo para reunirse y socializar con otros productores.

Con el fin de minimizar el riesgo de las ventas laterales, los mecanismos de fijación de precios deben estar basados en los precios de mercado. También, es posible establecer precios mínimos y máximos que permiten un margen de negociación. Adicionalmente, se debe evaluar la posibilidad de realizar pagos contra la entrega de productos. Sin embargo, es probable que siempre existirá un porcentaje de ventas laterales. Por lo tanto, los compradores deberían incluir este riesgo como un gasto administrativo.

Realizar pruebas piloto en los esquemas de subcontratación aumenta la confianza de los pequeños agricultores para negociar con los compradores formales.

En la implementación de la metodología MNI se recomienda trabajar con agricultores que producen excedentes y tienen experiencia en comercialización (buenas prácticas descritas en el Capítulo 3). De esta forma se tienen mayores probabilidades de éxito en la vinculación con compradores formales. Además, es posible motivar la vinculación de productores que visualizan los beneficios de sus vecinos.

Los productores sin experiencia en la agricultura por contrato o los esquemas de subcontratación necesitan un período de familiarización. Es importante desarrollar la confianza lo que requiere de tiempo. Particularmente para los agricultores que solo han participado en mercados locales informales.

Con el fin de resolver este problema, en Vanuatu, se adoptó un período piloto en el esquema de la subcontratación. Esto permitió que los agricultores mejoraran sus técnicas de producción para satisfacer las necesidades de los compradores. En ese periodo los productores continuaban vendiendo en los mercados locales. Con el apoyo de organizaciones intermediarias los agricultores recibieron asesoría técnica y orientación para facilitar la transición a mercados más formales. Esto permitió que agricultores se adaptaran gradualmente para responder a los requisitos de los mercados más exigentes.



BIBLIOGRAFÍA

ACTIF. 2013. Investigación de las políticas sobre la industria textil de Kenia. Hallazgos y recomendaciones (Policy research on the Kenyan textile industry. Findings and recommendations). Federación Africana del Algodón e Industrias Textiles.

Altenburg, T. 2007. Enfoques de los donantes para apoyar a las cadenas de valor en favor de los pobres. Comité de Donantes para el Desarrollo de Empresas (Donor approaches to supporting pro-poor value chains.)(DCED).

Ashley, C. 2009. Cómo controlar el negocio esencial para que impacte el desarrollo. Nota sobre los antecedentes (Harnessing core business for development impact.) Nota de fondo. Overseas Development Institute (ODI) – Instituto de Desarrollo en el Extranjero. Febrero.

Baden-Fuller, C. y Morgan, M.S. 2010. Los modelos de negocios como modelos (Business Models as Models). Elsevier.

Banco Mundial. 2008. Camerún – La cadena agrícola de valor: Estudio de la Competitividad. (Cameroon – Agricultural Value Chain: Competitiveness Study). Washington, DC.

Banco Mundial. 2009. Organización y desempeño de los sectores del algodón en África. Cómo aprender de la experiencia con las reformas. (Organization and Performance of Cotton Sectors in Africa. Learning from Reform Experience). Washington, DC.

Banco Mundial. 2011. El algodón, la biotecnología y el desarrollo económico, (Cotton, biotechnology and economic development), por J. Baffes. Documento de Trabajo 5896 sobre Investigación de las Políticas. Washington, DC.

Banco Mundial. 2013. Growing Africa: unlocking the potential of agribusiness. Main report. Washington, DC.

Barrett, C.B., Bachke, M.E., Bellemare, M.F., Michelson, H.C., Narayanan, S. y Walker, T.F. 2012. Participación de los pequeños agricultores en la agricultura por contrato: pruebas comparativas en cinco países. (Smallholder participation in contract farming: comparative evidence from five countries). World Development (Desarrollo Mundial), 40(4): 715–730.

CARDI/CFC. 2013. Análisis de la producción y el comercio de los cultivos selectos de raíces y tubérculos dentro de la Región del CARICOM, EE.UU., Canadá y el Reino Unido (Analysis of production and trade of selected root and tuber crops within the CARICOM Region, USA, Canada and the United Kingdom). Preparado por M. Aziz. Instituto de Investigaciones Agrícolas y el Desarrollo/Fondo Común de Mercaderías.

CIA. 2014. The World Factbook. San Vicente y las Granadinas. Estados Unidos de América, Agencia Central de Inteligencia. United States of America, Central Intelligence Agency.

Delgado, M., Ketels, C., Porter, M.E. y Stern, S. 2012. Los factores que determinan la competitividad nacional. (The determinants of national competitiveness). Buró Nacional de Investigaciones Económicas (NBER) Documento de Trabajo No. 18249. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos de América.

EPZA. 2005. Industria de la Ropa y los Textiles de Kenia (Kenya's Apparel & Textile Industry). Autoridad de las Zonas de Procesamiento para la Exportación.

FAO. 1990. Las raíces, tubérculos, plátanos y bananos en la nutrición humana (Roots, tu-

bers, plantains and bananas in human nutrition). Roma.

FAO. 1994. Técnicas de almacenamiento de granos. Evolución y tendencias en los países en desarrollo. Boletín 109 de Servicios Agrícolas de la FAO. Roma.

FAO. 1997. Informe sobre la revisión entre centros de investigación agrícola sobre los cultivos de raíces y tubérculos (Report on the Inter-Centre Review of Root and Tuber Crops Research in the CGIAR). Grupo sobre la Investigación Agrícola Internacional. Comité de Asesoría Técnica. Roma.

FAO. 2006. Alianzas productivas en agrocadenas. Experiencias de la FAO en América Latina por S. Vázquez, L.A. Acosta y F. Tartanac. Santiago, Oficina Regional de FAO para América Latina y el Caribe.

FAO. 2007a. Enfoques para vincular a los productores con los mercados. Una revisión de la experiencia hasta la fecha, por A.W. Shepherd. Roma.

FAO. 2007b. Gestión de la cadena de suministro agroindustrial: conceptos y aplicaciones (Agro-industrial supply chain management: concepts and applications), por J. van der Vorst, C. da Silva y J. Trienekens. Gestión Agrícola, Mercadeo y Financiamiento Ocasional, Documento 17. Roma

FAO. 2008. Modelos de negocios para pequeños agricultores y las pequeñas y medianas empresas (Business models for small farmers and SMEs), por B. Vorley, M. Lundy & J. MacGregor. Documento preparado para el Foro Mundial de Agroindustrias, Nueva Delhi. Abril.

FAO. 2010. Una revisión de las formas de asociaciones campesinas y sus relaciones contractuales con otros participantes del mercado en la región del África del Sur, África, el Caribe y el Pacífico (A review of existing organizational forms of smallholder farmers' associations and their contractual relationships with other market participants in the East and southern African ACP Region), por N. Poole A. de Frece. Serie No. 11 de documentos de la UE y AAACP. Roma.

FAO. 2011a. El enfoque del modelo de negocios: cómo mejorar las concatenaciones entre los grupos de productores y compradores (The business model approach: improving linkages between producer groups and buyers), por S. Kelly. Borrador de una nota técnica. Roma.

FAO. 2011b. Cómo mejorar el acceso de los agricultores a los mercados para productos certificados. Un análisis comparativo utilizando un enfoque de modelo de negocios, por E. Le Courtois y otros. Roma.

FAO. 2012a. El empleo rural decente para la seguridad alimentaria. Un caso para acción (Decent rural employment for food security. A case for action). Roma.

FAO. 2012b. Los modelos de negocios para agricultores pequeños y el desarrollo dirigido por agronegocios: guías de buenas prácticas y políticas (Smallholder business models for agribusiness-led development: good practice and policy guidance), por S. Kelly. Rome.

FAO. 2013. La agricultura por contrato para el acceso inclusivo al mercado (Contract farming for inclusive market access). C.A. da Silva y M. Rankin, eds. Roma.

FAO. 2014a. Informe de Taller de Expertos sobre Modelos de negocios inclusivos (Inclusive Business Models Expert Workshop Report). 1–3 octubre 2013. Roma.

- FAO. 2014b. Capacitación regional sobre el modelo inclusivo de negocios – África Oriental (Regional training on inclusive business model – East Africa), Roma.
- FAO. 2014c. Cómo desarrollar cadenas sostenibles de valor. Principios de guía (Developing sustainable food value chains). Roma.
- FAOSTAT. 2011/2013. <http://faostat3.fao.org/home/E>
- FAO e IFAD. 2000. La economía mundial de la yuca. Hechos, tendencias y resultados (The world cassava economy. Facts, trends and outputs). Roma.
- FAO e IFAD. 2013. La reconstrucción del potencial alimentario del África Occidental. Políticas e incentivos de mercado para las cadenas alimentarias de valor inclusivas para pequeños agricultores (Rebuilding West Africa's food potential. Policies and market incentives for smallholder-inclusive food value chains). A. Elbehri, ed. Rome.
- FAPRI. 2010. Perspectiva de la Agricultura Mundial y de Los EE.UU. pág. 268. Los productos del aceite de palma y de los productos de grano de palma (US and World Agricultural Outlook). Instituto de Investigaciones de Políticas Alimentarias y Agrícolas de los Estados Unidos de América.
- FCI. 2011. Evaluación de los modelos de negocios de Kenia (Cotton business models appraisals in Kenya). Informe del Proyecto FAO/AAACP. Farm Concern International (inédito).
- Fitzroy, J. 2009. Estudio de CARICOM/CARIFORUM sobre la oportunidad de un mercado de productos agrícolas frescos y procesados (CARICOM/CARIFORUM fresh and processed produce market – opportunity study) – preparado para FAO.
- Gertz, G. 2008. Documento sobre la liberalización del comercio de Kenia en las décadas de 1980 y 1990: políticas, impactos e implicaciones (Kenya's trade liberalization of the 1980s and 1990s: policies, impacts, and implications). Documento de fondo para El Impacto de la Ronda de Doha en Kenia, publicado por el Fondo Carnegie para la Paz Internacional.
- Hoyle, D. y Levang, P. 2012. Desarrollo del aceite de palma en Camerún (Oil palm development in Cameroon). Un documento de trabajo ad hoc preparado por el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), el Instituto de Investigaciones para el Desarrollo (IRD) y el Centro de Investigaciones internacionales sobre Recursos Forestales (CIFOR).
- Humphrey, J. y Memedovic, O. 2006. Las cadenas mundiales de valor en el sector agroalimentario (Global value chains in the agrifood sector). Viena, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO).
- IFAD. 2004. Como se mejoran las estrategias de mercadeo en el África Occidental y Central (Improving marketing strategies in Western and Central Africa). Hoja de datos. Roma.
- IITA y SAILD. 2011. Enfoque del modelo inclusivo de negocios en Camerún (Inclusive Business Model approach in Cameroon). Informe del Proyecto AAACP de FAO, Instituto Internacional de Agricultura Tropical/Servicio de Apoyo a las Iniciativas de Desarrollo Comunitario.
- Johnson, G. & Scholes, K. 2007. Cómo explorar la estrategia corporativa (Exploring corporate strategy). Edición 8ª de Financial times (FT)/Prentice Hall.
- Kaoh, P., Iato, O. y Stice, K. 2011. La actividad de concatenación de los gremios de apoyo

a los agricultores para el sector de los vegetales en Vanuatu (Farm Support Association farmer linkage activity for the Vanuatu vegetable sector). Informe del Proyecto AAACP (inédito).

Kestrel Capital. 2012. La Bolsa de Valores de Nairobi. Marzo.

Latip, R.A., Baharin, B.S., Che Man, Y.B. y Rahman R.A. 2001. Efecto del proceso de adsorción y extracción en el porcentaje de caroteno extraído del aceite de palma (Effect of adsorption and solvent extraction process on the percentage of carotene extracted from crude palm oil). Universidad Putra de Malasia. Documento J9619. J. American Oil Chemists' Society (JAOCS) Diario de la Sociedad Americana de Químicos, 78: 83–87.

Mangnus, E. y de Steenhuijsen Piters, B. 2010. Cómo tratar con los productores en pequeña escala: concatenación de los compradores con los productores (Dealing with small-scale producers: linking buyers and producers). Amsterdam, Kit Publishers.

Monroy, L., Mulinge, W. & Witwer, M. 2012. Análisis de los incentivos y desincentivos para el algodón en Kenia. Serie de notas técnicas. Cómo se Monitorean las Políticas Agrícolas y Alimentarias Africanas (Analysis of incentives and disincentives for cotton in Kenya.) Serie de notas técnicas. (MAFAP)/FAO. Roma.

Nchanji, Y.K., Tataw, O., Nkongho, R.N. & Levang, P. 2013. El procesamiento artesanal del aceite de palma en Camerún (Artisanal milling of palm oil in Cameroon). Documento de trabajo 128. Centro de Investigaciones Internacionales para el Desarrollo. (IRD).

Ncube, M. & Leyeka Lufumpa, C. 2014. La Clase Media Emergente en África (The Emerging Middle Class in Africa). Routledge. ISBN-13: 978-1138796430.

Nsofon, G. & Abongwa Acho, W. 2011. Enfoque del Modelo Incluso de Negocios del Proyecto FAO AAACP en Camerún (FAO AAACP Project Report IBM approach in Cameroon) (inédito).

OECD. 2013. Perspectiva Económica Africana. La transformación estructural y los recursos naturales. (African Economic Outlook. Structural transformation and natural resources). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Omolo, J.O. 2006. La industria de los textiles y la ropa en Kenia (The textiles and clothing industry in Kenya). En H. Jauch & R. Traub-Merz, eds. El futuro de la industria textil y de la ropa en el África del Sub-Sahara (The future of the textile and clothing industry in sub-Saharan Africa) Bonn.

Oxfam. 2006. ¡Fuera del Juego! Los derechos de los trabajadores y producción de la ropa de deporte en Asia, (Offside! Labour rights and sportswear production in Asia), por T. Connor y K. Dent. Melbourne, Australia.

Proctor, F. & Lucchesi, V. 2012. Estudio de mapeo de las iniciativas sobre la cadena de valor en las regiones de África, el Caribe y el Pacífico. Hallazgos claves y observaciones. (Mapping study on value chain initiatives in ACP regions. Key findings and observations.) Estudio preparado para el Centro Técnico de Cooperación Agrícola y Rural (CTA). Versión original de octubre de 2011; revisión pública modificada de agosto de 2012.

Rich, K.M., Ross, R.B., Baker, A.D. & Negassa, A. 2011. Cómo cuantificar los análisis de cadenas de valor en el contexto de los sistemas de la ganadería en los países en desarrollo. (Quantifying value chain analysis in the context of livestock systems in developing countries). Food Policy, 36(2): 214–222.

Rose-Richards, S. 2010. Lecciones aprendidas del componente de las raíces y tubérculos bajo el Programa de Mercaderías de Todos los Estados de África, el Caribe y el Pacífico (Lessons Learned from the Roots and Tubers Component under the ALL ACP Commodities Programme.) Documento de Síntesis (inérito).

Seville, D., Buxton, A. y Vorley, B. 2010. ¿Bajo qué condiciones son las cadenas de valores eficaces para el desarrollo en favor de los pobres? (Under what conditions are value chains effective tools for pro-poor development?) Hartland, Vermont, Estados Unidos de América, Laboratorio de Alimentos Sustentables (SFL); Londres, Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo Internacional (IIED). Informe preparado para la Fundación Ford.

South Pacific Underwater Medicine Society. 2013. Casos del Pacífico del Sur – Medicina de Buceo en Vanuatu -- (Tales from the South Pacific – diving medicine in Vanuatu). South Pacific Underwater Medicine Society Journal, 36. Marzo.

Swinnen, J., Colen, L. y Maertens, M. 2013. Limitaciones en la participación de los pequeños agricultores en la agricultura de alto valor en el África Occidental. (Constraints to smallholder participation in high-value agriculture in West Africa.) En A. Elbehri, ed. Cómo se reconstruye el potencial alimentario del África Occidental (Rebuilding West Africa's food potential). FAO/IFAD.

Taggart, J.H. & McDermott, M.C. 1993. La Esencia de los Negocios Internacionales (The Essence of International Business.) Prentice Hall.

VNSO. 2013. Oficina de Estadísticas Nacionales de Vanuatu (Vanuatu National Statistics Office.) <http://www.vnsso.gov.vu/index.php/data-catalog>

Vorley, B., Lundy, M. & MacGregor, J. 2009. Los modelos de negocios que son inclusivos para los agricultores pequeños. (Business models that are inclusive of small farmers. In Agro-industries for Development.) FAO, UNIDO, Centro Internacional de Agricultura y Biotecnología. – CABI.

Wilding, R. 1998. La complejidad de la cadena de suministros. La generación incierta en la cadena de suministros. (The supply chain complexity triangle. Uncertainty generation in the supply chain. Diario Internacional sobre la Gestión de Distribución Física y Logística, (J. Physical Distribution and Logistics Management), 28(8): 599–616.

Wilding, R. 2009. Al son del éxito compartido (Playing the tune of shared success). Financial Times Partnership Publications.

WWF – World Wildlife Fund. 2013. Fondo Mundial para la Naturaleza. Sitio de Internet: www.panda.org



GUÍA DE MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

Mejorando las relaciones entre grupos de
productores y compradores de productos agrícolas

ISBN 978-92-5-131258-2



9 789251 312582

CA3004ES/1/01.19