

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Estudios Sociales y Globales**

Programa de Maestría en Relaciones Internacionales

Mención Negociaciones Internacionales y Manejo de Conflictos

**Negocios inclusivos en el Ecuador: el caso de APROCA y  
UOPROCAE**

Lorena Victoria Muñoz Alcívar

**Quito, 2016**



## **CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS**

Yo, Lorena Victoria Muñoz Alcívar, autora de la tesis intitulada “Negocios Inclusivos en el Ecuador: el caso de APROCA y UOPROCAE”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magister en Relaciones Internacionales con mención en Negociaciones Internacionales y Manejo de Conflictos en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha:.....

Firma:.....

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Estudios Sociales y Globales**

Maestría de Investigación en Relaciones Internacionales  
Mención Negociaciones Internacionales y Manejo de Conflictos

**“Negocios inclusivos en el Ecuador: el caso de APROCA y UOPROCAE”**

**Autora:** Lorena Victoria Muñoz Alcívar

**Tutor:** Marco Romero

Quito, 2016

## RESUMEN

La ausencia de un concepto claro y consensuado de los negocios inclusivos ha generado varios debates teóricos y distintas maneras de interpretar su aplicación. De allí que, este trabajo se propone analizar el origen de su concepto y exponer la forma en que se han implementado dichos negocios a nivel mundial, en el Ecuador y, específicamente en dos asociaciones de productores de cacao orgánico de la provincia de Esmeraldas. A la vez que busca responder ciertas inquietudes que surgen al respecto, tal como ¿qué relación tiene este esquema de negocios con las teorías de desarrollo humano? ¿cuáles son sus alcances y limitaciones? ¿se enmarcan dentro de las prácticas de responsabilidad social? ¿la implementación de este modelo ha generado mejores condiciones de vida en las comunidades involucradas?

Para el efecto se ha organizado la literatura existente de autores reconocidos en el estudio de las teorías de desarrollo humano y de entidades involucradas en fomentar modelos alternativos de crecimiento inclusivo en los negocios. Se ha recurrido a los estudios de caso más representativos en el mundo y en el Ecuador, para finalmente realizar el trabajo de campo con productores de cacao de la provincia de Esmeraldas, quienes fueron entrevistados bajo un esquema de preguntas semi estructuradas

El resultado principal de la investigación es que la dinámica de los negocios inclusivos, lejos de ser filantropía o responsabilidad social, se traducen en un modelo de negocio rentable como parte de un nuevo discurso económico ya que buscan alcanzar el desarrollo humano pero también asegurar la expansión del capital. De esta manera, los negocios inclusivos, que incluyen a la base de la pirámide como productores, proveedores o distribuidores, a pesar de que logran fortalecer las cadenas productivas de las distintas comunidades involucradas, usualmente marginadas, tienen ciertas limitaciones para contribuir a la erradicación de la pobreza.

**Palabras claves:** negocios inclusivos; desarrollo humano, crecimiento inclusivo, discurso económico.

## **DEDICATORIA**

A todas aquellas personas que trabajan por lograr el empoderamiento de los pequeños productores y una reestructuración del sistema.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por ser el pedestal de mi vida y hacer posible cada una de las circunstancias que me han hecho llegar hasta aquí. A mi esposo Juan José, por su amor, comprensión y apoyo incondicional para hacer realidad mis sueños. A mis padres Byron y Mónica, por estar ahí siempre, por su tiempo, aliento y ayuda incondicional en cada momento. A mis hermanos Cristina, Byron y Carla por su alegría, y sus palabras precisas cuando las fuerzas se agotaban. A mis sobrinos Caetano, Franco, Manuela y Emiliano por llenarme de energía cada día. A mis amigos, por estar pendientes y prestos a ayudarme.

Un agradecimiento a Veco Andino, especialmente a Johanna Renckens y José Luis Cueva por su disposición y generoso respaldo para el levantamiento de información y elaboración del estudio de caso. A cada uno de los productores de cacao de APROCA y UOPROCAE por su colaboración y apertura durante este trabajo de investigación. A mi tutor Marco Romero, por su tiempo, direccionamiento y asesoría durante todo este proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

Capítulo primero.....	15
Negocios inclusivos: un nuevo discurso económico para alcanzar el desarrollo humano .....	15
1.1 Desarrollo y sus teorías económicas.....	15
1.1.1 Contextualización del término ‘desarrollo’ .....	15
1.1.2 Desarrollo económico, humano y sostenible.....	16
1.2. Negocios Inclusivos.....	21
1.2.1. Génesis del concepto de los Negocios Inclusivos .....	21
1.2.2 Modalidades de los Negocios Inclusivos y su concepto .....	26
1.2.3 Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social Empresarial.....	30
1.2.4. Características de los Negocios Inclusivos.....	34
1.2.5 Proceso de implementación de los Negocios Inclusivos.....	35
1.2.6. Metodologías de evaluación de los Negocios Inclusivos .....	36
1.2.7. Los Negocios Inclusivos y sus impactos en el segmento de BdP a nivel mundial .....	37
1.2.8 Sectores económicos en los que se han desarrollado los Negocios Inclusivos.....	39
1.2.9. Principales casos de Negocios Inclusivos en cacao y sus derivados..	44
1.3 Negocios Inclusivos como un discurso económico.....	46
Capítulo segundo .....	50
Caso de estudio de APROCA y UOPROCAE .....	50
2.1 Contexto general de los Negocios Inclusivos en el Ecuador.....	50

2.1.1 Sistematización de casos representativos de prácticas comerciales inclusivas .....	51
2.1.2 Evaluación general de las prácticas comerciales de inclusión implementadas en el Ecuador .....	64
2.2. Estudio de caso de APROCA y UOPROCAE .....	66
2.2.1. Contexto general de la cadena de valor del cacao ecuatoriano .....	67
2.2.2 Información general de APROCA y UOPROCAE.....	74
2.2.3 Percepción de los productores de APROCA Y UOPROCAE con respecto a la relación comercial que mantienen con sus clientes .....	75
2.2.4. Consideraciones generales de la visita de campo.....	82
Capítulo tercero .....	85
Conclusiones y Recomendaciones .....	85
3.1 Conclusiones.....	85
3.2 Recomendaciones .....	89
Lista de referencias.....	91
ANEXOS .....	102



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Pirámide la economía mundial.....	102
Gráfico 2.	Modalidades de los Negocios Inclusivos.....	102
Gráfico 3.	Sistematización de casos de prácticas comerciales inclusivas en el Ecuador.....	52
Gráfico 4	Actividades del Cluster de Cacao.....	126
Gráfico 5.	Producción de cacao según número de hectáreas.....	68
Gráfico 6.	Debilidades y amenazas en la cadena de valor de cacao ecuatoriano.....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Metodologías para el monitoreo, evaluación y medición de impacto de los Negocios Inclusivos.....	103
Tabla 2.	Detalle de casos de Negocios Inclusivos bajo sus modalidades: Consumidores, Distribuidores, Socios, Proveedores y Empleados.....	104
Tabla 3.	Sistematización de los casos exitosos de los Negocios Inclusivos presentados en la tabla 2.....	112
Tabla 4.	Sector agropecuario y agroindustrial de los Negocios Inclusivos.....	114
Tabla 5.	Casos representativos de prácticas de inclusión comercial en el Ecuador .....	119
Tabla 6.	Programas del Estado para promover las Alianzas Público Privadas....	124
Tabla 7.	Tipos de cacao según el lugar de cultivo en el Ecuador.....	126
Tabla 8.	Exportaciones principales de productos no petroleros del Ecuador.....	127
Tabla 9.	Exportaciones de cacao y sus derivados del Ecuador en miles de dólares .....	128

Tabla 10.	Exportaciones de cacao y sus elaborados del Ecuador en toneladas métricas .....	129
Tabla 11.	Principales mercados destino del cacao ecuatoriano y sus derivados, en miles de dólares .....	130
Tabla 12.	Principales mercados destino del cacao ecuatoriano y sus derivados, en toneladas métricas.....	130
Tabla 13.	Socios de UOPROCAE.....	131
Tabla 14.	Clientes de UOPROCAE (mecados especiales).....	131

## INTRODUCCIÓN

Frente a los desequilibrios sociales, económicos y ambientales causados por la búsqueda del crecimiento económico en los países, el capital genera nuevos mecanismos para expandirse con consentimiento. Es así como surge un nuevo discurso económico que busca un ‘crecimiento *inclusivo*’ bajo las teorías alternativas de desarrollo humano y sostenible, que tienen una noción más integral de desarrollo, al tomar en cuenta el medio ambiente así como a las personas, sus capacidades y necesidades. Como parte de las herramientas para alcanzar el desarrollo humano se encuentran los negocios inclusivos, como un modelo de negocio rentable que, no solo busca el beneficio de las empresas, sino que incluye al segmento de la base de la pirámide en los negocios, para mejorar sus condiciones de vida y establecer prácticas responsables con el medio ambiente. Sin embargo, y a pesar de que el concepto ha sido construido por iniciativas empresariales, surge la necesidad de conocer ¿cuál es la percepción de los pequeños productores sobre este modelo de negocio?

Para responder esta pregunta de investigación, esta tesis incluye dos capítulos. En el primero que consta de tres partes, presento de manera general las raíces del concepto de ‘desarrollo’ y de las principales teorías económicas que lo abordan; ese es el contexto conceptual en el cual reviso luego los debates teóricos, las características fundamentales, y los contenidos asociados con los negocios inclusivos. Esto con el objeto de entender cómo este modelo de negocio forma parte de un nuevo discurso económico para alcanzar el desarrollo humano, análisis que se encuentra al finalizar el capítulo. Para el efecto, he recurrido a la variada literatura existente, especialmente de autores reconocidos en el estudio de las teorías de desarrollo humano y de entidades involucradas en fomentar modelos alternativos de crecimiento inclusivo en los negocios.

En el segundo capítulo, que consta de dos partes, presento en primera instancia, el contexto en el que surgen no solo los negocios inclusivos, sino las distintas prácticas de inclusión comercial en el Ecuador. En la segunda parte, especifico las características generales de la cadena de valor de cacao, que antecede al estudio de caso de dos organizaciones productoras de cacao de la provincia de Esmeraldas: APROCA y UOPROCAE. Para ello, además, de recurrir a la dispersa información existente en el país

sobre las prácticas comerciales inclusivas implementadas en el Ecuador, he contado con el apoyo de la organización no gubernamental Veco Andino para realizar el estudio de caso. Las organizaciones seleccionadas fueron APROCA y UOPROCAE debido a la accesibilidad, y al hecho de que estas organizaciones forman parte de modelos inclusivos implementados por las empresas que compran su cacao certificado, especialmente por Pacari, empresa exitosa que se ha posicionado a nivel mundial por la calidad de sus productos y su filosofía de involucrar a pequeños productores en su negocio.

Con el fin de conocer la percepción de los productores respecto a su relación comercial con sus clientes, se desarrollaron entrevistas guiadas con los dirigentes de las asociaciones y con los socios. Las preguntas correspondían a información general de las organizaciones, tal como su tiempo de funcionamiento, sus principales clientes, especificidades de su producción, y por otro lado, información referente a las relaciones comerciales con sus clientes, su percepción sobre el mejoramiento o no de sus condiciones de vida dentro de una práctica comercial de inclusión, los aspectos que deben fortalecerse en las relaciones comerciales, los beneficios obtenidos, entre las principales. Cabe resaltar que la presente investigación es cualitativa, por tanto, el estudio es deductivo y descriptivo.

Finalmente, se tienen las conclusiones finales, en las que se resalta el origen del concepto de los negocios inclusivos, su relación con las teorías de desarrollo humano, su alcance, sus limitantes y el análisis de los negocios inclusivos implementados en los casos de APROCA y UOPROCAE, como aporte principal de este trabajo de investigación.

## SIGLAS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AEPYS	Actores de la Economía Popular y Solidaria
AFIM	African Facility for Inclusive Markets
ANECACAO	Asociación Nacional de Exportadores de Cacao e Industrializados del Ecuador
AOD	Asistencia Oficial para el Desarrollo
APP	Alianzas Público Privadas
APROCA	Asociación de Productores de Cacao de Atacames
BCE	Banco Central del Ecuador
BCtA	Business Call to Action
BdP	Base de la pirámide
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza en Costa Rica
CBI	Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries
CECODES	Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible
CEFODI	Corporación Esmeraldeña para la Formación y Desarrollo Integral
CEMDES	Consejo Empresarial para el desarrollo sostenible en el Ecuador
CERES	Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CORPEI	Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones
CSR	Asia Corporate Social Responsibility
CTB	Cooperación Técnica Belga
DFID	Department for International Development
EEAS	European Union External Action
EPS	Economía Popular y Solidaria
FAO	La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sostenible
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica
IARSE	Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria
ICCO	Organización Internacional del Cacao
ICD	Instrumento de Cooperación al Desarrollo
IEE	Instituto de Estudios Ecuatoriano
IEPI	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
IESE	Escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra
IFC	Corporación Financiera Internacional (Grupo del Banco Mundial)
INCAE	Escuela de Negocios en América Latina

INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INIAP	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
INSEAD	The Business School for the World
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
IRIS	Impact Reporting and Investment Standards
LWR	Lutheran World Relief
M&E	Monitoring and evaluation
MAGAP	Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca
MAGFLFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal (Nicaragua)
MCDS	Ministerio Coordinador de Desarrollo Social
MCE	Ministerio de Comercio Exterior
MCPEC	Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad
MIPRO	Ministerio de Industrias y Productividad
NI	Negocios Inclusivos
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OMC	Organización Mundial de Comercio
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SEKN	Social Enterprise Knowledge Network
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
SIPAE	Sistema de Investigación sobre la Problemática Agraria en el Ecuador
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
SUPERCIAS	Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
UNDP	United Nations Development Programme.
UOPROCAE	Unión de Organizaciones de Productores de Cacao de Esmeraldas
UPAs	Unidades de Producción Agrícola
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo
WBCSD	Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible
WRI	World Resources Institute

## **Capítulo primero**

### **Negocios inclusivos: un nuevo discurso económico para alcanzar el desarrollo humano**

Para entender cómo los negocios inclusivos forman parte de un nuevo discurso económico para alcanzar el desarrollo humano presento brevemente, en primera instancia, las raíces del concepto de ‘desarrollo’ y, el origen, tanto de las teorías clásicas del desarrollo económico como de las teorías alternativas de desarrollo humano, desarrollo sostenible y los enfoques del post-desarrollo. Posteriormente, en la segunda parte del capítulo, expongo las características fundamentales y los contenidos asociados con los negocios inclusivos, incluyendo el origen del concepto, sus tipos y formas de funcionamiento, las metodologías utilizadas para su evaluación y medición, los sectores económicos en los que han sido implementados, su impacto a nivel mundial y los casos más representativos de negocios inclusivos en el sector del cacao. Finalmente, analizo las razones por las cuales los negocios inclusivos forman parte de un nuevo discurso económico.

#### **1.1 Desarrollo y sus teorías económicas**

##### **1.1.1 Contextualización del término ‘desarrollo’**

Desde el siglo XVIII hasta la actualidad el desarrollo es entendido como proceso, como práctica y como retórica, ideología y/o discurso del capitalismo que busca el progreso, la modernización, la civilización, y globalización (Domínguez 2015). Como proceso y práctica porque el desarrollo se tradujo en el conjunto de estrategias y políticas implementadas, primeramente, por potencias europeas para civilizar a sus colonias (que representó más bien explotación económica para beneficio de sus economías) y luego por Estados Unidos, durante la posguerra, para combatir la pobreza y subdesarrollo (conocido también como el desarrollismo que surgió por la necesidad de Estados Unidos de encontrar nuevos mercados para garantizar su auto preservación y justificar sus prácticas

de dominación de carácter neo-colonial) (Cardoso y Faletto 1977, 57; Desai 2013,69; Domínguez 2015). Por otro lado, el desarrollo se entiende como retórica porque busca la modernización económica y social bajo principios occidentales, además de moldear el comportamiento de pueblos ‘salvajes’, de las colonias, de áreas y gobiernos de países atrasados o en desarrollo, lo cual se traduce en una ideología porque legitima una relación de dominación y porque cumple también una función movilizadora para los grupos que buscan romper este tipo de relación (Marx y Engels 1847, Gramsci en Domínguez 2015). Esto a su vez ha permitido que, para muchos, el desarrollo se convierta en el paradigma que orienta todas las políticas y que incluso se considere que es una disciplina académica, y que se creen varias instituciones a nivel mundial para desplegar el discurso del desarrollo<sup>1</sup>.

### **1.1.2 Desarrollo económico, humano y sostenible**

Actualmente se puede diferenciar tres dimensiones del desarrollo (económico, social y sostenible), sin embargo, ¿cómo surgió cada una de ellas? De acuerdo al análisis de Escobar, la economía del desarrollo surge como una solución para los problemas presentados en el siglo XIX, considerando como la base de la economía a la ganancia, producto de la autorregulación de los mercados (2007, 101-176). Tras su colapso, emerge una teoría del desarrollo económico, traducida en nuevas recetas de economistas tales como Keynes, para manejar y planificar la economía de distinta manera, en donde el Estado debía garantizar el pleno empleo a través de inversión y políticas monetarias y fiscales, lo cual dio paso también al surgimiento de un nuevo tipo de trabajador, de hombre, y nuevas formas de organización y administración. Paralelamente, luego de la Segunda Guerra Mundial, tras el desplazamiento de la hegemonía en el sistema capitalista hacia Estados Unidos y el avance del comunismo hizo que Estados Unidos inicie su

---

<sup>1</sup> Bajo una visión posestructuralista la articulación existente entre conocimiento y poder es crucial cuando se habla del discurso del desarrollo, ya que se refiere a esos campos de conocimiento que legitiman las prácticas de expansión y dominación de los países del centro en los países de la periferia. El reconocido filósofo francés Michel Foucault define al discurso como un conjunto de significados y prácticas sociales que conllevan nuevos comportamientos en los individuos y nuevas formas de organización y administración (Foucault 1969).



expansión para asegurar su auto preservación a través de la presencia de las corporaciones multinacionales a nivel mundial (Escobar 2007 114-130).

De esta manera, distintos economistas del desarrollo llegaron a Latinoamérica con una agenda progresista para ‘solucionar’ los problemas de la región y traer prosperidad y modernización, siendo el interés real la creación de nuevos mercados para la economía estadounidense y justificar el derecho de entrar directamente en la vida económica de un país mediante el establecimiento de fábricas y otras empresas ((Desai 2013, 87). Debido a que el discurso del desarrollo dependía de construir al mundo como imagen ordenada, parte de una “estructura” o “sistema”, el deber de los economistas-reformistas era presentar a los países de la periferia como una imagen ordenada, sin embargo, cuando llegaron a estos países se encontraron con el “caos” y es cuando la economía del desarrollo construyó su objeto: la “economía subdesarrollada” (Escobar 2007 114-130). De esta forma, el desarrollo consistía en rescatar a estos países de la pobreza, alcanzar la riqueza y lograr una imagen estructurada de sí mismos tal como los países del centro. Por tanto, en el periodo comprendido entre 1948-1958 la economía del desarrollo surge y se consolida como práctica en la región<sup>2</sup>. De ahí que el desarrollo económico se definió como el crecimiento económico acompañado y reforzado por cambios estructurales (progreso tecnológico, acumulación de capital físico y humano), medido por el aumento del PIB por habitante (Kuznets 1966; Escobar 2007 114-130).

Sin embargo, las teorías del desarrollo económico, basadas en las teorías clásicas y neoclásicas, que debían medirse de acuerdo con el patrón occidental de progreso, no lograron eliminar la pobreza de los países de la periferia, ni alcanzaron la modernización que prometían. Por lo contrario, la búsqueda del desarrollo económico, a través del incremento de la producción de los países, se tradujo en el aumento de desigualdades sociales, profundización de la pobreza e impactos ambientales irreversibles que devastaron no solo la región sino al mundo entero, haciendo que el concepto de desarrollo económico entrara en crisis. Asimismo, las fuertes críticas y cuestionamientos al concepto de desarrollo económico que contempla únicamente el PIB per cápita como indicador de

---

<sup>2</sup> Al consolidarse el discurso de la economía del desarrollo, también se consolidaron las instituciones y las prácticas a él asociadas, siendo lo más importante las instituciones de planeación que se convirtieron en el instrumento por el cual la economía se hacía útil, ligada en forma muy directa con la política y con el Estado. (Escobar 2007 114-130).

desarrollo, sin tomar en cuenta el bienestar de las personas, la satisfacción de las necesidades básicas, la inclusión social ni la sostenibilidad medioambiental, fueron las bases para el surgimiento de las teorías alternativas de desarrollo que toman en cuenta a las personas e identifican al desarrollo con su capacitación y empoderamiento, así como la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones.

Desde los años 40 existen varios antecedentes importantes de estas teorías alternativas que se incluyen en documentos tales como la carta de las Naciones Unidas en 1944 y las publicaciones de reconocidos autores como Mahbub ul Haq en 1971, José Luis Sampedro en 1979, Amartya Sen en 1979 y en 1999, entre otros. Sin embargo, las aportaciones de Seers en 1969 fueron su principal antecedente. Es importante mencionar que Haq, junto a varios colaboradores y amigos<sup>3</sup>, fue quién diseñó el Índice de Desarrollo Humano (IDH) para superar las limitaciones del PIB como instrumento para medir el bienestar de un país. Este índice, que incluía no solo el ingreso sino también la educación y salud, fue presentado en el Informe de Desarrollo Humano de 1990 creando así “un nuevo paradigma: el desarrollo humano”, es decir “el desarrollo para las personas y por las personas” (Domínguez, Guijarro, Trueba 2010, 16-17).

Por otra parte, dentro de las teorías alternativas del desarrollo se distinguen tres grupos:

las que buscan ampliar el concepto de desarrollo; las que desde un enfoque post-desarrollo consideran que el desarrollo es una ideología occidental fracasada y rechazan el concepto mismo de desarrollo, y las que tratan de redefinir el desarrollo en términos de bienestar/felicidad e incluso sustituirlo por una alternativa no lineal, comunitaria y no agresiva con la naturaleza, como es el buen vivir (Domínguez 2015).

Dentro de las teorías que buscan ampliar el concepto de desarrollo, se encuentran el desarrollo sostenible y humano, cuyos conceptos han sido definidos por la ONU<sup>4</sup> y, por el PNUD<sup>5</sup> con base en las críticas y aportes de los autores antes mencionados. Así el

---

<sup>3</sup> Paul Streeten y Frances Stewart trabajaron con Haq en el enfoque de las necesidades básicas. Keith Griffin, Gustav Ranis y otros se encargaron de las notas técnicas. Meghnad Desai y Sudhir Anand estuvieron al frente del proyecto y la aportación de Sen consistió en la fundación teórica del proyecto (Domínguez, Guijarro, Trueba 2010, 17).

<sup>4</sup> En el Informe de la Comisión Brundtland “Nuestro futuro común” en 1987.

<sup>5</sup> En el Informe de Desarrollo Humano de 1990.

desarrollo sostenible, se entiende como un proceso de “satisfacción de necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” (ONU 1987). En el caso del desarrollo humano, que actualmente es fundamental dentro de la agenda de los ODM y la agenda de desarrollo internacional post-2015, el PNUD lo definió como un “proceso de ampliación de capacidades o libertades de las personas de acuerdo a sus aspiraciones individuales y colectivas” (1990).

Debido a que la presente investigación se centrará en el desarrollo humano, cabe destacar las aportaciones claves para su definición. De acuerdo a lo mencionado por Amartya Sen “...la idea básica de desarrollo concretamente, es el aumento de la riqueza de la vida humana en lugar de la riqueza de la economía en la que los seres humanos viven, que es sólo una parte de la vida misma” (1998). Por otro lado, Seers se concentró en las “condiciones universalmente aceptadas para la realización del potencial de la personalidad humana” (concepto normativo de desarrollo como mejora), es decir, cubrir las ‘necesidades básicas’ de alimentación, vestido y vivienda, lo que implica tener trabajo, una formación previa, y vivir en una sociedad donde la igualdad y también la libertad sean fines en sí mismos (1960). Adicionalmente, Seers manifiesta que si el crecimiento económico redujera la pobreza, el desempleo y la desigualdad, se podría hablar de desarrollo (Íbid.). Mientras que la Comisión del Sur, en su documento “Desafío para el Sur-CEPAL: una visión compartida del desarrollo”, definió el desarrollo como “un proceso que permite a los seres humanos realizar su potencial, construye autoconfianza, y lleva a una vida de dignidad y satisfacción..., que tiene que ser un esfuerzo de, para y por las personas” y debe estar “centrado en las personas” (1990).

Así, en el 2009, la Comisión Europea publicó su informe sobre la medición del desarrollo económico y del progreso social, en el cual el grupo de trabajo de Joseph Stiglitz, con la colaboración de Amrtya Sen propuso una “nueva métrica para evaluar la calidad de vida, más allá del PIB, a partir de siete dimensiones: educación, salud, medio ambiente, bienestar material, empleo, compromiso político y conectividad interpersonal”, lo que permitió contar con un IDH que permita medir “el proceso de ampliación de capacidades humanas”, donde el PIB es tan solo uno de los medios para ampliarlas (Domínguez, Guijarro, Trueba 2010, 18).

En este proceso de construcción de conceptos y teorías alternativas que buscan ampliar la concepción del desarrollo, surgen, en los años sesenta, los modelos económicos conocidos como ‘fair trade’, ‘comercio justo’, ‘ethical trade’, ‘direct trade’ y/o ‘comercio equitativo’, que sin llegar a las elaboraciones de las propuestas anteriormente mencionadas, puesto que se ocupan fundamentalmente de la dimensión del comercio exterior, buscan un crecimiento inclusivo<sup>6</sup>, propiciando el desarrollo humano y sostenible, a través de la inclusión de pequeños productores/as de distintas comunidades de bajos ingresos, en los mercados locales, nacionales e internacionales y, así mejorar sus condiciones de vida. Sin embargo, Escobar manifiesta que a pesar de las fuertes críticas a los modelos del desarrollo económico y la propuesta de nuevas ideas para que la economía del desarrollo contemple un campo más amplio, esta no ha ido replanteada sino que al contrario estos debates permitieron la consolidación y retorno del neoliberalismo. Esto debido a que no se trata de incorporar “nuevos conceptos o mejores modelos sino de una crítica más amplia del campo del desarrollo...y una reformulación más creativa del pensamiento económico” (Escobar 2007, 164-165).

Por otro lado, los organismos internacionales se han apropiado de los términos de desarrollo humano y sostenible, ‘neutralizando el contenido crítico y movilizador’ de autores como Samir Amin (quien denunció el mal desarrollo como fracaso global), o Arturo Escobar (quien rechazó el concepto de desarrollo desde el enfoque de post desarrollo), para “apuntalar la hegemonía intelectual global en torno al desarrollo como crecimiento económico” (Domínguez 2015). Adicionalmente, el PIB no ha sido remplazado por el IDH, incluso este ha recibido varias críticas al IDH, por sus limitantes en la medición del desarrollo humano ya que no ha logrado integrar todas las dimensiones

---

<sup>6</sup>Entre las distintas definiciones de crecimiento inclusivo se pueden destacar las establecidas por la OCDE, Banco Mundial y Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo (CIP-CI). El crecimiento inclusivo es “cuando la brecha entre los ricos y los pobres es menos pronunciada y el dividendo de crecimiento se comparte de una manera más justa que se traduce en la mejora de los niveles de vida y los resultados que importan para la calidad de vida de las personas (por ejemplo, salud, el empleo y habilidades, ambiente limpio, apoyo a la comunidad)” (OCDE 2013 en CAFOD 2014). El Banco Mundial define el crecimiento inclusivo “por su ritmo y patrón - el crecimiento que es suficiente para sacar a un gran número de personas de la pobreza y el crecimiento que incluye la mayor parte de la fuerza laboral en la economía de un país” (2009). Por su parte, el Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo (CIP-CI) pone ‘énfasis en la participación - por lo que, además de la participación en los beneficios del crecimiento, las personas participan activamente en el proceso de la riqueza y tienen voz y voto en la orientación de ese proceso (Ramos & Ranieri 2013 en CAFOD 2014).

que, en un inicio proponía, para medir la ampliación de capacidades, especialmente en lo que se refiere al ámbito político (Domínguez, Guijarro, Trueba 2010, 18). Por tanto, el Banco Mundial y el Comité de Asistencia para el Desarrollo siguen utilizando el indicador del PIB por habitante para definir las formas de financiamiento hacia los países en desarrollo y determinar la línea internacional de pobreza, bajo la cual se constituyó incluso el objetivo principal de la agenda de ODM (CEPAL 2012, 10), que es una agenda oculta de crecimiento económico para luchar contra la pobreza (Domínguez 2015).

## **1.2. Negocios Inclusivos.**

### **1.2.1. Génesis del concepto de los Negocios Inclusivos**

Al investigar el significado de los negocios inclusivos, desde ahora en adelante NI, he encontrado varias definiciones, lo cual revela la ausencia de un concepto claro y consensuado, lo que ha generado varios debates teóricos y distintas interpretaciones en su aplicación. En algunos casos, los NI han sido definidos como una estrategia empresarial de responsabilidad social, y en otros como una herramienta clave para contribuir al desarrollo desde una visión empresarial (no desde la filantropía o acción social), y por ende, como herramienta para combatir la pobreza y el hambre, lo cual corresponde al primero de los diez ODM. En este sentido, y con el propósito de organizar la literatura existente para llegar al concepto base de los NI, es necesario investigar su origen, el mismo que corresponde al surgimiento del concepto de la base de la pirámide (BdP) ligado a los negocios.

Si bien este término fue utilizado por primera vez por Roosevelt en 1932, con motivo de la Gran Depresión de los años 30<sup>7</sup>, fue Coimbatore Krishnarao Prahalad<sup>8</sup> que

---

<sup>7</sup>En el programa de radio *The Forgotten Man*, el 7 de abril de 1932, Roosevelt manifestó: “Estos tiempos infelices piden una reconstrucción de los planes desde las unidades olvidadas pero indispensables del poder económico, que residen en las capas más bajas y que desde esas capas más bajas irán hacia las capas más altas, y no al revés. Y eso exige que todos pongan su fe una vez más en los hombres olvidados que están en la base económica de la pirámide” (Juanma Roca 2010: [www.compromisoempresarial.com](http://www.compromisoempresarial.com))

<sup>8</sup>Originario de la India, fue un destacado consultor y catedrático que realizó importantes colaboraciones en el mundo empresarial con estrategias como el involucramiento del consumidor en la “Co creación de Valor” en productos y servicios y, el aprovechamiento del gran potencial que representa la “base de la pirámide” para las transnacionales (Mercado.com.ar; Altonivel.com). Adicionalmente, fue considerado en el 2007 y 2009 el pensador más influyente del mundo en la lista elaborada por Thinkers 50 (Entrevista con PRAHALAD, 2006 [www.wdi.iumich.edu](http://www.wdi.iumich.edu) en Domínguez, 2008; Gestión Thinkers 50).

analizó la BdP como un gran mercado sin explorar, contribuyendo así con innovadores conceptos empresariales que dieron vuelta al mundo. Prahalad junto a Stuart Hart<sup>9</sup> publicaron, en el 2002, el artículo “The Fortune at the Bottom of the Pyramid<sup>10</sup>”, donde presentan una pirámide económica que, a través de la combinación de variables de población y capacidad de compra, clasifican a la población mundial en cuatro segmentos según sus ingresos anuales per cápita (ver anexo 1).

El estudio da a conocer cómo las transnacionales, habitualmente concentradas en los mercados maduros y emergentes, correspondientes a los primeros tres segmentos de la pirámide<sup>11</sup>, pueden maximizar sus beneficios en, lo que Prahalad consideró, “la verdadera fuente de promesas del mercado”, que es la base de la pirámide. Este segmento de la población está conformado por cuatro mil millones de personas (dos tercios de la población mundial), con un ingreso anual per cápita de menos de US\$1.500 dólares (calculado en base a la paridad de poder adquisitivo de 2002), es decir una población de ingresos bajos, que vive con menos de cuatro dólares diarios y, que por mucho tiempo ha sido desatendida y no explorada por las transnacionales a pesar de su enorme potencial de convertirse en grandes consumidores (Pralhad y Hart 2002, 2).

Pralhad y Hart mencionan que al aprovechar este gran mercado no saturado, que de acuerdo a las proyecciones del Banco Mundial, se estima que llegue a los seis mil millones de personas en los siguientes cuarenta años, las corporaciones internacionales no solo incrementarían extraordinariamente sus ingresos y ganancias, sino que ayudarían a mejorar sus condiciones de vida. Esto debido a que facilitarían su acceso a productos y servicios producidos y distribuidos de una manera responsable con el ambiente, respetando su cultura, y siendo económicamente rentables. Por consiguiente, la inversión de las transnacionales en la base de la pirámide representaría sacar de la pobreza a billones

---

<sup>9</sup>Stuart Hart es un reconocido académico de la Universidad de Cornell que ha realizado estudios sobre las implicaciones de las estrategias de negocio en la protección del medio ambiente y la erradicación de la pobreza (EGADE Business Summit 2015).

<sup>10</sup>Los conceptos desarrollados en este artículo surgieron por primera vez en 1998, y fueron puestos en discusión para elaborar el artículo publicado en el 2002 (Pralhad y Hart 2002, 14).

<sup>11</sup> En el artículo publicado, los autores mencionan que el primer segmento, que corresponde a la punta de la pirámide, aglutina entre 75 y 100 millones de personas, con un ingreso anual per cápita de más de US\$20.000 dólares, el segundo y tercer segmentos, que se ubican en el centro de la pirámide, agrupan entre 1.500 y 1.750 millones de personas que tienen un ingreso anual per cápita entre US\$1.500 y US\$20.000 dólares (Pralhad y Hart 2002, 4).

de personas, evitando que el caos político social, el colapso ambiental y el terrorismo, causados por la brecha existente entre los países pobre y ricos, siga en aumento (2002, 1-2).

Este capitalismo incluyente, del que hablan los autores, obedece a la fórmula de ‘doing well by doing good’, en donde las empresas tienen la oportunidad de compartir su prosperidad con aquellos que son menos afortunados (Ibíd., 1, 14). Sin embargo, para ingresar en este mercado las empresas deben innovar de manera radical su tecnología y sus modelos de negocio ya que deben desarrollar nuevas estrategias comerciales que obedezcan al principio del “bigger is better” y de esta manera poder adaptarse a las necesidades de este tipo de consumidor al cual no se accede de una manera convencional. Además de la familiaridad que se necesita tener con este sector, los autores mencionan que es necesario incrementar el potencial de ingreso de los pobres, dar forma a sus aspiraciones, mejorar el acceso y la adaptación de soluciones locales. Así, el desafío de las transnacionales, en este mercado, es saber combinar bajo costo, buena calidad, sustentabilidad y rentabilidad, que requiere trabajar en conjunto con autoridades de gobierno, organizaciones no gubernamentales, la comunidad, instituciones financieras y otras empresas (Ibíd., 2, 4-6). Por tanto, la clave en el ingreso a este mercado no solo está en la creación de la *capacidad de consumo*, sino en analizar en detalle para “tener la capacidad de responder a sus necesidades a través de propuestas de valor a su medida” y, de esta manera, estar en condiciones de transformar la condición de la pobreza en una oportunidad para ambas partes (Prahalad y Hart 2002; Márquez, Reficco y Berger 2009, 29).

De acuerdo a lo mencionado por Prahalad y Hart, al momento en que los millones de personas de la base piramidal integren todas sus actividades bajo la lógica de mercado, podrán salir de su situación de pobreza<sup>12</sup>. Para demostrar la fortuna que representa la base de la pirámide, los autores detallan la experiencia de algunas compañías ‘inclusivas’ que

---

<sup>12</sup> Hernando de Soto, economista latinoamericano reconocido a nivel mundial por sus innovadores aportes teóricos al desarrollo, manifestó, en su libro “El Misterio del Capital”, que los pobres no deben ser considerados como problema sino como solución en la erradicación de la pobreza. Esto debido a que ellos al acceder al derecho de propiedad, pueden aprovechar “el potencial económico de sus activos para producir, afianzar o garantizar mayor valor en el mercado ampliado” (De Soto 2001). Además afirma que “los países pobres ya poseen los activos para hacer del capitalismo un éxito” (Íbid), donde la clave es resolver el misterio de transformar estos activos en capital vivo (Íbid)

han trabajado con ese segmento de mercado desde el siglo XX. Entre las multinacionales más representativas se encuentran Hindustan Lever Ltd.(HLL), subsidiaria de UNILEVER, en la fabricación y distribución de alimentos, detergentes y productos de aseo personal en la India; Grameen Phone con la venta de móviles de acceso compartido en Bangladesh; SELF con su sistema de electrificación rural en África y Asia; Smart Communications con las tarjetas prepago en Filipinas; Arvind Mills con su innovador sistema de entrega de blue jeans; The Body Shop International PLC, con su programa de abastecimiento de materia prima local y productos procedentes de los pueblos indígenas; Starbucks Corporation, en cooperación con ‘International Conservation’, con su programa de abastecimiento de café directamente de los agricultores de la Región de Chiapas de México; Sam Pitroda, con la distribución de los ‘teléfonos rurales’ en la India; CorDECT en la India y Celnicos Comunicaciones en América Latina, con la venta de modelos informáticos y empresariales adecuados a las necesidades de la base de la pirámide; Cemex con el proyecto *Patrimonio Hoy*, que opera en México con un sistema de clubes de ahorro para el suministro de materiales de construcción; Aspen Farmacare y Cipla, con la provisión de retrovirales genéricos en Sudáfrica y en India respectivamente, así como otras transnacionales como Dow, Hewlett-Packard, Citigroup, DuPont, Johnson & Johnson, Novartis, y ABB (Prahalad y Hart 2002 5-7, 14; Domínguez 2008 78,79).

De igual manera, Prahalad y Hart mencionan que, además de las transnacionales, existen asociaciones empresariales globales que promueven este modelo de negocio tal como el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Empresarial Sostenible, empresas locales como Amul y Grammeen Bank, y organizaciones no gubernamentales como Rainforest Alliance, el Instituto de Recursos Mundiales, la Defensa del Medio Ambiente Fondo, y Conservación Internacional, que, incluso, con menos recursos que las transnacionales han sido más innovadoras y han impulsado el crecimiento de estos mercados inclusivos. Por su parte, Domínguez menciona la importancia de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD), como una herramienta clave para desarrollar este modelo de negocio ya que permite compartir no solo los riesgos sino los recursos, las responsabilidades, competencias y beneficios que además resulta en la ‘distribución



equitativa del poder'. Estas alianzas fueron promovidas primero por el WBCSD<sup>13</sup> y el PNUD; posteriormente se involucraron otras entidades tales como la OCDE, Business Partners for Development, las Cumbres del Milenio, y el Consenso Europeo (Domínguez 2008, 76).

La idea de exponer los casos de grandes transnacionales aplicando los principios de los NI, responde a la necesidad de romper el paradigma de que el gobierno y las ONG's son las entidades que deben ocuparse de proteger a los pobres y el medio ambiente, ya que las empresas tienen también la responsabilidad de ocuparse de ello, al ser una pieza clave para la implementación de prácticas ambientalmente responsables y la erradicación de la pobreza.

De allí que el rol del Estado es generar políticas públicas que promuevan e incentiven la asociatividad e inclusión del segmento de la BdP en los negocios de las empresas, asegurando así, no solo un ambiente apropiado para desarrollar estos modelos de negocios, sino reglas claras que garanticen una competencia justa y redistribución del ingreso (PNUD 2006; Carrión y Herrera 2012; Avina 2012, SNV 2015). De igual manera, el Estado es el encargado de proporcionar infraestructura, facilitar el acceso a educación, salud, crédito de los sectores más vulnerables de la economía, además de proveer financiamiento tanto para el desarrollo de los NI, como para realizar estudios referentes a su implementación (Ibid.) Por otro lado, las organizaciones no gubernamentales, son actores cruciales para facilitar el acercamiento del segmento de la BdP con las empresas, además de diseñar y buscar financiamiento para los programas para el desarrollo de los NI, dar acompañamiento técnico en su implementación, aportar con sus experiencias en la inclusión económica y social de los sectores más vulnerables y la destinación de recursos para trabajar en conjunto con el Estado y las empresas en el fortalecimiento de las capacidades de los grupos involucrados para su empoderamiento (PNUD 2006; Licandro 2013).

---

<sup>13</sup>El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo (WBCSD) por sus siglas en inglés, es una asociación conformada por al rededor 200 empresas, que trabaja con gobiernos, organizaciones no gubernamentales e intergubernamentales para impulsar los negocios en el campo del desarrollo sostenible. Además es una plataforma para que sus miembros puedan compartir sus conocimientos, experiencias y prácticas encaminadas al desarrollo sostenible. Sus miembros pertenecen a alrededor de 35 países y más de 22 de los principales sectores industriales (SNV y WBCSD 2010).

Por su parte, las empresas privadas, al incorporar al segmento de la BdP a su negocio, no solo aportan en la generación de nuevos empleos sino desarrollan actividades complementarias a las ejecutadas por el gobierno para facilitar el acceso del segmento de la BdP a los servicios básicos. Adicionalmente, las empresas tienen la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de prácticas amigables con el ambiente en la producción y comercialización de los productos y el compromiso de involucrarse e invertir en el desarrollo e implementación de los NI de mutuo beneficio (PNUD 2006; Licandro 2013).

### **1.2.2 Modalidades de los Negocios Inclusivos y su concepto**

Posterior a las publicaciones realizadas en el 2002 de Prahalad con Hart y Hammond<sup>14</sup>, Prahalad publicó, en el 2005, el libro *“La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres”*, donde amplía la visión de la BdP. Esto debido a que menciona que los pobres no deben ser considerados como víctimas o como una carga, sino como “consumidores con sentido del valor y además como empresarios creativos y con capacidad de recuperación” (2005, 1,5), dando paso al surgimiento de la segunda modalidad de los negocios inclusivos en donde la base de la pirámide puede involucrar a las grandes cadenas de valor como ‘productores, innovadores, proveedores o distribuidores’. A partir de este análisis, surgen nuevos estudios al respecto, con autores como London y Hart que hablan sobre la importancia de que los pobres se integren también como socios estratégicos de las empresas con capacidad de generar valor, lo cual forma parte de la tercera modalidad de los negocios inclusivos (Hart y London 2005; Wilson y Wilson, 2006 en Lariú y Strandberg 2009, 8; Semanis y Hart 2008 en Next Billion<sup>15</sup> 2010, 6). Ver anexo 2.

---

<sup>14</sup>Allen Hammond es reconocido como uno de los grandes líderes de la base de la pirámide y experto en la creación de soluciones y estrategias empresariales para mitigar la pobreza en base al mercado. (<http://nextgenerationbop.com> 2015).

<sup>15</sup> NextBillion.net es una iniciativa de la Universidad de Michigan. Es una comunidad de líderes de negocios, emprendedores sociales, gerentes de organizaciones no gubernamentales, legisladores, académicos y otros que exploran la conexión entre el desarrollo y la empresa. Es un foro de discusión, cuyo objetivo es poner en relieve el desarrollo e implementación de estrategias de negocio que abren oportunidades para mejorar las condiciones de vida de aproximadamente cuatro mil millones a productores y consumidores de bajos ingresos en el mundo, que pertenecen a la base de la pirámide (nextbillion.net 2015).

Por tanto, la primera modalidad de los NI corresponde al involucramiento del segmento de la BdP como consumidores, la segunda modalidad al involucramiento como productores, innovadores, proveedores o distribuidores y, la tercera modalidad al involucramiento del segmento de la BdP como socios estratégicos de las empresas, con capacidad de generar valor.

De ahí que a partir de las iniciativas ‘inclusivas’ de las grandes transnacionales que surgieron a finales del siglo XX, y los estudios en torno a la base de la pirámide ligada a los negocios, surge el concepto de este modelo empresarial en el que las empresas pueden incrementar sus ingresos y aportar, al mismo tiempo, con una incalculable contribución a las poblaciones más vulnerables del mundo, promoviendo así un “capitalismo incluyente” (Prahalad y Hats 2002, 1). Las distintas instituciones del desarrollo han llamado este modelo empresarial como **negocios inclusivos**, negocios porque involucran distintas actividades económicas rentables que no son asistencialistas, e inclusivos por el hecho de incorporar a las poblaciones históricamente excluidas de los beneficios de la economía del mercado.

Con estos antecedentes, surgen varias definiciones de los NI de acuerdo a los objetivos de cada una de las entidades del desarrollo que se han involucrado en el campo de los NI. En el 2006, por ejemplo, SNV<sup>16</sup> crea una alianza estratégica con WBCSD con la finalidad de promover conjuntamente la inclusión económica y social en los países de la periferia. Esto a través de actividades empresariales que incluyan a poblaciones de bajos recursos en cadenas de valor para asegurar el crecimiento de las empresas y combatir, al mismo tiempo, la pobreza, la desigualdad, y los problemas ambientales que persisten aún en las regiones más pobres del mundo. De esta manera, definieron los negocios inclusivos como:

---

<sup>16</sup>SNV es una organización holandesa que provee soluciones innovadoras para la inclusión económica y social en 40 países de la periferia (Asia, África, Los Balcanes y Latinoamérica). Es una empresa social que opera como una consultoría innovadora, un "think tank", un fondo de inversión social y una fundación operativa. Tiene como principales objetivos la reducción de la pobreza y la inequidad, así como el incremento de oportunidades de empleo para mejorar los ingresos de estas poblaciones y permitir su acceso a los servicios básicos. Su experiencia de cuarenta años le ha motivado a centrarse en la promoción de “oportunidades reales de mercados”. SNV tiene alrededor de 10 oficinas en América Latina para co-desarrollar soluciones para los clientes de la región (SNV y WBCSD 2010).

iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que bajo una lógica de mutuo beneficio contribuyen a mejorar la calidad de vida de las comunidades de bajos ingresos, a través de su participación en la cadena de valor de un negocio tanto como proveedores de servicios y/o materia prima, distribuidores de bienes y/o servicios o consumidores, al tener acceso a servicios básicos o productos de calidad, que suplen sus necesidades esenciales a menor costo (SNV y WBCSD 2010)

Esta definición ha sido igualmente adoptada por la Red Iberoamericana de Negocios Inclusivos<sup>17</sup> (negociosinclusivos.org), la misma que responde a la alianza de organizaciones líderes en el campo de los NI (SNV, WBCSD, AVINA<sup>18</sup>, WRI<sup>19</sup> y FUNDES), y que busca promover este modelo así como intercambiar conocimiento, trabajar en conjunto y acceder a experiencias y casos exitosos. (negociosinclusivos.org. 2010)

Por otro lado, a raíz del informe publicado por el PNUD en el 2004<sup>20</sup>, este organismo creó, en el 2006, la ‘Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos’ al considerar que el sector privado juega un papel crucial en el cumplimiento de los ODM. Así, en el 2008, el PNUD publicó un informe sobre “*Las empresas frente al desafío de la pobreza: Estrategias exitosas*’, para mostrar cómo las empresas privadas pueden aportar al desarrollo humano, y por ende al cumplimiento de los ODM, especialmente con el objetivo de erradicar la pobreza. Este informe, además, busca concienciar al sector privado sobre los beneficios de involucrar a los pobres en sus negocios, para motivarlos a la acción y expone las formas de crear valor tanto para los gobiernos, como para las empresas y la

---

<sup>17</sup>Las entidades socios de la red son: ASHOKA, el Laboratorio de la Base Piramidal-Barcelona, el Laboratorio de Aprendizajes en Negocios Inclusivos de la Universidad Alberto Hurtado-Chile y SEKN; mientras que sus aliados son Nextbillion en español y el fondo de capital de riesgo VOX Capital de Brasil (negociosinclusivos.org 2015)

<sup>18</sup> Avina es una fundación de Latinoamérica que se creó en 1994 con el objetivo de promover el desarrollo sostenible en el continente. Actualmente Avina está presente en 13 países latinoamericanos y opera con más de 5.000 aliados de todos los sectores (AVINA 2015).

<sup>19</sup> World Resources Institute es una organización mundial de investigación que busca innovar prácticas medioambientales, generar oportunidades comerciales y promover el bienestar de las personas (WRI 2015).

<sup>20</sup> El informe elaborado en el 2004 por la ONU, recoge 50 estudios de caso e investigaciones de académicos y asesores institucionales sobre el papel del sector privado, en su interacción con el gobierno, el mercado y los hogares para la reducción de la pobreza, y contribución al desarrollo humano y al crecimiento económico. Además, recalca la importancia de contar con un Estado sólido que promueva tanto el incremento de capacidad productiva como la competencia justa y la redistribución del ingreso. Menciona además, que uno de los grandes desafíos de los negocios es diseñar modelos de NI que sirven de puente para acercar los negocios a la base de la pirámide creando valor para todos (PNUD 2008, ii).

sociedad (PNUD 2008, i, ii). Este informe, elaborado por un Consejo Asesor constituido por varias instituciones<sup>21</sup> comprometidas con la Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos, define, en base al trabajo del WBCSD, SNV y otras instituciones relacionadas con el tema, a los NI como:

Modelos empresariales inclusivos que vinculan a los pobres como clientes, por el lado de la demanda y, como empleados, productores y propietarios de negocios en las distintas partes de la cadena de valor, por el lado de la oferta. Estos modelos tienden puentes entre los negocios y los pobres para su beneficio mutuo. Los beneficios de modelos de negocios inclusivos trascienden los beneficios inmediatos y los mayores ingresos. En el caso de los negocios, incluyen el estímulo a las innovaciones, la creación de mercados y el fortalecimiento de las cadenas de proveedores. Y, para los pobres, generan mayor productividad, ingresos sostenibles y mayor empoderamiento” (PNUD 2008, iv, vi).

Si bien esta definición es resultado de un trabajo en conjunto, todavía no se puede hablar de un concepto oficial ya que las distintas instituciones involucradas en el tema siguen utilizando las definiciones elaboradas por cada una de ellas. Incluso, se pueden mencionar otras: para el BIF, los NI forman parte de una “*actividad rentable del negocio que también expande tangiblemente las oportunidades para los pobres y desaventajados en los países en vía de desarrollo*” (BIF 2011), mientras que la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Instituto de Estudios del Desarrollo hacen énfasis en como los NI son una herramienta clave para alcanzar el ‘desarrollo’:

Los negocios inclusivos son un modelo alternativo de desarrollo económico que facilita la generación de ingresos a la población menos favorecida de manera sostenible en el tiempo” (Rodríguez 2002 en estudio de Investigación de USAID 2002).

Inclusive Business has enormous potential to contribute positively to development outcomes. Working through core business models, the ‘Inclusive Business’ approach

---

<sup>21</sup>Las 30 entidades que contribuyeron en la elaboración del informe son organismos de desarrollo, universidades y escuelas de negocios, foros empresariales y organismos internacionales (PNUD 2008).

requires minimal outside support and can often reach a scale unattainable by most direct development interventions (Institute of Development Studies 2012).

En definitiva se puede concluir que las distintas definiciones concuerdan que los NI son modelos de negocio rentables que buscan contribuir al desarrollo humano y combatir la pobreza y el hambre, a través de la inclusión del segmento de la BdP bajo una relación de ganar-ganar en los negocios. Sin embargo, los NI han sido relacionados con el concepto de Responsabilidad Empresarial (RSE), surgiendo así uno de los principales debates en torno a la conceptualización de los NI que no ha llegado a su final y que se explica en la siguiente sección.

### **1.2.3 Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social Empresarial**

¿Qué vínculo puede existir entre los NI y las actividades de RSE? ¿Por qué los NI han sido considerados como parte o evolución de este modelo? Por un lado, Prahalad menciona en su libro que, el modelo empresarial, que busca incluir a la base de la pirámide (BdP) en los negocios, al cual se refiere, no se trata de ‘filantropía o responsabilidad social corporativa’ ya que este modelo empresarial ya existente tiene un alcance muy limitado, y por tanto es necesario crear nuevos enfoques que transformen la pobreza en ‘oportunidad para todos los interesados’ (2005, XI). Además critica el hecho de que las transnacionales, habitualmente, se relacionan con la pobreza solamente a través de la responsabilidad social corporativa (Ibid., 262). Pese a la aclaración de Prahalad, existen varias publicaciones latinoamericanas que relacionan los NI con prácticas de RSE. Por ejemplo, los autores Musso y Ulla, consideran a los NI como un “nuevo capítulo de RSE”, mientras que el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), ha publicado casos de empresas que practican actividades de RSE como si se tratara del mismo modelo de NI (Fomin, 2009; Musso y Ulla, 2009 en Reffico 2010, 15).

Como otros ejemplos, se puede señalar el documento “Responsabilidad Social Empresaria e Inclusión Económica y Social. Negocios Inclusivos”, menciona que para el IARSE los NI son una estrategia clave de inclusión social que se desarrollan bajo el marco de la RSE (IARRSE y AVINA 2009, 7). En el artículo publicado en Ekosnegocios, la Coordinadora de Comunicación de CERES, Diana Bolaños, expone que los modelos de

NI implementados por varias organizaciones ecuatorianas forman parte de sus estrategias de RSE y contemplan capacitación financiera, implementación de principios de comercio justo e innovación tecnológica (Bolaños 2013, 92). Asimismo, en el artículo “Pensando en RSE y Negocios Inclusivos”, publicado en el blog ‘la buena empresa’<sup>22</sup>, se manifiesta que luego de varias discusiones se ha consensuado que los NI son prácticas concretas de responsabilidad social ya que se basan en una gestión socialmente responsable (Amin en La buena empresa 2011).

Incluso, trabajos académicos tales como el artículo publicado por la revista VERBUM, de la Universidad Sergio Arboleda, de Colombia, menciona que el modelo de NI emerge en el contexto de la RSE como una estrategia de inclusión social que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones vulnerables y, el desarrollo tanto social como económico de su entorno (Mejía 2014, 77). Otro trabajo académico publicado en el 2015 por Virgilio Pesantes Burgos, M.Sc, ‘docente de Maestría en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil’, sostiene que los NI son ‘una de las estrategias sociales más complejas de la RSE’ que aporta a la eliminación de la pobreza (Pesantes 2015).

Este debate en torno a las relaciones entre los NI y la RSE no solo se debe a la ausencia de un concepto consensuado de los NI, sino a que la RSE surgió también como herramienta para eliminar la pobreza, como parte de un compromiso social que debía ser motivado por la justicia y no por la caridad. Si recordamos, el análisis realizado por Domínguez, la RSE tiene sus orígenes con Adam Smith tanto con la ‘Teoría de los sentimientos morales’ de 1759, en donde menciona que “la aprobación social es el principio rector de la naturaleza humana”, como En la Riqueza de las Naciones de 1776, donde manifiesta que “las acciones respetables tienden a promover la felicidad del individuo o la sociedad por aumento de la eficiencia”. De esta manera, el empresario Robert Owen (finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX), tomando como referencia lo mencionado por Smith, vinculó la responsabilidad del empresario en la lucha contra la pobreza, distinguiéndose así de los demás empresarios de esa época, que a través

---

<sup>22</sup> La Buena Empresa es un espacio de reflexión sobre la vinculación de la acción empresarial con procesos de desarrollo social, reducción de la pobreza y redistribución de la riqueza. Se creó en el 2008 y es gestionado desde Colombia por Jenny Melo (labuenaempres.com).

de sus prácticas de explotación en las fábricas, no median sus actos en la sociedad (Domínguez 2008, 60).

Fue Owen quien se preocupó por cambiar las condiciones de vida de sus trabajadores e inauguró el ‘business case de la RSC’, para promover el cambio de la legislación principalmente en lo referente al trabajo infantil, jornada de trabajo, y salarios que finalmente se logró en 1814. El aumento de los beneficios de la empresa (50% al año) de Owen, a raíz del mejoramiento de las condiciones de vida de sus trabajadores, fueron la base para que otras empresas incorporaran prácticas tanto internas como externas de RSE y se adquirieran el compromiso con ‘la reforma social y la lucha contra la pobreza’, que respondían a las exigencias de ‘solidaridad y compromiso social’ del siglo XX. Cabe resaltar que muchos años antes del informe Bruntland, Clark ligó la sostenibilidad con la responsabilidad social (Domínguez 2008, 60).

En este sentido, a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, la RSE también surgió como herramienta para aliviar la pobreza a través del mejoramiento de las condiciones de vida no solo de los empleados de las empresas, sino también de sus proveedores, distribuidores y demás agentes relacionados a la empresa, sin que esta esté relacionada con la caridad. Sin embargo, la implementación de la RSE como estrategia empresarial fue cambiando a través del tiempo, teniendo como principales condicionantes la Gran Depresión de los años treinta y los debates académicos entorno a ‘la legitimidad de la RSE’. Esta fue considerada, por un lado, ‘una carga injusta y costosa para los accionistas que debía asumir el gobierno’; y por otro lado fue asociada con el socialismo y una excusa para la creación de regulaciones, y finalmente fue asumida como una ‘obligación voluntaria’ por las corporaciones bajo una visión inclusiva (relación entre rendimiento y RSE), sin que sea considerada como una actividad regulada (Domínguez 2008, 64). Frente al caos social y ambiental generado por el crecimiento económico a nivel mundial, revelado por el informe Bruntland en 1987, la Cumbre de Río en 1992 y diversos acontecimientos de catástrofes sociales, la ‘concepción druckeriana de la empresa que integraba la RSE, se convirtió en el núcleo duro del management moral. “La compañía se concibió como una institución social basada en relaciones de confianza a largo plazo con trabajadores, clientes y proveedores, cuyos activos más importantes eran el capital humano, el capital social y el capital reputacional”, que dio paso a la creación



de códigos de conducta por el Comité para el Desarrollo Económico CED (1971) y la OCDE (1976), para implementar las prácticas de RSE. De igual manera, se crean en 1992 el WBCSD y el BSR, cuya visión y misión respondía a los principios de la RSE, ligándola con la sostenibilidad (Ibid., 67, 68, 70).

Debido que la implementación de las prácticas de RSE no dio como resultado la erradicación de la pobreza y muchas veces fue utilizada simplemente para aumentar la rentabilidad de las empresas, utilizando a la BdP para lograrlo, la RSE fue centro de críticas, y relacionada con una máscara corporativa que ‘ayuda’ a la sociedad sin generar sostenibilidad. Por eso la aclaración de Prahalad de que la incorporación de la base de la pirámide a los negocios, a la que él se refiere, no se trata de ‘filantropía o responsabilidad social corporativa’. De igual manera, existen publicaciones que aclaran las diferencias entre RSE y NI, tales como el artículo de Ezequiel Reficco, en donde, haciendo referencia a lo mencionado por González, Bruni Celli, y Gómez Samper, profesores del IESA, expone que, aunque dentro de los NI, la RSE juega un claro papel, esta última no incluye a los NI, ya que los proyectos de RSE regularmente están basados en buenas intenciones más que en incentivos económicos, sin lograr pasar de la fase de proyectos pilotos. Esto debido a que regularmente las empresas mantienen a la BdP como “vitrinas”, antes que empeñarse en desarrollarlos y llevarlos a una escala mayor” (Bruni Celli, González y Gómez Samper, 2009 en Reficco 2010, 16).

Por otro lado, Reficco menciona que en la práctica, las iniciativas sociales de RSE tienden a ser paternalistas y caritativas, lo cual genera más pobreza ya que los empresarios tienen recelo en que estas iniciativas generen lucro para las empresas y por tanto, se alejan cada vez más de ser consideradas como negocios. Asimismo, Reficco afirma que la RSE ha sido utilizada por muchas multinacionales para mantener el statu quo, mientras que los NI buscan transformar las condiciones de vida de las personas más humildes generando riqueza sin enfocarse en la redistribución. Si los NI se consideran como una forma de la RSE se corre el riesgo de desvanecer la innovación que representan los NI para erradicar la pobreza y la imposibilidad de actuar de distinta forma frente a los desafíos que enfrenta la población de la base de la pirámide (Reficco 2010, 17). Por consiguiente, los NI no pueden ser confundidos con actividades caritativas, ya que este modelo debe ser rentable

para crear ecosistemas sostenibles y contribuir así a la reducción de la pobreza (Sivakumara 2014 en Nextbillion.com).

A pesar de que queda claro que los NI no pueden ser asociados con actividades de RSE, ¿cómo se puede determinar si un modelo de negocio es inclusivo o no? ¿Qué nivel de inclusividad se busca lograr con este modelo, si al final de cuentas todos los negocios pueden incluir de cierto modo a poblaciones vulnerables dentro de sus cadenas? De ahí que se distinguen características y metodologías de evaluación que facilitan la identificación de un modelo de NI.

#### **1.2.4. Características de los Negocios Inclusivos**

En base a las distintas definiciones y a la literatura existente sobre la inclusión del segmento de la BdP en los negocios, el documento publicado por la Catedra Mango de RSC menciona cuatro características principales de un NI (Casado et al 2009, 19-20):

- a) Es económicamente rentable, es decir no forma parte de un proyecto filantrópico ya que busca alcanzar un crecimiento sostenido para obtener un mayor alcance social.
- b) Combina la creación de valor social y financiero ya que busca la creación de un valor socioeconómico en las poblaciones más vulnerables y al mismo tiempo busca nuevas fuentes de crecimiento para la empresa.
- c) Convierte al segmento de la BdP en el centro de la creación de valor, al reconocer que su aporte es crucial dentro de la cadena de valor.
- d) Construye alianzas estratégicas ya que solamente al trabajar en conjunto se puede lograr un mayor beneficio para la BdP.

Por otro lado, la red de Laboratorios de la Base de la Pirámide de la Universidad de Cornell, iniciativa de Hart y Simanis, establece que los NI deben cumplir cuatro condiciones para ser considerado como tales: a) pertenecer al sector privado y ser capaz de crear valor para todos; b) tener alianzas estratégicas con organizaciones civiles y entidades gubernamentales para ampliar su alcance; c) que en su accionar contemple el impacto no solo económico sino social y medioambiental; y d) tener un ‘potencial de

réplica a gran escala' que le permita transformar la pobreza en beneficios económicos (Lariú y Strandberg 2009, 8).

### **1.2.5 Proceso de implementación de los Negocios Inclusivos**

Entre los modelos más reconocidos para la creación de un negocio con el segmento de la BdP, se destacan los desarrollados por Ted London y por Erik Simanis y Stuart Hart<sup>23</sup>. Por un lado, London propone la combinación de seis principios en cuatro etapas: diseño, implementación, ejecución y la perspectiva de la BdP:

En la primera etapa se encuentran dos principios. El primero que corresponde a la participación externa, es decir el ingreso de un actor externo a la economía informal donde el pobre vive y opera y, en donde lo fundamental es contar con la habilidad de construir un puente de confianza entre las organizaciones e instituciones involucradas para construir el modelo desde abajo hacia arriba sobre la infraestructura ya existente. El segundo principio se refiere a la co- creación de valor en donde se incorporan las voces y/o perspectiva del segmento de la BdP en el diseño del modelo. (London 2007, 14-17). En la etapa de implementación se encuentran igualmente dos principios. El de conexión del segmento de la BdP con el mercado no local que antes no podía acceder y/o viceversa y, el principio de innovación paciente que se refiere al hecho de que el modelo de desarrollo es un proceso innovador que toma tiempo para que funcione y tenga éxito, requiriendo de una cuidadosa reconsideración de los procesos y por lo tanto de mayor inversión (Ibid., 20, 21).

En la etapa de ejecución se encuentra el principio de crecimiento autofinanciado, donde el segmento de la BdP, la empresa y las distintas instituciones y organizaciones crean una ventaja competitiva que permite generar el beneficio para todas las partes involucradas y no solamente para una de ellas. (Ibid., 22). Finalmente para la cuarta etapa, el principio que rige es el de reconocer que la economía informal no necesariamente debe formalizarse para tener éxito. En este sentido, tanto el segmento de la BdP como sus asociados deben identificar, aprovechar y mejorar los recursos y capacidades ya existentes en la BdP (Ibid., 23).

---

<sup>23</sup> Simanis y Harts son líderes intelectuales de la red de laboratorios de la BdP de la Universidad de Cornell (Licandro 2013).

Por otro lado, Simanins y Hart desarrollaron el Protocolo 2.0, es decir un proceso estratégico basado en la co-creación y valor mutuo, para generar un modelo de negocio ambientalmente sostenible, sobre las capacidades y recursos del segmento de la BdP. Este proceso consta de tres fases: “apertura, construcción del ecosistema y creación de empresas” (Samini y Hart 2008 en Casado 2009, 37). En la primera fase, la empresa debe conocer a profundidad la comunidad, por lo que debe planificar estadías dentro de ella para construir una relación de confianza. Posteriormente, la empresa contrata a un representante de la comunidad para crear un puente entre las partes y así contar con un lenguaje compartido, que les permita desarrollar talleres de trabajo y de esta manera generar ideas y planes de acción específicos. En la segunda fase, se debe crear un equipo de trabajo conformado por representantes de la empresa y de la comunidad, quienes estarán a cargo de implementar el proyecto desarrollado. La tercera etapa, de creación de empresas, se deben desarrollar pruebas piloto para asegurar la participación paulatina de la comunidad hasta que se encuentre lista para manejar el modelo de negocio independientemente (Ibid., 37,38).

#### **1.2.6. Metodologías de evaluación de los Negocios Inclusivos**

Las distintas entidades que trabajan en el campo de los NI han desarrollado varias metodologías, tanto para medir el impacto, como para monitorear y evaluar estos modelos. Entre las más utilizadas se encuentran la Metodología de Evaluación de Impacto Framework de WBCSD, el Reporte de Resultados Framework de BCtA, la Huella Económica de INSEAD, la Huella de la Pobreza de Oxfam, el Sistema BIF M&E, el Reporte y Estándares de Inversión de IRIS (Wach 2012). Adicionalmente, tenemos la metodología Link del CIAT (CIAT 2012), y el Marco para la Evaluación de Impacto de NI del Laboratorio de la BdP de España, MEINI (Casado y otros). Ver anexo 3.

Cabe indicar que las metodologías más utilizadas son las que monitorean y evalúan (M&E) los NI, en comparación con las que miden el impacto. En el caso de las metodologías M&E, los indicadores son predefinidos, es decir, cuantifican el número de unidades vendidas, de servicios ofrecidos, o número de personas alcanzadas por un servicio o producto, lo cual genera una debilidad ya que la medición de resultados positivos o negativos dependerá de quien escoge los indicadores. Las metodologías que

miden el impacto y determinan los cambios que se registran de un determinado programa requieren de mucho tiempo, son más costosas y tienen mayor grado de complejidad en su implementación (Wach 2012, 13-15). En este sentido, la utilización de estas metodologías por separado podría distorsionar el resultado, por tanto, lo más conveniente sería utilizar ambas para la evaluación de un mismo caso de estudio.

### **1.2.7. Los Negocios Inclusivos y sus impactos en el segmento de BdP a nivel mundial**

Frente a los 1.200 millones de personas que viven en la pobreza a nivel mundial (ONU 2014), las distintas entidades involucradas en el campo de los NI, desafían a las distintas multinacionales y empresas del mundo para involucrarse en la lucha contra la pobreza, a través de la implementación de los NI. En este sentido, dentro de sus informes anuales, demuestran el alcance de este modelo en el segmento de BdP. Por ejemplo, IFC, que se ha comprometido con más de US\$9.5 billones para trabajar en alrededor 400 iniciativas de NI en 85 países, ha logrado integrar a más de 200 millones de personas en la co-creación de valor, entre ellas agricultores, estudiantes, pacientes y consumidores. Esto a su vez ha contribuido a mejorar las condiciones de vida, y promover un desarrollo sostenible en comunidades involucradas de bajos ingresos en el mundo (IFC 2014, 1).

El informe anual de BCtA, revela que, en base a los datos obtenidos de las 94 iniciativas de NI emprendidas por sus miembros, ellas han beneficiado a más de 200 millones de personas, en 40 millones de hogares (BCtA 2014, 22). Estos beneficios se traducen en acceso a energía limpia, atención médica, alimentación nutritiva, acceso al ahorro y al crédito, mejoramiento e incremento de la productividad (en el caso de los agricultores), posibilidad de ser propietarios de sus casas, adquirir un trabajo, lo cual no solo incrementa sus ingresos sino también contribuye al mejoramiento de su formación (Ibíd., 25). En lo que se refiere a sus 21 iniciativas agrícolas, los beneficiarios ascienden a 3.4 millones de personas (Ibíd., 31). Por su parte, los proyectos de SNV, que se desarrollan en veinte países de África, ocho países de Asia y diez países de Latinoamérica<sup>24</sup>, benefician actualmente a 11.7 millones de personas, de los cuales 5.2

---

<sup>24</sup> En el periodo 2008-2012, SNV, junto a FOMIN y el BID, implementó, en América Latina (Centro América, Ecuador y Perú) el programa “Negocios Inclusivos: Ganamos todos” con la finalidad de contribuir

millones corresponden a la gestión realizada en el 2014. Estos 5.2 millones de nuevos beneficiarios alcanzados en el 2014 se distribuyen de la siguiente manera: 1.5 millones de personas que han aumentado su seguridad alimentaria y su ingreso en el sector agrícola; 2.7 millones que han accedido a agua potable y saneamiento; y, 952 mil personas que han accedido a energía renovable (SNV 2014, 3-7).

Finalmente, el informe anual de AVINA del 2014 revela que, debido a sus inversiones de US\$12.6 millones en 785 iniciativas, 25 millones de latinoamericanos han sido beneficiados por la implementación de NI, ya que les ha facilitado el acceso a energía limpia, agua potable, conservación de biomasa, gobernabilidad democrática, cultivos sustentables, entre los principales. Cabe mencionar que algunas de las iniciativas de NI son apoyadas por dos o más entidades, por lo que el monto global de beneficiarios en el mundo no podría ser estimado porque se correría el riesgo de que el resultado esté duplicado. Adicionalmente, es necesario tomar en cuenta que, tal como lo menciona BCtA, la naturaleza de los beneficios depende de la modalidad en que se hayan implementado los NI (consumidores, proveedores, distribuidores o socios), y por lo tanto, no son fáciles de cuantificar.

El hecho de conocer el número de beneficiarios no revela tampoco la forma en que los individuos han mejorado sus condiciones de vida por lo que para determinar los impactos reales de los NI sería necesario una evaluación más profunda de los cambios generados en cada una de las iniciativas y la forma en que estos están garantizando sostenibilidad social, ambiental y económica. Asimismo, debido a que las definiciones de NI y sus principales características no incluyen la redistribución de las ganancias con la BdP, los informes no revelan el cambio estructural en las cadenas productivas, por ejemplo. A pesar de ello, las cifras reveladas en los informe anuales de los distintos organismos de desarrollo, que promueven los NI, son un referente para comprender el alcance que pueden tener este tipo de modelo, el rol que pueden jugar las empresas y las APPD para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población más vulnerable, y el desafío enorme que esto representa aún<sup>25</sup>.

---

a la reducción de la pobreza, desigualdad, cambios demográficos y climáticos en la región, cuyos resultados en el Ecuador se detallan en el capítulo 2 de la presente investigación.

<sup>25</sup> Haciendo un cálculo estimado y superficial con base al dato otorgado por la ONU (1.200 millones de personas que viven en la pobreza) y la estimación de beneficiarios de FCI, BCtA, SNV y Avina se podría

### 1.2.8 Sectores económicos en los que se han desarrollado los Negocios Inclusivos

Con el objetivo de determinar los sectores económicos en los que se han desarrollado los NI, he tomado como referencia cinco publicaciones que recopilan los casos más exitosos de NI en América Latina, África y Asia en el periodo comprendido entre 2002 y 2015. Las mencionadas publicaciones han sido elaboradas por Prahalad juntamente con Hart y Hammond, por UNDP AFIM, Business Call to Action (BCtA)<sup>26</sup>, IFC y por Verónica Silva del Laboratorio de NI de la Universidad Alberto Hurtado (UAH) en Chile. Este último documento recoge los casos de NI promovidos y publicados por SNV, WBCSD, SEKN, PNUD, BID, AVINA, IESE, los laboratorios de la BdP de España y de Cornell, el académico Dr. Aldo Olcese y las alianzas SNV-CECODES, IARSE-AVINA y SNV-WBCSD. Adicionalmente, se han recurrido a los sitios web de las mencionadas entidades y otras como CIAT y CRS Asia que se han involucrado en el campo de los NI para complementar la información obtenida. Alrededor de estos estudios de caso se determinó el porcentaje que ocupa cada una de las modalidades de los NI y sus principales actividades económicas<sup>27</sup>.

Como resultado de la sistematización realizada, se tiene un total de 214 casos de estudio, de los cuales, el 59,54% corresponden a casos en donde el segmento de la base de la pirámide ha sido incluido como consumidor, el 36,45% como proveedor, mientras que la inclusión como distribuidor, socio y empleado con relación de dependencia corresponde al 2,34% cada uno (ver anexos 4 y 5). Dentro de la modalidad de

---

decir que los NI han alcanzado a un 40% del segmento de BdP, es decir un impacto muy limitado frente a al 70% de individuos que todavía estarían desatendidos.

<sup>26</sup> Business Call to Action es una alianza multilateral creada en el 2008 en las Naciones Unidas. Esta alianza incentiva a las empresas a desarrollar actividades empresariales inclusivas que beneficien a poblaciones pobres, para contribuir así a la consecución de los objetivos del desarrollo sostenible. Actualmente BCtA tiene como miembros a 68 compañías que reconocen que implementar NI no solo fortalece a las cadenas de suministro, construye mercados, mejora la competitividad, genera nuevas fuentes de rentabilidad e impulsa la innovación sino que al mismo tiempo mejora la productividad, las ganancias sostenibles y el empoderamiento de los pobres. (BCtA 2015)

<sup>27</sup> Con objeto de facilitar la sistematización de los estudios de caso, procedí a clasificar los sectores económicos en 12 categorías: 1. Sector de construcción que incluye además muebles y productos para el hogar; 2. Sector agropecuario y agroindustrial que incluye además alimentos y bebidas; 3. Servicios básicos que incluye electricidad, salud, educación, sistema de riego, servicio de agua y saneamiento; 4. Servicios financieros; 5. Telecomunicaciones y tecnología; 6. Productos farmacéuticos que incluye además productos y equipos médicos; 7. Productos químicos y productos de aseo; 8. Artesanías; 9. Sector textil; 10. Supermercados; 11. Sector de petróleo, gas y minero y 12. Otros, que por el reducido número de casos incluye el sector automotriz, bienes de consumo, reciclaje, envases para alimentos y servicios de aseo.

consumidores se destacan cuatro sectores. El primer lugar lo ocupa el sector de servicios básicos, el cual incluye el servicio de electricidad, salud, educación, sistema de riego y de agua y saneamiento con un 36,36%; en segundo lugar, se encuentra el sector de servicios financieros con un 23,97%; en tercer lugar ocupan las telecomunicaciones y tecnología con un 14,88%; y en cuarto puesto, con un 8,2%, se encuentra el sector de construcción que incluye también muebles y distintos productos para el hogar.

En el caso de la modalidad de proveedores, el 73,08% corresponde al sector agropecuario y agroindustrial. En segundo lugar, se encuentra el sector de petróleo, gas y minero con un 7,69%; y en tercer lugar está el sector artesanal con el 6,4%. En la modalidad de distribuidores, el 80% corresponde al sector de alimentos, agropecuario y agroindustria, seguido del sector de servicios de electricidad con el 20%. Asimismo, la inclusión del segmento de la BdP como socios predomina en el sector agropecuario y agroindustrial con un 40%, seguido del sector de servicios de electricidad, de productos químicos y actividades de reciclaje con el 20% cada uno. Finalmente, y aunque dentro de las modalidades de NI no se especifica la inclusión de la BdP como empleados, el IESE, IFC y AFIM detallan cinco casos bajo esta modalidad, que incluye, como actividades predominantes, a las relacionadas con el reciclaje y servicios de aseo, lo cual corresponde al 60%, seguido del sector de alimentos y agroindustria con un 40%.

Cabe resaltar que muchos de los casos de estudio de NI corresponden a líneas específicas de las empresas. En este sentido, para efectos de cifras y medición de impacto en la sociedad, tanto las prácticas globales de las empresas como sus ventas no pueden ser consideradas en su totalidad como NI. Asimismo, muchos de los casos de estudio han sido presentados como parte de las iniciativas de RSC, lo cual genera a su vez una distorsión en los impactos de su implementación ya que el hecho de que una empresa incluya a un segmento específico de la BdP para un determinado negocio no quiere decir que este sea inclusivo, ya que existen otros condicionantes para ser considerado como tal.

Entre los 214 casos presentados, se pueden resaltar los más representativos por su alcance y sostenibilidad en el tiempo. Hindustan Lever, con una rentabilidad del 18% y 700 millones de clientes potenciales ha generado más de 40.000 empleos a través de las 80 fábricas y 150 pymes creadas. Este ecosistema empresarial incluye además 12 mil vendedores al por mayor, 150.000 vendedores a domicilio y 300.000 minoristas. Smart



Communications ha contribuido a la creación de más de 800 mil microempresarios y Grameen Phone ha alcanzado a 3.5 millones de clientes en 115 mil pueblos rurales, lo cual ha significado la generación de trabajo y duplicación de ingreso de las nuevas empresarias. Grameen Bank ha beneficiado a 2.3 millones de clientes de las cuales el 95% son mujeres y AutoBank a más de 3 millones de clientes. Estas entidades financieras junto a varias que existen en Latinoamérica han alcanzado a 17 millones de clientes en 65 países. Cemex con más de 150 mil clientes ha contribuido a la reducción de costos de autoconstrucción al 20%.y en el sector farmacéutico; Aspen Farmacare con una rentabilidad del 32% y Cipla con el 17% han atendido alrededor de 6 millones de pacientes de SIDA (Domínguez 2008, 76-77; Prahalad y Hart 2002 7-8). Asimismo, se tiene a Vodafone que ha alcanzado a más 18.5 millones de personas (BCtA 2011 en Wach 2012); a Natura con más de 3.237 familias beneficiarias (Natura 2010 en Lemos 2012, 25); Noha Nyamedjo, que ha beneficiado a 60 mil agricultores (BCtA 2012) y L'Occitane en Provence que ha beneficiado a más de 15 mil mujeres, generando impacto en 200 mil personas más que han podido acceder a varios puestos creados en la cadena de suministro (BCtA 2014, 27).

Por otro lado, también existen casos que, aunque han sido denominados como NI, han recibido fuertes críticas. Pronaca, por ejemplo, que ha trabajado hace más de 20 años bajo la modalidad de agricultura bajo contrato<sup>28</sup> con medianos y grandes productores ecuatorianos (Intercooperation, 2007, en Yumbla 2011, 121) e implementó, en el 2008, un NI en la cadena de maíz (snvworld.org 2012) cuyo accionar ha sido cuestionado. De acuerdo con el análisis de Yumbla en la Revista de Desarrollo Económico Territorial Eutopía, Pronaca, es una de las principales empresas ecuatorianas que compra maíz en el país, y por tanto controla gran parte de la red de “producción, incremento y transformación productiva” del maíz dentro del Ecuador (Yumbla 211, 120). En el 2010, Pronaca junto a

---

<sup>28</sup> La agricultura bajo contrato se refiere a contratos, ya sean formales o informales, suscritos entre pequeños agricultores y las empresas agroindustriales, con respaldo de un tercero, para establecer las obligaciones y responsabilidades de las partes en la producción y abastecimiento de un determinado producto (FAO 2012). Por un lado, los agricultores acceden a un mercado seguro, a crédito, a capacitación en la utilización de tecnologías para una adecuada producción, transferencia de destrezas, y precios garantizados. Por otro lado, las empresas, además de tener el control en la producción, asegura su abastecimiento de materia prima de calidad, tiene aceptación política al trabajar con pequeños productores, y asegura la compra de los insumos agrícolas por parte de los productores. Sin embargo, existen riesgos para el pequeño agricultor tal como el endeudamiento excesivo, alta dependencia de la empresa, dominio de monopolios y utilización de tecnología inapropiada para sus cultivos (FAO 2002).

la Asociación Ecuatoriana de Fabricante de Alimentos Balanceados para Animales (AFABA), “adquirió el 80% de la producción total nacional e importaciones de maíz” (Ibíd.) Adicionalmente, Yumbla menciona que Pronaca ha generado un doble mercado<sup>29</sup>, al proveer semillas y agroquímicos a sus proveedores, lo cual limita la opción de compra de éstos (2011, 118). Por otro lado, Pronaca que tiene otras líneas de producción, ha ocasionado graves daños a la biodiversidad, salud humana y fuentes hídricas al instalar, desde 1990, 35 plantas procesadoras y criaderos de aves y cerdo sin medidas legales ni técnicas (Yumbla 2011, 126).

Por su parte, Nestlé, que ha implementado modelos de NI en cacao, ha recibido también varias críticas en su accionar, tal como el remplazo de sus empleados colombianos por mano de obra más barata, en el 2005; la falta de transparencia en los sueldos y condiciones de trabajo cuestionables en Indonesia en el 2009, y la deforestación para la extracción de palma, en el 2010 (EXPOX 2012). Asimismo, los NI implementados en el cultivo palma han sido cuestionados por provocar deforestación, altos costos ambientales y sociales y la precarización del trabajo (Potter 2011, 39). En el caso del Ecuador, segundo productor de aceite de palma en Latinoamérica, pese a que agricultores de La Concordia consideran beneficioso este tipo de modelo, por la generación de empleo, incremento de ingreso y ‘desarrollo’ de esta región, los agricultores de San Lorenzo han sido afectados por una enfermedad que incide sobre ese cultivo, lo cual ha provocado una disminución del precio de tierra en la región (Potter 2011, 39, 51).

De igual manera han surgido varios cuestionamientos a las modalidades de los NI. En la primera, que involucra a los pobres como consumidores, los NI han sido acusados de haber convertido a la ‘pobreza en algo rentable’, ya que es una manera de aprovecharse de las poblaciones más humildes (Melo 2010) y, que a través del marketing se cambian los hábitos de consumo de las personas (Yumbla 2011, 129). En la segunda y tercera modalidad de los NI, que involucra a los pobres como productores, proveedores,

---

<sup>29</sup> Al momento que una misma empresa “provee, a través de un mismo canal de distribución, un paquete con dos insumos distintos, provoca un doble mercado en donde la empresa fuerza al comprador a la adquisición de semillas y agroquímicos de una misma firma” (Teubal y Rodríguez 2002 en Yumbla 2011, 118). A nivel mundial “de las diez empresas multinacionales que controlan el 89% del mercado mundial de agroquímicos, seis de ellas controlan el mercado de semillas patentadas (Monsanto, Syngenta, y DuPont, tienen el 47% del mercado mundial de semillas patentadas y el 65% de la propiedad del mercado mundial de semillas de maíz” (Grupo ETC, 2008 en Yumbla 2011, 118)

distribuidores y socios estratégicos, se cuestiona la relación de ganar-ganar que los NI pretenden lograr, ya que las enormes diferencias entre las empresas y la BdP son evidentes, así como las asimetrías en las relaciones y distribución de poder, tanto entre la empresa y la comunidad como al interior de ella (Melo 2010 en Labuenaempresa.com). Adicionalmente, las grandes firmas que coordinan, controlan e influyen en cada eslabón de la cadena estableciendo qué, dónde, cuánto y cómo producir no pueden evitar el impacto ambiental que se genera al depender de recursos limitados como el agua y el suelo (Yumbla 2011, 131). Asimismo, en el artículo publicado por el Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL)<sup>30</sup>, se menciona que la BdP ha sido vista con un nuevo nicho de mercado, que permite el incremento de negocios de las empresas multinacionales en los países de la periferia, ‘creando necesidades en las personas más humildes para entrar formalmente en este mercado’, haciendo posible el ingreso de esta población a la lógica circular del mercado y de la cultura empresarial. Este artículo coincide con lo mencionado por Melo en que los NI buscan ‘rentabilizar la pobreza’, ya que se manifiesta que buscan mercantilizar cualquier actividad, con el pretexto de que son parte de las innovadoras soluciones de mercado para aliviar la pobreza, siendo las grandes corporaciones las que más ganan de esta relación comercial, sin transformar verdaderamente ‘las causas estructurales de las desigualdades sociales’. Así detalla el cálculo realizado por WBCSD, bajo el cual evidencia que “sólo en recursos naturales, sanidad y educación, la magnitud de las oportunidades de negocio con la BdP se cifra en torno a 0,5 y 1,5 billones de dólares al año en 2020, cifra que aumentará a entre 3 y 10 billones al año en 2050 a precios actuales” (OMAL 2012, 1-4).

En este sentido, es crucial y urgente que las instituciones del desarrollo con alcance mundial puedan oficializar el concepto de NI, y así establecer criterios globales y condicionantes claros para evitar que las empresas tomen el término de NI para implementarlo como filantropía empresarial, o lo implementen de acuerdo a su interpretación, dejando de lado, por citar un ejemplo, las prácticas sociales y ambientalmente responsables que se encuentra en la definición dada por SNV y WBCSD

---

<sup>30</sup> OMAL es un proyecto creado en el 2003 por la Asociación Paz con Dignidad con el fin de documentar y sistematizar los impactos generados por las transnacionales españolas en América Latina, además de investigar y denunciar sobre las consecuencias generadas por la presencia de estas multinacionales en la región (OMAL 2012).

pero que no están en las definiciones del BIF, USAID, el Instituto de Estudios del Desarrollo y las demás instituciones que aportaron en la definición dada en el informe del PNUD en el 2008. Aunque es evidente que la implementación de los NI, en sus diferentes modalidades, no puede limitarse a una receta válida en todos los países, ya que las condiciones de cada uno son distintas y la BDP no es homogénea en el mundo (London 2007, 10); es importante establecer parámetros que aseguren su correcta aplicación y despejar las dudas en relación con las prácticas de responsabilidad social que es donde se ha generado más confusión.

### **1.2.9. Principales casos de Negocios Inclusivos en cacao y sus derivados**

Debido a que este trabajo de investigación tiene el objetivo de presentar el estudio de caso de APROCA y UOPROCAE, organizaciones que pertenecen al sub sector del cacao, resulta interesante exponer brevemente los principales casos de NI de este sub sector a nivel mundial. De los 78 casos de estudio correspondientes a la modalidad de proveedores, que se obtuvo de la sistematización realizada de los 214 estudios de caso, el 73%, es decir, 57 casos, corresponden al sector agropecuario, en donde se destacan cuatro productos principales. El café y el cacao (incluido sus derivados) ocupan el primer lugar con el 12,28% cada uno, seguidos del sub sector lácteo y el de las frutas y hortalizas con el 10.53% cada uno (ver anexo 6).

En el caso del cacao, el potencial para desarrollar NI es enorme no solo debido a la alta demanda de cacao y sus derivados a nivel mundial, sino al gran número de agricultores dedicados a cultivarlo, especialmente en los principales países productores de cacao, que son Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Ecuador, Brasil y Camerún, citados según su capacidad de producción (ICCO 2015). Así, las grandes marcas están incursionado en los NI para generar sostenibilidad en la producción de cacao, incluyendo entre otras, a Ferrero, Hershey, Mars, Mondelez, y Nestlé (CSR Asia, 2014); sin embargo la mayoría de casos de NI no han sido sistematizados o publicados, por lo que este es uno de los aportes de la presente investigación. Tomando como referencia la literatura investigada, se presentan siete casos catalogados como NI: ACOPAGRO en Perú; CACAONICA en Nicaragua; COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES (CNC) en Colombia; MARS en Indonesia; NESTLE ECUADOR; NOHA NYAMEDJO en

Camerún y THE CADBURY COCOA PARTNERSHIP en Ghana. La descripción detallada de cada caso se encuentra en el anexo 7, por lo que en esta parte sólo se presenta una visión global de todos ellos.

Los casos que representan un mayor número de agricultores beneficiados, debido a la producción de cacao de sus países son Noha Nyamedjo, con 60.000 productores y Mars con 58.000. Mientras que CNC beneficia a 5.425, Nestlé a 2.456, Acopagro a 2.000, Cacaonica a 215 socios y The Cadbury Cocoa Partnership, a 209 comunidades. Si bien los programas de NI implementados por cada empresa son distintos, el trabajo en conjunto con entidades gubernamentales, organismos multilaterales, ONG's, sector privado y la sociedad ha sido crucial para su desarrollo. Asimismo, todos tienen certificación de cultivos responsables con el medio ambiente y cuatro de ellos tienen certificación de comercio justo<sup>31</sup>. De esta manera, se confirma que dentro de los NI pueden o no estar presente iniciativas de comercio justo, comercio orgánico, equitativo etc., como parte de las herramientas que se utiliza para acceder al mercado nacional o internacional.

Es importante mencionar que los casos de NI han surgido con el objetivo de resolver problemas comunes del sector, los cuales representan un riesgo para el abastecimiento de cacao requerido por las grandes empresas. En este sentido, los programas de NI desarrollan estrategias para incrementar la productividad, aplicar prácticas agrícolas responsables, mejorar las técnicas de producción, de calidad, organizar a los productores, fortalecer las relaciones comerciales entre los actores de la cadena de valor, transferir tecnología, fortalecer las habilidades y conocimientos de los agricultores, a través de capacitación y asistencia técnica, entre otros objetivos que convierten al cultivo de cacao en una actividad rentable.

De esta manera, se trata de negocios que buscan beneficiar a todos los actores involucrados ya que por un lado, la empresa garantiza la sostenibilidad de su abastecimiento de cacao, desarrolla y accede a nuevos mercados, innova, aumenta su productividad que se traduce en el incremento de sus ganancias y logra un mejor posicionamiento en el mercado, al trabajar con el segmento de la BdP que tiene productos certificados. Por otro lado, estos NI contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de

---

<sup>31</sup>Acopagro, Cacaonica, Mars y Caburey Cocoa Partnership.

los agricultores y comunidades involucradas en el programa, ya que al mejorar su productividad pueden incrementar sus ingresos. Además, adquieren nuevos conocimientos, acceden al mercado, aseguran la compra de su producción, pueden acceder a servicios básicos y financieros y obtienen un mejor precio por un producto de calidad, que es cultivado bajo estándares sostenibles.

Algunos de los casos se encuentran en una etapa más avanzada como la de NOHA NYAMEDJO, Mars o CNC, mientras que otros como Cacaonica necesitan seguir trabajando para mejorar las técnicas de producción, el compromiso de los productores y sus capacidades gerenciales. A pesar de las grandes o pequeñas diferencias que se puedan observar entre estos estudios de caso, considero de gran importancia la implementación de una evaluación o medición de inclusividad, que permita estudiar a más profundidad el modelo inclusivo implementado. Esto debido a que los impactos a los que se hace referencia tienen que ver con el porcentaje de incremento de las ganancias, el aumento del ingreso de los agricultores o la enumeración de los servicios a los que han podido acceder, pero sería relevante conocer las condiciones que hay detrás de las cifras y los cambios que se han generado dentro de la cadena de valor.

En conclusión, la implementación de un modelo de NI tiene como fin del beneficio mutuo; que incluye la coordinación entre actores privados y públicos para lograr agregar valor para la BdP. Como se puede ver en la descripción de los casos, estos al menos llevan cinco años en su implementación. Por tanto, el intercambio de experiencias de los casos más avanzados conllevaría mejores resultados en modelos que recién están empezando o que necesitan fortalecimiento. Es posible generar un negocio que promueva el empoderamiento de pequeños productores, y que no se base en ‘una ayuda a los menos favorecidos’, pero es necesario también invertir para evaluar la forma en que se ha creado y funciona el ecosistema de NI sostenible, del que hablaban Prahalad, Hart, London, Marquez, entre otros.

### **1.3 Negocios Inclusivos como un discurso económico**

Al igual que la economía del desarrollo surgió para solucionar los problemas del siglo XIX, los NI buscan contribuir a la solución de los problemas generados por la pobreza y desigualdad que siguen afectando al mundo entero en la actualidad,

especialmente en los países de la periferia, objetivo que igualmente persiguen las teorías del desarrollo humano. Es así que los NI, forman parte de un nuevo discurso económico ya que, al identificar el problema, se construye un conjunto de prácticas sociales para tratar de resolverlo. Entonces, si el mercado demanda cada vez más productos y/o servicios que incluyan a poblaciones vulnerables, y respeten prácticas ambientales responsables, las distintas empresas necesitan diseñar nuevas estrategias no solo para mantenerse en el mercado sino para generar nuevos mercados que les permita consolidarse y sobrevivir. Recordemos que el capitalismo busca mecanismos, bajo los cuales, su expansión se dé con consentimiento. De allí que dentro de los NI se hace indispensable que un agente, externo al segmento de la BdP, intervenga para crear alianzas con grupos de poder al interno y así asegurar la exitosa implementación del modelo de NI.

Un segundo aspecto que demuestra que los NI forman parte de un discurso económico es el hecho de que el papel de los distintos organismos que promueven este tipo de modelo es crucial, ya que a través de los campos de conocimientos que estos han creado, legitiman los significados y prácticas sociales necesarias para lograr el desarrollo humano. Frente a las nuevas formas de organización, de administración y de sujeto que surgen, es indispensable la formación de personas capaces de implementar los NI, como una de las prácticas del desarrollo humano que, contribuyen a la erradicación de la pobreza, el hambre y el logro del ‘desarrollo de las personas y por las personas’. Son las mismas instituciones creadas en un inicio por la economía del desarrollo y luego promotoras de la RSE, que actualmente promueven un comercio alternativo, por lo que difícilmente se puede hablar de una re estructuración del sistema.

En tercera instancia, los NI que, pueden incluir o no modelos alternativos al desarrollo económico tal como el comercio justo, orgánico o ético, buscan un crecimiento inclusivo en vez de un crecimiento exclusivamente económico. Sin embargo, no logran ser una alternativa real a los modelos de desarrollo económico, ya que primeramente se desarrollan dentro del mismo sistema capitalista, donde el ‘poder social de los grandes capitales transnacionales’ es determinante. Es claro que dentro de la modalidad de inclusión de la BdP en los negocios como proveedores, el poder de negociación lo siguen teniendo las grandes multinacionales, ya que controlan toda la cadena de valor y establecen estándares de calidad y productividad que deben cumplir los productos para su

comercialización. El hecho de practicar un modelo económico alternativo no quiere decir que los países de la periferia hayan dejado de ser vistos como países que necesitan apoyo para progresar, sino que igualmente las instituciones del desarrollo buscan “la formación del sujeto occidental en tanto sujeto productivo, pero que debe conservar folclorizados sus rasgos étnicos en tanto portador de una cultura mercantilizable” (Coronil 2003 en Concha y Figueira 2011). Debido a que las comunidades son “generadoras y portadoras de saberes marginados de las formas occidentales de conocimiento, son valorizadas al ser usufructuados por la cultura occidental” (Íbid.).

Otro factor, que visibiliza que este modelo no es una alternativa real los modelos de desarrollo, es que no contemplan trabajar en la lógica de distribución de la ganancia con el segmento de BdP, por lo que su contribución a la erradicación de la pobreza es limitada. Mientras la diferencia entre los ingresos de los dueños de las empresas y los productores sea abismal, las desigualdades sociales no van a desaparecer. Pese a que esta tesis no se centra en el estudio del margen de apropiación de riqueza general dentro de toda la cadena de valor, es evidente que los ingresos de los productores, aunque reciben un reconocimiento por productos certificados o de calidad, no pueden ser comparados con los márgenes de utilidades que las empresas reciben por la venta del producto final. Por tanto, al final nos encontramos con crecimiento sin redistribución, con personas que pueden tener acceso a servicios básicos (no en todos los casos) pero sin empoderamiento bajo condiciones de desigualdad debido a las brechas sociales y económicas existentes.

En este sentido, se puede observar que esta práctica comercial no se diferencia de la de aquella que surgió en los años cuarenta en la era del ‘desarrollo económico’. Esto debido a que a pesar de que los modelos alternativos han surgido para contrarrestar los modelos de desarrollo económico estas prácticas no han logrado cumplir el objetivo de erradicar la pobreza, porque en el fondo su enfoque sigue siendo el crecimiento económico. Tal como lo manifestaba Escobar, no es cuestión de cambiar nombres y conceptos en los modelos de negocios sino de transformar el sistema, lo cual forma parte de un reto más complejo.

Sin embargo, con lo anteriormente expuesto no pretendo invalidar la implementación de los NI, sino más bien dejar en claro que al ser un modelo que se desarrolla dentro del sistema capitalista no se puede negar su enfoque de crecimiento



económico. Es evidente que todas las prácticas comerciales de los modelos alternativos han generado progreso económico en las distintas comunidades en las que se han implementado, ya que de acuerdo a lo que Sen menciona “aun cuando la operación de una determinada economía de mercado puede ser considerablemente defectuosa, no hay manera de prescindir de la institución de los mercados en general como poderoso motor de progreso económico” (2007, 22). Por tanto, hasta que se logre reestructurar el desarrollo, y reformular el pensamiento económico no es posible negar la realidad de comunidades marginadas que dependen del comercio para sobrevivir, ni prescindir de modelos de negocios que les permite acceder a mejores condiciones de vida.

Por ello, el desafío va más allá, es determinar qué es lo que representa mejorar las condiciones de vida de un individuo, definir los grados de inclusividad dentro de este modelo, establecer parámetros claros y políticas públicas que reivindicuen a los pequeños productores, para lograr la redistribución de las ganancias y un mayor empoderamiento de este segmento. Paralelamente, es necesario educar al consumidor, para no correr el riesgo de que las empresas que no implementan buenas prácticas ambientales, laborales y sociales en cada una de sus cadenas, sean consideradas como NI, solo por el hecho de haber incluido, en una de sus cadenas de valor, a poblaciones más vulnerables. Se debe seguir trabajando para pulir el modelo de NI y lograr un trabajo conjunto con gobiernos, empresas, sociedad y demás organismos no gubernamentales que, aunque no representa una tarea sencilla, es esencial para asegurar el beneficio mutuo para empresas y sociedad que implementan los NI.

## Capítulo segundo

### Caso de estudio de APROCA y UOPROCAE

Antes de presentar como caso de estudio a las dos organizaciones ecuatorianas de cacao involucradas en los NI, es necesario analizar cómo este modelo de negocio se ha implementado en el país. De allí que este capítulo consta de dos partes. En la primera examino el contexto general en el que se han desarrollado prácticas comerciales de inclusión en el Ecuador, entre ellas el modelo de NI, con sus casos más representativos para su respectiva evaluación. En la segunda parte, presento las características generales de la cadena de valor del cacao y la sistematización de las entrevistas realizadas a los productores en relación con sus experiencias en la participación en modelo de negocio.

#### 2.1 Contexto general de los Negocios Inclusivos en el Ecuador

La actividad agropecuaria en el Ecuador, que en 2010 representó el 13.2% del PIB no petrolero y el 8,2% del PIB total (Carrión y Herrera 2012,29), forma parte de las principales actividades en la economía del país, no solo por su importancia en la soberanía alimentaria, sino por la generación de ingresos, divisas y empleo (FAO 2013, 3). Dentro de la estructura agraria, “6.616 unidades de producción agrícola (UPAS) de más de 200 has. concentran 3’593.496 has., mientras que 712.035 UPAs de menos de diez has.<sup>32</sup>, correspondientes a la agricultura familiar, suman entre todas 2’481.019” (Íbid., 88). La agricultura familiar aparece como la proveedora principal de los alimentos para el país, y por ende de las empresas grandes, medianas y pequeñas que demandan estos productos para su comercialización o transformación. Sin embargo, la debilidad de las políticas públicas para el fomento productivo, la desigualdad en la distribución de la tierra, la fragmentación de las UPAs, los escasos recursos productivos y, los altos índices de pobreza<sup>33</sup> dificultan el abastecimiento continuo de productos de calidad para las empresas involucradas en el sector.

---

<sup>32</sup> De las 712.035 UPAS el 64% son de menos de 5 hectáreas (MAGAP en Veco e Inclusys 2013).

<sup>33</sup> En el 2011 la pobreza rural alcanzó 50.09% y la pobreza extrema el 25% (SENPLADES 2015)

De ahí que han surgido iniciativas tanto del sector público como del privado, para tratar de fortalecer las cadenas productivas de diversos productos, otorgando al pequeño productor recursos e insumos para abastecer la demanda nacional e internacional. Si bien el término de Negocios Inclusivos fue empleado en el Ecuador a partir del 2008 con el programa promovido por SNV-WBCSD en toda América Latina, existen otras prácticas comerciales bajo las cuales se ha incluido al segmento de la BdP en los negocios tal como, el utilizado por las empresas sociales de comercio justo hace más de treinta años y, el modelo de Alianzas Público Privadas (APP), promovidas por el Estado, a raíz de los objetivos planteados en la nueva Constitución de la República del Ecuador en el 2008 y el Plan Nacional del Buen Vivir. En este sentido, expondré, de manera general, los casos más representativos de las prácticas de inclusión comercial en el Ecuador para realizar, posteriormente, una evaluación general de los mismos.

### **2.1.1 Sistematización de casos representativos de prácticas comerciales inclusivas**

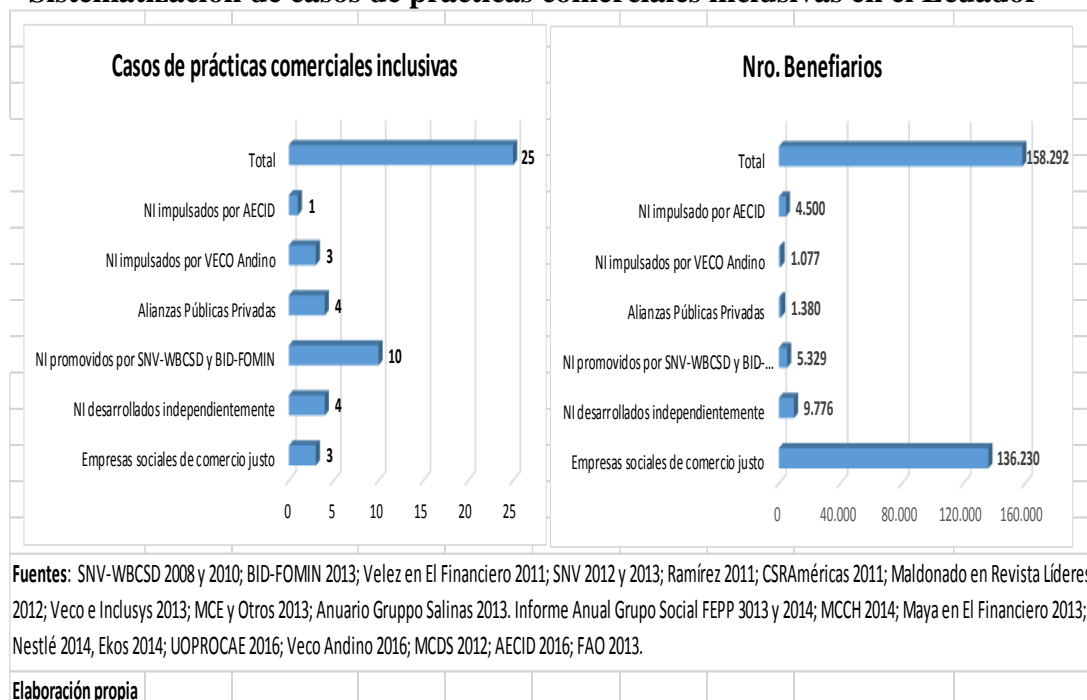
Con fin de presentar los casos más representativos de las prácticas comerciales inclusivas en el Ecuador he recurrido a la diversa y a la vez dispersa literatura existente, teniendo como resultado 25 casos, que pertenecen a prácticas implementadas por empresas sociales de comercio justo, por las Alianzas Público Privadas (APP), y los NI desarrollados tanto independientemente por las empresas, como los impulsados por distintas organizaciones involucradas a los NI, tales como Veco Andino, AECID y la alianza SNV-WBCSD<sup>34</sup> y BID-FOMIN, lo cual se puede apreciar en el gráfico 3 y, en detalle en el anexo 8.

---

<sup>34</sup> El aliado estratégico de WBCSD en Ecuador es BCSD Ecuador (CEMDES): Consejo Empresarial para el desarrollo sostenible en el Ecuador (CEMDES 2015: <http://www.cemdes.org/>)

Gráfico 3

**Sistematización de casos de prácticas comerciales inclusivas en el Ecuador**



- **Empresas sociales de comercio justo**

Desde los años setenta y ochenta, las empresas solidarias ecuatorianas de comercio justo, tales como el Grupo Salinas, Camari del Grupo Social FEPP y Maquita de MCCH, han producido y comercializado productos provenientes de pequeños productores de todas las regiones del país, con el fin de crear oportunidades comerciales para las poblaciones más vulnerables de la sociedad y así aportar al mejoramiento de sus condiciones de vida. Como resultado de su trabajo, 136 mil pequeños productores<sup>35</sup>, se han beneficiado con acceso a mercado seguro, a crédito, al desarrollo de destrezas, y la capacitación tanto en técnicas de producción, como en calidad de los productos, autogestión comercial y prácticas responsables, que han permitido el incremento de sus ingresos y el aumento de su productividad. Por otro lado, ha generado también sostenibilidad de las empresas sociales, al permitirles mantenerse y posicionarse en el mercado nacional e internacional. Cabe mencionar que estas empresas cuentan con el apoyo de organizaciones de

<sup>35</sup> Las tres empresas sociales trabajan directamente con comunidades marginales de los sectores agropecuario, artesanal y turístico (MCE y otros 2013).

cooperación para el desarrollo de proyectos en beneficio de las comunidades y fortalecimiento de las cadenas de valor. Adicionalmente, las ganancias generadas por las ventas son reinvertidas en estos proyectos, ya que se considera como un fondo de trabajo que beneficia tanto a productores como a las empresas<sup>36</sup> (MCE y otros 2013; Anuario Gruppo Salinas 2013; Informe Anual Grupo Social FEPP 3013 y 2014 y MCCH 2014).

Si comparamos esta práctica comercial con el modelo de NI, podemos decir que la única diferencia entre ambos es el hecho de que las empresas sociales de comercio justo reinvierten las ganancias generadas por las ventas, mientras que los NI no contemplan este aspecto. Por lo demás, sus características y principios son semejantes, primero porque pertenecen al sector privado e incluyen al segmento de la BdP, como proveedores y distribuidores. Segundo, porque promueven prácticas responsables con el medio ambiente, ya que de acuerdo a la demanda internacional de estas empresas, los productos deben llevar certificación orgánica y de comercio justo, y por tanto, las empresas sociales otorgan capacitación a los productores para la implementación de estas prácticas. Tercero, la actividad comercial es rentable ya que las empresas registran un crecimiento en las ventas y la ampliación de mercados. Cuarto, crean relaciones comerciales de confianza al proveerles capacitación, mejor precio por productos certificados, y acceso a mercado seguro. Quinto, crean alianzas estratégicas con organizaciones de cooperación y el Estado para el fortalecimiento de las cadenas de valor. Finalmente, su filosofía se centra en las personas ya que buscan mejorar la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables, promoviendo la asociatividad de los productores que les permita ser sostenibles en el tiempo.

- **Negocios Inclusivos implementados de forma independiente**

---

<sup>36</sup> Para acceder a la certificación de comercio justo las empresas solidarias deben cumplir con diez principios, tal como: crear oportunidades comerciales para las poblaciones más vulnerables de la sociedad, con el fin de mejorar sus condiciones de vida; mantener relaciones comerciales transparentes; pagar un precio justo al proveedor, la redistribución justa y equitativa de los excedentes a lo largo de la cadena de valor, el desarrollo de capacidades, el empoderamientos de las personas y organizaciones, la revalorización de los conocimientos de las comunidades, la equidad de género, la implementación de prácticas ambientalmente responsable en la producción, comercialización y consumo de los productos y servicios, y la promoción del comercio justo (MCE y otros 2013, 19-20).

Existen empresas que sin participar en algún proyecto específico, han desarrollado independientemente un modelo de NI, tal como Alpina, Nestlé, Ecuavegetal y Pacari. En el caso de Alpina, empresa líder en productos alimenticios del Ecuador, que en el 2014 vendió alrededor de US\$74 millones y tuvo una utilidad del 4,69% sobre sus ingresos (Supercias 2014), ha incluido al segmento de la BdP como distribuidores y proveedores. De esta manera, ha creado una red de 24 micro distribuidores en 12 provincias del país, que han generado 96 fuentes de empleo adicionales y el aumento de participación en las ventas totales de Alpina. Asimismo, con el apoyo de Corporación Andina de Fomento (CAF), ha incluido y capacitado a 200 proveedores de leche de las zonas ganaderas de Carchi, Cotopaxi y Mejía, fortaleciendo así la cadena productiva de leche y por ende el abastecimiento seguro de materia prima de calidad por parte de la empresa (Maya en El Financiero 2013).

Nestlé, multinacional agroalimentaria, bajo su Plan Cacao, ha incluido y capacitado a 2.456 agricultores para mejorar las técnicas de producción, incrementar productividad y adquirir certificación de calidad, lo que se ha traducido en el incremento del 47 % en sus exportaciones de cacao y sostenibilidad en el abastecimiento de cacao de calidad (Nestlé 2014, Ekos 2014; Ekos 2015). Cabe resaltar que los ingresos de Nestlé, en el 2014, fueron de US\$516 millones aproximadamente, con una utilidad del 7,12% sobre sus ingresos (Ekos 2015). En el caso de ECUAVEGETAL, una empresa mediana especializada en procesamiento de vegetales enlatados, cuyos ingresos en el 2014 ascendieron a US\$27 millones aproximadamente, con una utilidad del 4,83% sobre sus ingresos (Supercias 2014), ha incluido a 3.500 agricultores de fréjol rojo, garantizando la compra de su producción, facilitando su acceso a semilla certificada y a asistencia técnica en prácticas responsables de cultivo (Veco e Inclusys 2013). Esto igualmente ha permitido que la empresa pueda asegurar mayores volúmenes de abastecimiento nacional e incrementar el abastecimiento de materia prima de calidad (Íbid).

Por su parte, Pacari, una empresa familiar pequeña, dedicada al procesamiento y exportación de chocolate gourmet orgánico, tiene como filosofía de negocio, poner primero al productor. Por tanto, compra, a un precio diferenciado, cacao orgánico y biodinámico, directamente de 3.500 pequeños productores de Esmeraldas, Los Ríos y la Amazonía y, les brinda asistencia técnica para mejorar prácticas de producción

responsables y adquisición de certificaciones (Pacari 2016). Debido a la innovación de sus productos y el involucramiento directo con pequeños productores, para generar materia prima de la más alta calidad, le ha permitido posicionarse no solo a nivel nacional sino en más de 30 países de Europa, Estados Unidos, y América del Sur (Revista Líderes 2015). Cabe mencionar que, en el 2014, sus ventas netas nacionales (gravadas y exentas de IVA) e internacionales fueron de US\$4'973.000 aproximadamente y su utilidad gravable del mismo año fue alrededor de US\$153,000, es decir 3,08 de sus ingresos. (Supercias. 2014).

De estos cuatro casos, se puede ver que Nestlé y Alpina, a pesar de ser grandes empresas, registran menos beneficiarios que las otras dos que son más pequeñas. Esto debido a que Alpina y Nestlé han implementado el modelo de NI en una determinada cadena de valor, o para resolver una dificultad puntual de abastecimiento, ya que sus proveedores principales son medianos y grandes. Mientras que Pacari y Ecuavegetal elaboran sus productos con materia prima que proviene en un 100% de pequeños productores.

- **Alianzas Públicas Privadas (APP)**

En relación con las Alianzas Públicas Privadas (APP), impulsadas por el Estado, se tiene cuatro experiencias sistematizadas, que visibilizan la sinergia entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones no gubernamentales, para lograr la inclusión efectiva de los sectores más vulnerables del país en las cadenas de valor de las empresas y que accedan a los beneficios del comercio nacional e internacional. Previo al detalle de estas experiencias, es importante mencionar que estas APP forman parte de los proyectos y programas públicos, que se han desarrollado para generar una mayor participación del Estado en el ámbito productivo y así cumplir los objetivos de inclusión social y económica planteados en la nueva Constitución de la República del Ecuador del 2008 y en el Plan Nacional del Buen Vivir. El objetivo principal de estas APP es promover la producción y la transformación agroalimentaria de pequeños y medianos productores, bajo certificaciones orgánicas, de comercio justo, y sostenibilidad ambiental, que les permita

interactuar con el mercado y así lograr un desarrollo económico, productivo y social en sus comunidades<sup>37</sup> (FAO 2013, 1-10).

Entre los programas públicos que, desde el 2010, promueven las APP para desarrollar NI se encuentran: FONDEPYME del MIPRO, Prioneri del MAGAP y EmprendEcuador del MCPEC (ver anexo 9). En el caso del programa FONDEPYME se tiene el caso de la APP entre el MIPRO, la empresa exportadora de chocolate Chocoexport y, Maquita Solidaria como organización de apoyo, para agregar valor y mejorar la producción de pequeños y medianos productores de cacao, a través de su articulación con agroindustrias (FAO 2013). Como resultado, se incluyó y capacitó a 500 pequeños productores de cacao de varias zonas del país, quienes adquirieron un precio diferenciado por la tonelada de cacao (US\$10-15 adicionales de lo que paga el mercado). Por parte de la empresa ha asegurado su disponibilidad de materia prima de calidad y certificada y espera alcanzar una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 18 % al finalizar el proyecto en el 2018 (FAO 2013).

Del programa Prioneri, se tiene dos casos de NI con productores de cacao. El primero corresponde a la alianza entre MAGAP, Transmar Ecuador y, SNV como entidad de apoyo, para la formalización del encadenamiento productivo de cacao de pequeños productores. Esta APP permitió incluir a 430 nuevos agricultores de cacao de La Concordia y Pedernales. Además de capacitación técnica, los productores accedieron a un pago diferenciado por tonelada de cacao (US\$10-15 más de lo que paga el mercado). En el caso de la empresa, cuyas ventas en el 2014, fueron de US\$73 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor de un millón, es decir el 1,78% sobre sus ventas (Supercias 2014), logró reducir la politización de la producción y la informalidad por parte de los pequeños productores y disponer de materia prima de calidad. La Tasa Interna de Retorno del proyecto fue del 21% (FAO 2013). El segundo caso es la APP entre MAGAP, Maquita de MCCH y pequeños productores de cacao. El resultado de esta alianza fue la inclusión y capacitación de 254 productores de cacao de la provincia del

---

<sup>37</sup>En el 2007, la Alianza SNV- WBCSD trabajó en conjunto con el gobierno ecuatoriano para incorporar el concepto de NI en el programa de políticas públicas del Estado, logrando asignar US\$90 millones para co-financiar proyectos que incentiven su implementación (WBCSD y SNV 2010, 16). Asimismo, en el 2009 el MAGAP diseñó junto a SNV un Sistema Nacional para Negocios Inclusivos que permitiera su implementación (Íbid.).



Guayas, quienes incrementaron su producción en el 2013 (15 quintales más que el 2010) por la implementación de nuevas técnicas productivas (Jaramillo 2015). Además accedieron a un precio diferenciado por quintal de cacao, es decir un promedio de US\$30 más por quintal (Íbid). Por parte de Maquita, el NI ha fortalecido su cadena productiva, generando un crecimiento sostenido de sus exportaciones de cacao. En el 2010, sus exportaciones de este producto crecieron en un promedio del 21% , comparado con el 2009 (MCCH 2014).

Dentro del programa EmprendEcuador, se encuentra la alianza entre MCPEC, la empresa Booframe y, Focus-Q como entidad de apoyo, que se creó para promover la producción de bicicletas de bambú. Como resultado, se incluyó a 200 productores familiares de bambú de Santo Domingo de los Tsáchilas y Puerto Quito, quienes lograron satisfacer la demanda de la empresa. Por otro lado, se logró consolidar la cadena de abastecimiento que benefició a la empresa, registrando el 60 % de ganancia bruta por bicicleta y la consolidación de la cadena de abastecimiento que, aunque no se incluyó en el programa, la Empresa Boograme trabajó de forma independiente el desarrollo de proveedores (FAO 2013).

La implementación de estas alianzas ha permitido que 1.384 pequeños productores del país puedan acceder a capacitación en técnicas productivas responsable e incrementen sus ingresos; y, en el caso de las empresas que hayan podido formalizar la provisión de materias primas de pequeños productores y satisfacer una demanda puntual de sus productos. Por lo que las personas responsables de los proyectos afirman que estas alianzas son sostenibles en el tiempo y por tanto replicables (FAO 2013, 32). Sin embargo, los actores involucrados han manifestado que, durante la aplicación de estos programas, se han presentado varias dificultades tal como el cambio constante de autoridades en los ministerios que influye en el enfoque de los programas; las demoras burocráticas en el proceso de contratación pública que afectan los plazos de cumplimiento; la incompatibilidad de los programas en los distintos ministerios y la ausencia de una política agropecuaria a largo plazo (Íbid., 25).

Adicionalmente, se presentaron dificultades al momento de mantener una buena comunicación entre los actores involucrados, en garantizar la implementación de prácticas agrícolas que aseguren la calidad de los productos, y en mantener los incentivos para

lograr una buena articulación en la cadena (FAO 2013, 31). Finalmente, y lo más importante es que se considera que los programas no ha logrado un impacto real en el país, ya que frente a las 712.000 UPAs de menos de diez hectáreas, los 1.384 beneficiados no es un porcentaje significativo (Íbid.). En este sentido, es primordial que el Estado analice a profundidad la relación existente entre la inversión que realiza en cada uno de los programas frente a los beneficios sociales que se obtienen. Inclusive cabe que se evalúe si la implementación de los NI ha beneficiado en mayor medida a los pequeños productores o a las empresas que han participado en el programa.

- **Negocios Inclusivos impulsados por la SNV-WBCSD y BID-FOMIN**

En el 2008, se implementó en el Ecuador el programa de Negocios Inclusivos “Ganamos Todos” impulsado por la Alianza SNV-WBCSD y financiado por el BID-FOMIN<sup>38</sup>, que tuvo como fin que las grandes empresas desarrollen NI con comunidades de bajos ingresos. La inversión de este programa en el país fue de US\$ 2,5 millones, de los cuales US\$1,5 millones correspondieron a la contribución del FOMIN y el resto a la contribución de las empresas participantes como contraparte (SNV 2012). Las nueve empresas participantes fueron Colineal, Farmaenlace, Floralp, ILE Ecuador, La Favorita, Novacero, Pronaca Epacem y Palmar del Río, las mismas que lograron beneficiar a alrededor de 5.329 pequeños proveedores, a través de capacitación, transferencia tecnológica, acceso a financiamiento y construcción de relaciones de confianza, lo cual a su vez fortaleció el abastecimiento de materia prima de calidad para las empresas y el acceso de sus productos a zonas rurales (Íbid.). A continuación se presentan de manera general los principales resultados de la implementación del NI en cada empresa.

Colineal una de las más grandes empresas ecuatorianas dedicadas a la fabricación y comercialización de muebles, cuyos ingresos en el 2014 fueron de US\$44 millones aproximadamente, con una utilidad del 10,81% sobre sus ingresos (Supercias 2014),

---

<sup>38</sup> La alianza creada en el 2016 entre WBCSD y SNV, para trabajar en conjunto con el sector privado en la lucha contra la pobreza, firmó un convenio con el BID y FOMIN con el fin de desarrollar 19 NI en Latinoamérica, bajo el Programa Regional de Negocios Inclusivos Ganamos Todos. Los países que participaron dentro de este programa, fueron Perú, Ecuador, Nicaragua, Honduras y el Salvador (SNV-WBCSD 2010, 15). Como resultado, 19 empresas incluyeron a más de 13.800 pequeños productores en sus cadenas de suministro (Íbid., 16)

desarrolló un NI con pequeños talleres artesanales de las provincias del Azuay e Imbabura. Como principales resultados, 280 obreros de medianas y pequeñas empresas del sector artesanal incrementaron su productividad en 40% y sus ingresos mensuales en 25%, aproximadamente. Asimismo la empresa, que abarca cerca del 40% del mercado nacional, fortaleció su cadena de aprovisionamiento y redujo costos de producción, a través del trabajo asociativo con empresas más pequeñas tal como Avilmueble, D'laurel, Servimueble (SNV-WBCSD 2008). Farmaenlace, distribuidora farmacéutica de productos de salud y bienestar, cuyos ingresos en el 2014 ascendieron a US\$218 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor de US\$7 millones, es decir 3,63% sobre sus ingresos (Supercias, 2014), desarrolló un NI con distribuidores de zonas rurales. De esta manera, consolidó una red de distribución en la región Sierra Centro, que generó 500 beneficiarios y el incremento de ventas de la empresa en un 15%, al acceder a zonas rurales que antes no lo hacía (Maldonado, en Revista Lideres 2012).

Floralp, industria ecuatoriana reconocida por la elaboración y comercialización de productos lácteos artesanales, especialmente de quesos maduros, desarrolló un NI con productores de leche. De esta manera, incluyó y capacitó a 1.000 pequeños productores de 14 asociaciones de leche, quienes tuvieron un incremento del 20% en productividad, mejoraron el nivel de calidad en un 50% de su producción y aumentaron su ingreso mensual promedio de US\$290 a US\$500, hasta fines del 2008. Por el lado de la empresa, además de lograr un mejor posicionamiento en el mercado nacional e internacional, redujo el 3% en los costos de transporte de la materia prima, tuvo un incremento del 5% en sus ventas y el 30% en su acopio (Ramírez 2011; SNV 2012). Supermercados La Favorita, uno de los supermercados líderes en Ecuador, cuyos ingresos en el 2014 ascendieron a US\$1.925 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor US\$224 millones, es decir 11,68% sobre sus ingresos (Ekos 2015), desarrolló un NI con productores de papa y tomate. Esta práctica incluyó y capacitó a 269 pequeños proveedores de papa y tomate, quienes, además de reducir el riesgo del impacto del clima en los cultivos, incrementaron el 25% en la producción de papa y 50% en la producción de tomate. Por el lado del supermercado, esto le permitió principalmente tener mayor aceptabilidad política en el mercado, al involucrar a pequeños productores dentro de su negocio y mejorar procesos

de logística y entrega (CSRAMéricas 2011; Maldonado en Revista Líderes 2012; Veco e Inclusys 2013).

Pronaca, una de las empresa más grandes del Ecuador dedicada a la producción y comercialización de alimentos, cuyos ingresos, en el 2014, ascendieron a US\$945 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor de US\$75 millones, es decir, 7.95% sobre sus ingresos (EKOS 2015), desarrolló un NI con productores de maíz. De esta manera incluyó y capacitó a 350 pequeños agricultores de la provincia del Guayas, quienes además de acceder a insumos agrícolas y semillas de mejor calidad, aumentaron su productividad entre el 16 y el 20% y registraron un crecimiento del 40% en sus ganancias (incremento del ingreso diario de los productores de US\$0,63 a US\$2,70, entre 2007 y 2008). Adicionalmente, accedieron a servicios bancarios y mejoraron sus condiciones crediticias (el 77% accede a créditos directos con tasas de interés de mercado de hasta el 18 %, mientras que antes, el 60% accedía a créditos informales a tasas de usura de hasta el 72% anual). Para la empresa, este NI significó el aumento de su abastecimiento local seguro de maíz amarillo, y reducción de costos de producción al disminuir las importaciones y su dependencia del maíz importado. En el 2010, la empresa demandó 350.000 toneladas métricas de maíz duro amarillo, donde el 70% provino de pequeños agricultores y el 30% de medianos y grandes agricultores del mercado local (SNV-WBCSD 2010; BID-FOMIN 201).

Epacem, una de las principales compañías del Ecuador que produce aceite para su comercialización, desarrolló un NI con 200 pequeños productores de aceite de canola, quienes además de recibir capacitación en la implementación de mejores prácticas agrícolas pudieron acceder a mercado seguro (Maldonado en Revista Lideres 2012). Por el lado de la empresa, cuyos ingresos, en el 2014, fueron de US\$56 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor US\$2 millones, es decir, 4,33 sobre sus ingresos (Supercias, 2014), logró la disponibilidad de materia prima de calidad. Palmar del Río, productora y comercialización de aceite de palma, antes de formar parte de Epacem en el 2012, desarrolló un NI con productores de aceite de palma, beneficiando a 350 pequeños y medianos productores de aceite de palma de Orellana y Sucumbíos, quienes aumentaron sus ingresos en un 15% (SNV 2012).

Novacero, empresa ecuatoriana líder en la distribución de materiales de acero para la construcción en el mercado nacional, implementó un NI inclusivo, para resolver un problema de abastecimiento de chatarra, lo cual facilitó el establecimiento de centros de acopio y permitió que 500 recicladores, de 22 ciudades de país, tuvieran acceso a capacitación y asistencia técnica para la correcta recolección de chatarra e incrementaran su ingreso de US\$20 por tonelada de chatarra de acero a US\$260 (Vélez en El Financiero 2011; SNV 2012). Esto a su vez permitió que la empresa, cuyos ingresos, en el 2014, ascendieron a US\$239 millones aproximadamente, con una utilidad del 2.41% sobre sus ingresos (Supercias 2014), lograra el fortalecimiento de la red de abastecimiento de chatarra e incremento de los volúmenes de recolección. Por su parte, Toni, una de las industrias lácteas más importantes en el Ecuador, aunque no participó en el programa “Ganamos Todos”, recibió apoyo de la Alianza SNV-WBCSD para implementar un NI con 320 pequeños productores que benefició a un total de 1.600 personas y permitió que la empresa mejore su gestión interna hacia sus proveedores. Cabe resaltar que los ingresos de Toni, en el 2014 fueron de US\$167 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor US\$19 millones, es decir, 11,39% sobre sus ingresos (Supercias 2014).

De las diez experiencias presentadas, siete pertenecen al sector agropecuario, una al sector de construcción y muebles, una a la industria farmacéutica y una al sector de reciclaje. Asimismo, encontramos nueve casos de NI implementados con proveedores y uno con distribuidores. Cabe resaltar que el desarrollo de estos NI incluyó la participación de un tercero que coordinaba directamente con el segmento de la BdP. La Coordinadora del programa, Lissy Vélez, afirmó que la implementación de los NI en el Ecuador fue un éxito ya que no solo las familias de bajos ingresos aumentaron sus ganancias; sino que se ha demostrado que las grandes empresas pueden involucrar al sector de la BdP en su core-business para beneficio de ambas partes, lo que despierta el interés de otras empresas por aplicar este modelo de negocio (Vélez en el El Financiero 2011).

Sin embargo, uno de los mayores riesgos en la implementación de estos NI con proveedores es la alta dependencia del segmento de la BdP con la empresa, en relación con las técnicas de producción requeridas, y el acceso a un mercado limitado. Adicionalmente, y en su mayoría se toman en cuenta tan solo las necesidades de las

empresas y el modelo no es construido con el segmento de la BdP, tal como lo plantea la teoría de los NI.

- **Negocios Inclusivos impulsados por Veco Andino<sup>39</sup>**

Veco Andino, dentro de su programa 2014-2016, buscar generar cambios estructurales para que pequeños agricultores puedan posicionarse en el mercado, por lo que se encuentra impulsando la implementación de cadenas inclusivas en los negocios, los modelos organizativos empresariales, y el relevo generacional en los subsectores de café, cacao, hortalizas y frutas (Veco 2016). En lo que se refiere a la implementación de cadenas inclusivas, está apoyando el desarrollo de tres NI con PACARI-UOPROCAE, PACAT y CHUYA MIKUNA para beneficiar a un total de 1.077 pequeños agricultores (Íbid). Si bien el modelo de NI se encuentra más avanzado con Pacari, los otros dos casos todavía están en la etapa de inicio.

Pacari, empresa pequeña que elabora y exporta chocolate gourmet orgánico, ha desarrollado prácticas comerciales inclusivas desde sus inicios, tal como se mencionó anteriormente; sin embargo el NI que está apoyando Veco es con la Unión de Organizaciones Productoras de Cacao de Esmeraldas (UOPROCAE), que aglutina a 397 pequeños agricultores. Los productores socios, además, de recibir asistencia técnica en procesos productivos y post- cosecha, para obtener un producto de calidad, acceden a un precio diferenciado por quintal de cacao certificado (US\$15 más que el mercado). El logro más importante de la intervención de Veco Andino entre la empresa y los productores, ha sido el apoyo en la concreción de un contrato comercial firmado en enero de 2016, que garantiza la compra de 260 quintales de cacao en grano mensuales hasta en el 2020 (Veco 2016 UOPROCAE 2016).

En el caso de Pacat, Unión de Pequeños Agricultores y Comercializadores de Hortalizas Agroecológicas, el desarrollo del modelo de NI busca beneficiar a 600 productores agroecológicos, de 38 organizaciones de base, de nueve cantones de la

---

<sup>39</sup>VECO es una Organización No Gubernamental belga que trabaja en 15 países del mundo ubicados en Europa, Asia, África y Latinoamérica con el fin de contribuir al mejoramiento de los medios de subsistencia de los agricultores familiares organizados en el Norte y el Sur, por medio de la agricultura sostenible. Apoya a las organizaciones contrapartes a través de sus Oficinas Regionales, siendo una de ellas VECO Andino que trabaja en el Ecuador desde los años 80 y en Perú desde el 2008 (VECO 2016: veco-ngo.org).

Provincia de Tungurahua (Veco 2016). Finalmente, el NI entre Chuya Mikuna, una asociación que produce y comercializa hortalizas orgánicas, y el restaurante Rivera de slow food, espera beneficiar a 80 productores de 12 organizaciones de Cañar y Guayaquil. Por su parte, el restaurante busca desarrollar sistemas de comercialización asociativos, vincularse con mercados inclusivos y asegurar la disponibilidad de hortalizas orgánicas (Veco 2016).

Por otro lado, es importante mencionar que VECO Andino, como parte de sus intereses en fomentar los NI en el Ecuador, contrató a la consultora Inclusys, para elaborar un estudio que dé a conocer el avance y las potencialidades de desarrollo de Mercado Modernos Inclusivos (MMI), en el sector de productos agrícolas alimentarios en Ecuador (Veco e Inclusys 2013, 4). En este sentido, este estudio reveló las principales empresas que demandan productos de la agricultura familiar, las empresas con interés y potencial de desarrollar mercados modernos inclusivos, los principales modelos de inclusividad implementados en el país y, además, desarrolló una propuesta de los criterios que se deben tomar en cuenta para definir la participación de una empresa en un modelo de mercados modernos inclusivos. Adicionalmente, en el estudio se incluye una evaluación completa de los modelos de inclusividad y resalta los actores involucrados en fomentar los NI en el país.

- **Negocio Inclusivo impulsado por AECID<sup>40</sup>**

Desde el 2011 hasta el 2014, la AECID ha apoyado al Ecuador en la implementación del Sistema Nacional de Apoyo al Emprendimiento, con el fin de impulsar actividades no solo productivas del sector agropecuario, sino también turísticas y patrimoniales. En este sentido, en el 2012, la AECID en conjunto con el Ministerio Coordinador de Patrimonio, el Instituto de Economía Popular y Solidaria y la Empresa de Ferrocarriles del Ecuador se encuentran implementando el proyecto “Fortalecimiento e impulso de negocios inclusivos, en el corredor turístico patrimonial del ferrocarril ecuatoriano”. Este proyecto tiene como objetivo principal recuperar el movimiento

---

<sup>40</sup> La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), tiene una Oficina Técnica en Ecuador para gestionar, apoyar y dar seguimiento a los distintos proyectos y programas de cooperación internacional para el desarrollo que se ejecutan en el país (AECID 2016)

comercial de 4.500 propietarios de pequeños negocios, ubicados en la ruta del tren, y así mejorar su calidad de vida. Adicionalmente, busca fortalecer estos negocios para que se puedan ofrecer bienes y servicios de calidad en las distintas estaciones, que beneficien al sector turístico del país. Cabe mencionar que este proyecto finalizará su ejecución en el 2017 (MCDS 2012; AECID 2013).

### **2.1.2 Evaluación general de las prácticas comerciales de inclusión implementadas en el Ecuador**

De la sistematización de los 25 casos se pueden sacar varias conclusiones. En primera instancia podemos ver que el 67% de los casos corresponden a prácticas de inclusión implementados en el sector agropecuario y el 92% corresponden a prácticas que han involucrado al segmento de la BdP como proveedores. Asimismo, es claro que las empresas solidarias de comercio justo han generado impacto en más pequeños productores, ya que su filosofía de negocio se centra en incorporar a pequeños productores en sus cadenas, así como sucede en las empresas medianas y/o pequeñas como Ecuavegetal y Pacari. Las empresas grandes han implementado NI únicamente en cadenas específicas de sus negocios, porque sus principales proveedores son medianos y grandes productores. Si recordamos lo que mencionaba Prahalad, el trabajar con el segmento de la BdP no es sencillo, sino más bien requiere de estrategias distintas a las convenciones que demandan inversión, lo cual no es muy atractivo para las grandes empresas. Además, la informalidad y, la falta de asociatividad propia de los pequeños proveedores no es posible resolverlas en pocos años, sino que requiere de un trabajo en conjunto que toma tiempo de las instituciones involucradas y que no todas están prestas a hacerlo.

Cabe resaltar que cuando las empresas grandes desarrollan un NI requieren de un tercero que asegure la relación con los pequeños productores, ya que las empresas no desean involucrarse en la solución de problemas que puedan presentarse con los pequeños productores. Si existe una oportunidad de resolver algún problema de abastecimiento que incremente las ganancias, las empresas estarán interesadas en desarrollar un NI. Así, el mayor riesgo de la implementación de un NI en empresas que no tengan prioridad en involucrar a pequeños productores en sus cadenas es que, al momento que existe una sobre oferta de un determinado producto o baja la demanda de este en el mercado, las empresas



van a priorizar a sus medianos y grandes proveedores y no a los pequeños productores, con todas las consecuencias que esto representa. Incluso, el desarrollo de un NI por parte de grandes empresas, en una determinada cadena, corresponde, muchas veces, a estrategias que le permiten tener aceptación política y de la ciudadanía, sin que sea su interés real incorporar a más productores del segmento de la BdP fuera del proyecto implementado.

De esta manera, el número de beneficiados por las grandes empresas y supermercados como Supermaxi, Nestlé, Pronaca, Novacero, Epacem, Toni, y Alpina, es muy insignificante frente a los 136.230 pequeños proveedores que han beneficiado las organizaciones de comercio justo y más aún frente a los 712.000 pequeños agricultores que existen en el país.

En el caso de las APP, es importante resaltar que a raíz de los nuevos objetivos de inclusión social y económica de la nueva Constitución y el Plan nacional del Buen Vivir, las poblaciones más vulnerables han sido visibilizadas, y ahora son estas el objetivo central del gobierno. Anteriormente no era ni siquiera imaginable que pequeños productores puedan acceder a los programas de gobierno y mucho menos puedan ser atendidos por las autoridades, por lo que las APP son iniciativas que el Estado debería seguir promoviendo. Sin embargo, las dificultades propias del sector público impiden que los proyectos sean implementados a largo plazo, y por tanto al final de día solo tenemos proyectos pilotos. Asimismo, la diversidad de programas de distintos ministerios hace que se dupliquen esfuerzos y su alcance sea limitado. Por otro lado, el Estado, al promover los NI, debería implementar otros programas que complementen el desarrollo productivo, tal como de salud, de educación o vivienda.

Una de las mayores falencias de todos los casos presentados es que a pesar de que he podido encontrar información sobre los resultados de implementación de las prácticas comerciales inclusivas, sobre todo en lo que se refiere a los beneficios que ha recibido el segmento de la BdP, no se han registrado los beneficios de las empresas participantes. Los únicos casos que han sido publicados oficialmente son los implementados por la Alianza SNV- WBCSD y BID-FOMIN, mientras que la información de los demás casos, corresponde a varios estudios realizados por personas o instituciones independientes, mas no oficiales. Además, no se ha aplicado una metodología de evaluación que permita

conocer los impactos reales luego de la implementación de un NI, sobre todo en lo referente a las empresas. Por otro lado, uno de los factores que más llama la atención es que de los pocos casos que registran impactos en el incremento del ingreso de los pequeños productores, este no es determinante para que una comunidad supere la pobreza. En el caso de Pronaca, por ejemplo, es posible que el ingreso diario de los agricultores haya subido a US\$2,70, pero esto no quiere decir que la persona ya no viva en condiciones de pobreza. De ahí que se confirma nuevamente que los impactos en número de beneficiados como sociales son muy limitados en el segmento de la BdP.

## **2.2. Estudio de caso de APROCA y UOPROCAE**

El objetivo de realizar el estudio del caso de APROCA y UOPROCAE fue conocer la percepción que tienen los productores socios con respecto a la relación comercial que mantienen con sus clientes y las diferencias existentes entre ellos. Para el efecto, conté con el apoyo de VECO Andino, para acceder a los productores y concretar la visita de campo en Esmeraldas, la misma que se efectuó del 24 al 26 de enero de 2016<sup>41</sup>. Entre el 25 y 26 de enero realicé doce entrevistas, dos de ellas correspondieron a dirigentes y las demás a productores asociados (ver modelo en los anexos 10 y 11). Las preguntas que guían las entrevistas fueron elaboradas por la investigadora y revisadas por el Director de Tesis. Es importante mencionar que, debido a que las entrevistas se realizaron mientras los productores estaban reunidos para asistir a la Asamblea General de UOPROCAE, en ciertas ocasiones, se generaron espacios de discusión sobre las preguntas planteadas, lo cual enriqueció las respuestas.

Con el fin de contextualizar la implementación del modelo de NI en estas dos organizaciones, voy a caracterizar primeramente la cadena de valor del cacao ecuatoriano, y luego presentaré la sistematización de las entrevistas, la misma que consta de tres partes. La primera corresponde a la información general de APROCA y UOPROCAE, que fue entregada por sus dirigentes. La segunda parte corresponde a la percepción de los productores y dirigentes con respecto a la relación comercial con sus clientes y finalmente, en una tercera parte, se encuentran las consideraciones generales de la visita de campo.

---

<sup>41</sup> La visita fue realizada en las fechas mencionadas aprovechando que el 25 de enero se celebraba la Asamblea General de UOPROCAE.

### 2.2.1. Contexto general de la cadena de valor del cacao ecuatoriano

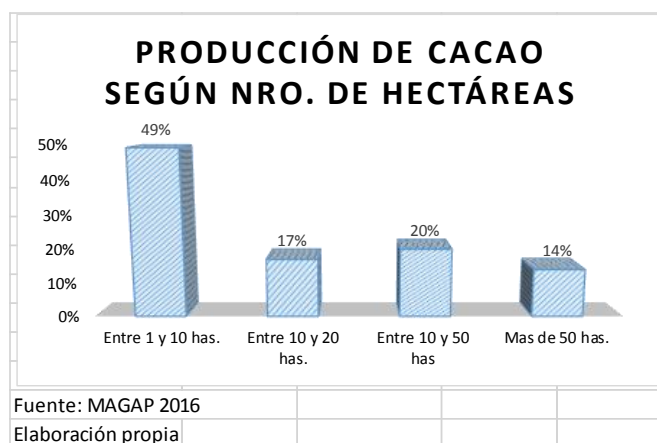
Los principales tipos de cacao cultivados en el Ecuador son el Fino de Aroma “Arriba” y el CCN-51. A nivel mundial, el Ecuador produce el 62% de cacao Fino de Aroma ‘Arriba’<sup>42</sup>, el cual es reconocido como uno de los mejores en el mundo por su frescura, su olor y sabor frutal (ICCO 2011, CEPAL 2013). Los mercados internacionales lo demandan especialmente para la elaboración de chocolates de alta calidad (Ibíd.) Entre el 2002 al 2011, el cacao ha contribuido con el 0,57% al PIB total y el 6,4 al PIB agropecuario, representando así el 4% de la población económicamente activa (PEA) a nivel nacional y el 12,5% en la PEA agrícola (Revista El Agro 2013). En el 2015, el Ecuador fue el cuarto mayor productor de cacao a nivel mundial, con 257 mil toneladas (ICCO 2015; MAGAP 2016). Pese a que el tema central de la presente investigación no es el cluster del cacao, en el gráfico 4 del anexo 12, se detallan las principales actividades que lo involucran.

Dentro del total de UPAs que producen cacao, y tal como se puede apreciar en el gráfico 5, el 49% corresponde a pequeños productores que tienen entre 1 y 10 hectáreas, el 17% a productores que tienen hasta 20 hectáreas, el 20% los que tienen hasta 50 hectáreas y el 14% a productores con más de 50 hectáreas (Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma MAGAP 2016). El cultivo de cacao de pequeños productores genera empleo para alrededor de 100.000 familias (Íbid.). La región que concentra acerca del 80% de la producción de cacao es la región costera (Manabí, Los Ríos, Guayas, Esmeraldas, y El Oro); sin embargo existen importantes cultivos en el Nororiente (Napó, Orellana y Sucumbíos), y en las partes tropicales de la región sierra del Ecuador (Bolívar, Cañar y Cotopaxi) (Pro Ecuador 2013 y CEPAL 2013). Es importante mencionar que el sabor y aroma del cacao varía según el lugar de cultivo (ver anexo 13).

---

<sup>42</sup> El Cacao Arriba, por ser único en el mundo, tiene una denominación de origen emitida en marzo de 2008 por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), la cual corresponde a la Resolución No. 6808541. Esta denominación de origen tiene como principales objetivos conservar la calidad de cacao e impulsar su comercio (FAO 2011, Pro Ecuador 2011).

Gráfico 5  
**Producción de cacao según número de hectáreas**



Debido a que la producción de cacao se concentra en pequeños productores, este es vendido en zonas rurales a los comerciantes y empresas que acopian el producto para su respectiva exportación o transformación del producto en semielaborados (manteca, pasta, polvo y licor de cacao) y/o chocolate; productos destinados, igualmente, a mercados internacionales. En la mayoría de los casos, los productores son socios de organizaciones de primero o segundo grado, lo cual les permite entregar su cacao en baba, es decir sin secar, para que estas organizaciones realicen el procesamiento de post-cosecha (fermentado y secado), previo a la venta de cacao en grano escurrido a las empresas y organizaciones exportadoras (SIPAE 2013, APROCA 2016). De esta manera, se tiene una cadena de valor larga, en donde las principales barreras de los pequeños productores para comercializar directamente el cacao a grandes distribuidores es la calidad y cantidad del cacao producido, generando bajos márgenes de ganancia en sus ventas (SIPAE 2013, 4).

En el caso de los agricultores que cuentan con certificación especialmente orgánica, biodinámica y de comercio justo<sup>43</sup>, en sus plantaciones, pueden acceder a un

<sup>43</sup> Los mercados orgánico/ biodinámico y de comercio justo son nichos de mercado en donde el consumidor, especialmente el estadounidense, europeo y japonés, está dispuesto a pagar un valor adicional por productos que elaborados bajo prácticas responsables con el ambiente, métodos orgánicos en las fincas, que involucran a pequeños productores y establece prácticas comerciales transparentes en toda la cadena de valor (FAO 2003). Según datos proporcionados por la FAO, “los productos tropicales etiquetados orgánicos y del comercio justo tienen una participación comercial del 1 o 2 % del total de los mercados norteamericanos y europeos” (Ibid., iii). En el caso de del mercado de chocolates especiales, este ha crecido en más de 35% anual, lo cual corresponde a “la reactivación de mercados de nicho para cacaos especiales como orgánico, comercio justo, y cacaos de origen-calidad” (CEPAL 2013). Por tanto, para el Ecuador estos nichos de mercado son de gran importancia no solo por el volumen de sus exportaciones sino porque de lo contrario

precio diferenciado en el mercado ya que estas certificaciones, son requeridas en los mercados internacionales, aseguran calidad en el producto (SIPAE 2013, 6, APROCA 2016). Por ejemplo, el cacao con certificación de comercio justo, recibe una prima o premium<sup>44</sup> que es invertido en distintos proyectos sociales, en beneficio de los productores socios, tales como infraestructura, crédito, acceso a servicios de salud y educación, entre los principales (SIPAE 2013, 8).

En relación con las exportaciones no petroleras ecuatorianas, el cacao se encuentra entre los principales productos exportados, ocupando el 5% del valor total (ver anexo 14). En el 2015, el Ecuador exportó alrededor de US\$812 millones en cacao y sus elaborados, correspondientes a 257 mil toneladas (BCE 2016). Entre el 2011 y 2015 el 81.4% corresponde a cacao en grano, mientras que el 4,8% a pasta de cacao, el 3,9% a manteca de cacao, el 3,5% a polvo de cacao, y el 3,1% a chocolate (BCE 2016), lo cual se puede apreciar en detalle en los anexos 15 y 16. Cabe destacar que a partir del 2012 los valores de las exportaciones de cacao han registrado un crecimiento promedio del 22%, debido claramente a las fluctuaciones del precio del cacao a nivel mundial<sup>45</sup>; mientras que en toneladas el crecimiento promedio ha sido del 5,33% (BCE 2016).

Entre las principales grandes empresas que exportan cacao en grano están: Transmar, Comodity Group, Blommer Chocolate, Walter Matter S. A., ED&F Man Cocoa, Daarnhouwer (CEPAL 2013). Por otro lado, las empresas grandes, con capital extranjero, tales como CAFIESA, ECUACOCOA, INFELERSA, Nestlé, y FERRERO, dominan el mercado de semielaborados que son enviados al mercado externo (CEPAL 2013). Mientras que las micro y pequeñas empresas, con capital nacional, son las que transforman el cacao en barras de chocolate para el mercado nacional e internacional tales como CHOCOLATECA, BIOS, INCACAO, La Perla, COLCACAO y CHOCOLERITO

---

las empresas y organizaciones exportadoras no podrían pagar un precio diferenciado a los productores. Tal como lo manifiesta la FAO, las primas adicionales que se pagan en estos mercados se traducen en un incremento de las ganancias netas de los productores (FAO 2003).

<sup>44</sup> La Prima o Premium Fairtrade es un valor adicional que reciben los productores de una plantación certificada de comercio justo con el fin de ser invertido en programas que benefician a la comunidad, tal como, educación, salud, y vivienda, entre los principales. (Fairtrade 2016).

<sup>45</sup> De acuerdo a las cifras obtenidas de la Organización Internacional de Cacao (ICCO por sus siglas en inglés), el precio promedio del cacao en el 2011 fue de 2.980, en el 2012 de 2.391, y en el 2013 de 2.439. En los años 2014 y 2015 se registraron precios más altos en la tonelada de cacao: US\$3.063,75 y US\$3.134,63 respectivamente (ICCO 2016).

(Íbid). Dentro de las empresas que exportan chocolate orgánico, de comercio justo o biodinámico están: Kallari, Pacari, Ecuatorina de Chocolate, Chocolate Mindo, entre otros (CEPAL 2013, APROCA 2016).

Entre el 2011 y 2015, los principales mercados de exportación del cacao ecuatoriano y sus derivados son Estados Unidos con un 34% y Europa con un 27.6% (en donde Holanda ocupa el 12%); en el caso de América Latina, México compra el 8.5% (BCE 2016). Si hablamos de toneladas métricas exportadas, Europa encabeza la lista con el 21% (donde Alemania ocupa el 7%), seguido de Estados Unidos con el 16% y Rusia con el 15% (BCE 2016). Si comparamos los datos en valores y toneladas podemos ver que entre los países que pagan un precio más elevado por el cacao ecuatoriano y sus derivados son Estados Unidos y Holanda (ver anexos 17 y 18). Las exportaciones del sector de la Economía Popular y Solidaria (EPS) del Ecuador<sup>46</sup> y las entidades de apoyo a la EPS corresponden alrededor de 26 millones, donde el cacao en grano ha representado 98% de sus exportaciones, entre el 2011 y 2015 (MCE y BCE 2016). Para el sector de la EPS el principal mercado es la Unión Europea con el 85% aproximadamente, donde Holanda compra el 64% (MCE y BCE 2016).

Por otro lado, en el 2015, el Ecuador importó cerca de 29 millones de cacao y sus elaborados, en donde el 98,55% de estas importaciones corresponden a chocolate, el 0,81% a polvo de cacao y el 0,01% a cacao en grano (MCE y BCE 2016). Pese a que el Ecuador se caracteriza por la exportación de cacao en grano, y registra una balanza positiva, debe concentrar sus esfuerzos para producir productos elaborados en mayor cantidad, aprovechando la materia prima de calidad que posee. Si se toma en cuenta que en el 2015, el Ecuador importó 28 millones en chocolate y exportó alrededor de 19

---

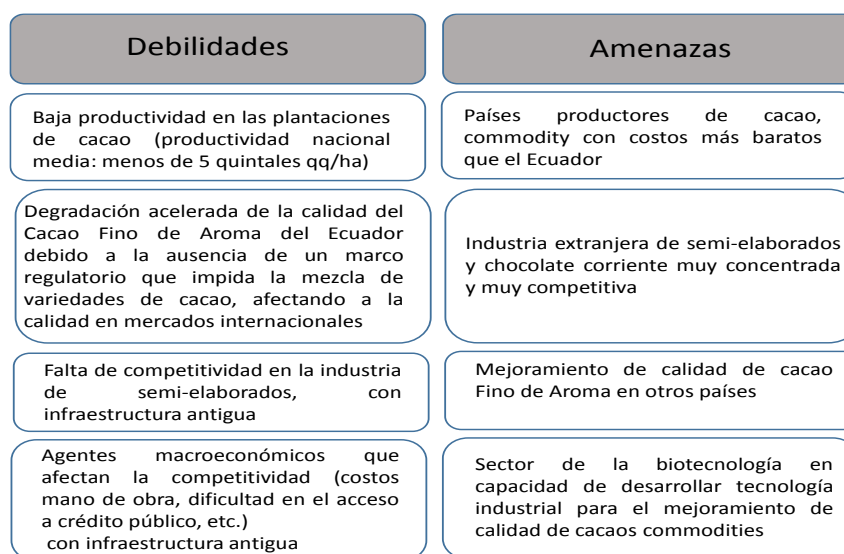
<sup>46</sup> De acuerdo a los artículos 1 y 2 de Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario del Ecuador (Registro Oficial 444, 10 de mayo de 2011), la EPS es una forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. La EPS está conformada por organizaciones de sector comunitario, organización del sector asociativo, organizaciones del sector cooperativo, unidades económicas populares que deben registrarse como tal en la SEPS. El Art. 127 de la Ley establece las fundaciones tales como MCCH, Camari, Gruppo Salinas, son consideradas entidades de apoyo a la EPS (2011). De esta manera, en las estadísticas se diferencian las exportaciones de actores de la EPS, de las entidades de apoyo del sector y además se consideran las asociaciones que están en proceso de registro como EPS en la SEPS.

millones de chocolate, es claro que esta cifra podría ser mucho mayor. Cabe mencionar que la participación de las importaciones de chocolate en las exportaciones de este mismo rubro es del 1,41% (MCE y BCE 2016).

- **Problemática en la cadena de valor del cacao ecuatoriano**

Pese a que el cacao del Ecuador es reconocido y está posicionado a nivel mundial, existen varios aspectos en los que aún se debe trabajar en la cadena de valor de cacao ecuatoriano ya que la falta de eficiencia e integración en ella representa mayores costos de transacción para los agricultores (SIPAE 2013, 4). De acuerdo al estudio realizado por Cepal y la Vicepresidencia de Ecuador (2013), se identifican cuatro debilidades y cuatro amenazas en la cadena de cacao, detalladas en el gráfico 6.

Gráfico 6  
**Debilidades y Amenazas en la cadena de valor de cacao ecuatoriano**



Fuente: CEPAL 2013  
 Elaboración propia

Asimismo, es indispensable trabajar en el fortalecimiento del tejido socio organizativo de los productores, y, su capacitación tanto para el mejoramiento de técnicas de cultivo, como para el tratamiento de post-cosecha del cacao, que se traduce en el incremento de la productividad y mejores condiciones de vida para los agricultores (CEPAL 2013). En el caso de la producción y cultivo de cacao es necesario contar con

capacitación en la implementación de sistemas de riego, podas en las plantaciones, reemplazo de plantaciones viejas, utilización de abonos naturales, manejo de enfermedades, tales como la monilla y escoba de bruja e implementar procesos de mitigación para reducir el nivel de cadmio<sup>47</sup> en el suelo ecuatoriano y, de esta manera cumplir con los estándares de calidad que requieren los mercados internacionales. En lo referente al procesamiento de cacao se requiere capacitación e implementación de un sistema de calidad para los procesos de fermentación y secado del cacao, que garantice los precios diferenciados en el mercado (APROCA 2016).

Por tanto, desde el 2011, el gobierno ecuatoriano, a través del MAGAP ha diseñado un Plan Estratégico de cacao a mediano plazo, con el fin de mejorar la productividad y calidad del cacao, así como fomentar la industria de semielaborados y chocolates Premium orientados a mercados especiales de cacao (CEPAL 2013). Los lineamientos estratégicos

---

<sup>47</sup> Existen varias regulaciones para el ingreso de cacao en grano y sus derivados en los distintos mercados internacionales. En el caso de la Unión Europea (UE), uno de los principales mercados de exportación de cacao ecuatoriano, ha expedido varios reglamentos relacionados a la legislación general de alimentos y la higiene de productos alimenticios (Reglamento (CE) 178/2002, Reglamento (CE) 852/2004 en DEVIDA, USAID Perú 2015), dentro de los cuales se encuentra una normativa específica tanto para el cacao y sus elaborados como para su etiquetado y publicidad (Directiva (CE) 2000/36; Directiva 2000/13 en DEVIDA, USAID Perú 2015). En diciembre de 2006, la UE publicó el Reglamento (CE) 1881/2006, en el que se determinan los contenidos máximos de contaminantes de los distintos productos alimenticios y en el 2011 presentó una propuesta de modificación al Reglamento, para incluir los niveles máximos de cadmio para el cacao y sus derivados de 0.30 -0.50 mg/kg. (Íbid.). Para el Ecuador, esta normativa representaba una amenaza para las exportaciones del sector cacaotero, ya que de acuerdo a un estudio realizado por INIAP, con apoyo de otras entidades tales como la GIZ, la Asociación de Exportadores de Cacao-ANECACAO y CORPEI, reveló que el cacao ecuatoriano, a pesar de ser fino de aroma, se cultiva en suelos contaminados de cadmio (INIAP 2010, 2). El estudio mostró que aunque en la región amazónica los niveles de cadmio en el suelo cacaotero estaban dentro de lo permitido, los suelos de las regiones de la costa y sierra registraban niveles superiores a los permitidos (Íbid., 6-9). En el caso del tejido de cacao (cáscara, hojas, maguey, almendra y testa), las tres regiones registraron niveles de cadmio superiores a los permitidos, variando según la provincia (Íbid., 10-15). Asimismo, las muestras de almendra y testa de cacao tomadas de los centros de acopio de Costa, tanto “en las épocas seca 2008 como en la lluviosa 2009, las provincias de Esmeraldas, Guayas y El Oro superaron el nivel crítico de 1ppm” (INIAP 2010, 16). En este sentido, el gobierno ecuatoriano, a través de Cancillería y MAGAP, iniciaron conversaciones con la ICCO y la Unión Europea para establecer el mejor mecanismo de cumplimiento de esta normativa sin afectar al sector cacaotero (MAGAP 2014). Así, en septiembre de 2013, la Unión Europea “notificó al Comité de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC, la Enmienda al Reglamento Europeo No. 1881/2006”, en la cual se establece que los niveles máximos de cadmio para el cacao y sus derivados deben encontrarse dentro del rango 0.10 a 0.80 mg/kg, dependiendo del producto; los mismos que entrarán en vigencia en enero de 2019 (DEVIDA, USAID Perú 2015, Pro Ecuador 2013). De esta manera, el Estado ecuatoriano podrá implementar las medidas necesarias para remediar y prevenir el contenido elevado de cadmio en el cacao y sus derivados (Íbid.). Es importante resaltar que de acuerdo a lo mencionado por el INIAP, la contaminación de cadmio se puede dar por causas naturales como erupciones volcánicas, o por la intervención del hombre en la explotación minera, quema de basura, agroquímicos, quema de combustibles fósiles, secado del cacao en carreteras contaminadas por derrames petroleros, entre otros (INIAP 2010, 1).



de este Plan corresponden a productividad, calidad, asociatividad, financiamiento, y promoción comercial que se plasman en el “Proyecto de Reactivación de Cacao Fino de Aroma”, implementado en las provincias de la costa, sierra y Amazonía (CEPAL 2013; MAGAP 2011). Este proyecto, que inició en julio de 2012 y contó con la participación de los productores de cacao en la definición de las actividades, tiene el objetivo de

Reactivar al sector productivo de Cacao Nacional Fino y de Aroma, contribuyendo a reposicionar y consolidar el buen nombre del Ecuador como productor del mejor cacao del mundo, además de promover la productividad, rentabilidad, investigación, mejoramiento de la calidad e institucionalidad de la cadena de valor (MAGAP 2011).

De igual manera, este proyecto busca incrementar la oferta exportable de cacao Fino de Aroma a “300 mil toneladas métricas anuales, a través de la renovación de 284 mil hectáreas de cacao y el establecimiento de 70 mil hectáreas de nuevas plantaciones, en remplazo de pastizales viejos, cultivos menos rentables, o tierras en descanso” (MAGAP 2011). Asimismo, se espera conformar una organización gremial que represente al sector de Cacao Fino de Aroma a nivel nacional e internacional, a través de la institucionalización de la cadena de valor (MAGAP 2011). De acuerdo a lo mencionado por Javier Villacís, Gerente del Proyecto,

55.000 productores (pequeños y medianos) han sido beneficiados desde que inició el proyecto en el 2012 hasta el 2015, quienes han recibido asistencia técnica, entrega de insumos agrícolas y plantas para la renovación de plantaciones, y rehabilitación de plantaciones a través de la gran minga de la poda nacional. Entre los principales logros se encuentran la intervención de 109.025 hectáreas hasta septiembre del 2015, la creación de una línea de crédito para el sector, el mejoramiento de productividad en el 23% de la superficie del país y el hecho del que el país haya ascendido del séptimo al cuarto puesto dentro del ranking mundial de cacao (Villacís en Proyecto de Reactivación de Cacao Fino de Aroma 2016).

Por todo lo anteriormente mencionado, queda claro que el sector cacaotero del país, así como a nivel mundial, tiene un gran potencial para el desarrollo de los NI, no solo por el volumen de producción e importancia del cultivo de cacao dentro de la economía del Ecuador, sino por el gran número de productores involucrados en su cultivo, de quienes

dependen las empresas exportadoras de cacao y sus elaborados, para asegurar su permanencia en el mercado local, nacional e internacional. Por tanto, la implementación de un NI en el sector promovería que las empresas aseguren el abastecimiento de cacao y los productores mejoren sus condiciones de vida, a través del trabajo en conjunto en la solución de los problemas identificados en la cadena de valor del cacao.

### **2.2.2 Información general de APROCA y UOPROCAE**

APROCA es la Asociación de Productores de Cacao de Atacames, que aglutina a 119 socios, ubicados en los sectores de Sua, Tonsupa, La Unión y Same de la provincia de Esmeraldas. APROCA, como organización de primer grado, inicia su proceso histórico desde 1995 pero fue registrada oficialmente el 4 de diciembre de 2005, con el fin de formalizar la compra de cacao de pequeños productores, para su respectivo secado y venta a grandes y medianas empresas. En un inicio, APROCA vendía cacao convencional a comerciantes informales y a empresas grandes como Transmar Ecuador y Cofina; sin embargo a partir del 2007 la organización adquirió la certificación orgánica en el cultivo del cacao Fino de Aroma, para obtener un precio diferenciado en el mercado. De esta manera, empresas, como Pacari y Ecuatoriana de Chocolate, empezaron a adquirir el cacao en grano de APROCA. Desde el 2007 hasta el 2013, Pacari se convirtió en su principal cliente, abarcando entre el 70 y 80 % de su producción, mientras que Ecuatoriana Chocolate adquiriría el 6% de su producto (APROCA 2016). Entre el 2014 y 2015, APROCA redujo sus ventas debido a la presencia de cadmio en el cacao, de tal manera que Pacari adquirió tan solo el 30% de su producción en el 2014 y el 7% en el 2015, mientras que Ecuatoriana de Chocolate adquirió el 20% y el 45%, respectivamente (APROCA 2016).

En el 2012 algunos cultivos de APROCA obtuvieron la certificación de agricultura biodinámica<sup>48</sup> requerida por Pacari; y, en el 2013, adquirió la certificación de comercio justo, debido al requerimiento de un cliente estadounidense TCHO (APROCA 2016). En

---

<sup>48</sup> La certificación de agricultura biodinámica de los cultivos de APROCA es patrocinada por PACARI. Esta certificación es otorgada por Demeter Internacional y consiste en verificar que en la producción de cultivos agrícolas no se utilicen químicos o aditivos artificiales; además asegura el fortalecimiento de procesos de la vida en el suelo y los alimentos (traducido de la página web de Demeter 2016: demeter.net).

marzo del 2012, APROCA, junto a otras seis asociaciones de cacao de Muisne, Rio Verde y Quinindé, de la provincia de Esmeraldas<sup>49</sup>, crearon la Unión de Organizaciones de Productores de Cacao de Esmeraldas (UOPROCAE), con el fin de lograr una mayor organización entre los productores de cacao de la provincia y así incrementar sus ventas. UOPROCAE aglutina a 397 productores, quienes empezaron a comercializar juntos en agosto de 2014. Actualmente, el cacao de UOPROCAE no solo es 100% orgánico, sino que además cuenta con certificación de comercio justo y algunos de los cultivos tienen certificación biodinámica, que los diferencia sustancialmente en el mercado<sup>50</sup>.

De acuerdo a lo mencionado por el gerente de UOPROCAE, los socios tienen en promedio cuatro hectáreas, y producen de 17 a 18qq/ha (UOPROCAE 2016). En el 2015 sus principales clientes fueron Ecuatoriana de Chocolate (25,72%), Cholaca (24,67%), Chocolate Mindo (22,33%), Pacari (7%), Hoja Verde (7%) y en menor porcentaje TCHO y Lush Fresh (UOPROCAE 2016). La producción total de la Unión en el 2015 fue de 2.285,85qq de cacao (103 ton.)<sup>51</sup> y, para el 2016 UOPROCAE espera incrementar sus ventas con todos sus clientes, especialmente con Pacari bajo el contrato comercial que firmaron a inicios de 2016 con apoyo de VECO Andino, y que incluye, entre otros aspectos, la compra de 260qq de cacao certificado mensualmente hasta el 2020<sup>52</sup> (APROCA 2016; UOPROCAE 2016).

### **2.2.3 Percepción de los productores de APROCA Y UOPROCAE con respecto a la relación comercial que mantienen con sus clientes**

De acuerdo a las entrevistas que se realizaron a los distintos socios de UOPROCAE, se pudo determinar la percepción de los productores respecto a su relación comercial con sus distintos clientes, objetivo central del estudio de caso. En primera

---

<sup>49</sup> Las otras seis organizaciones son: ECOCACAO con 95 socios, APROCAM con 85 socios, APROCAR con 39 socios, COOPERATIVA VELASCO IBARRA con 29 socios, UNIDOS POR EL CAMBIO con 19 socios y GRANOS DEL TESORO con 13 socios (UOPROCAE 2016). Ver anexo 19.

<sup>50</sup> Los costos anuales de certificación (US\$4.500 correspondiente a la certificación orgánica y US\$3.200 correspondiente a la certificación de comercio justo) los asume UOPROCAE (UOPROCAE 2016).

<sup>51</sup> De acuerdo a los datos otorgados por Javier Villacís, Gerente del Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Fino de Aroma del MAGAP, la producción total de cacao del Ecuador en el 2015 fue de 257 mil tm (Villacís 2016), por lo que haciendo un breve cálculo, la producción de los 397 socios de UOPROCAE de 103 tn, correspondería al 0.04% de la producción total nacional en el 2015.

<sup>52</sup> El contrato firmado tiene una vigencia de 5 años, con opción de renovación si las partes lo desean. El contrato incluye especificaciones de calidad del cacao y formas de pago (UOPROCAE 2016).

instancia, cada uno de los entrevistados afirmó que existe una gran diferencia entre comercializar cacao con comerciantes informales y grandes empresas, que con empresas como Ecuatoriana de Chocolate, Pacari, Techo, Chocolate Mindo, Cholaca, Lush Fresh, que comercializan su producto en mercados especiales (orgánico, de comercio justo y/o biodinámico), debido a cuatro razones principalmente: precio diferenciado, acceso a capacitación técnica, relación comercial transparente y a largo plazo, e interés de invertir en las organizaciones productoras (UOPROCAE 2016). Ver anexo 20.

La primera diferencia es el precio más elevado que pagan estas empresas por quintal de cacao en grano escurrido, ya sea por certificación orgánica, de comercio justo o biodinámica, dependiendo del requerimiento que cada una de estas empresas debe cumplir en el mercado externo. En este sentido, UOPROCAE puede pagar US\$15 más por quintal de cacao en baba a sus socios<sup>53</sup>. De allí que cada uno de los entrevistados afirmó que a partir de la relación comercial con este tipo de empresas sus condiciones de vida son mejores que antes porque han podido incrementar sus ingresos, permitiéndoles acceder a educación, especialmente de sus hijos, y el acceso a servicios de salud, a través del pago mensual del seguro social del gobierno ecuatoriano<sup>54</sup>.

En segunda instancia, los productores afirman que estas empresas brindan capacitaciones especialmente en lo que se refiere a técnicas de producción y tratamiento de post-cosecha del cacao, que ayudan a los productores a incrementar su productividad, servicio que no obtienen de los comerciantes informales y de las grandes empresas. Un ejemplo de esto es la capacitación que han recibido, por parte de Pacari, para la elaboración de abonos naturales en las propias fincas, con el fin de mejorar la

---

<sup>53</sup> UOPROCAE compra a sus socios el quintal de cacao en baba a \$45 (US\$15 más que el mercado) para secarlo y fermentarlo. Estas actividades de post-cosecha, representan un costo de US\$48,26 por quintal aproximadamente. De esta manera, el costo que UOPROCAE incurre tanto por la compra de materia prima y por el proceso de fermentado y secado es de US\$93,26 por quintal (Ibid.). Posteriormente, UOPROCAE vende a Pacari el quintal de cacao orgánico escurrido a US\$185 y el quintal de cacao en grano biodinámico escurrido en US\$200 (Ibid.). Si compramos el precio de la tonelada de cacao a nivel mundial, que al 2 de febrero de 2016, es de US\$2823.02 (ICCO 2016), Pacari paga US\$4.070 por la tonelada de cacao orgánico (44% más que el convencional) y US\$ 4.400 por la tonelada de cacao biodinámico (56% más que el convencional) (APROCA 2016).

<sup>54</sup> De acuerdo a lo mencionado por el gerente de UOPROCAE, el ingreso mensual promedio de los productores en el 2015, por la entrega de cacao, fue de US\$300 y US\$400, que difiere del ingreso mensual promedio de US\$84 a US\$150 que obtenían cuando su cacao se vendía en mercado convencional (UOPROCAE 2016). Cabe resaltar que muchas familias no solo viven de la producción del cacao ya que tienen ingresos de la venta de otros cultivos (Ibid.)

productividad de las plantas de cacao y cumplir uno de los requisitos para obtener la certificación de agricultura biodinámica, y por ende una diferenciación en el mercado. Asimismo, los productores han recibido capacitación en el tratamiento de post-cosecha, para asegurar un cacao con 7% de humedad que requiere el mercado, a través del secado sobre cemento, madera o secadoras artificiales y no en carreteras como lo hacen otros productores de cacao (APROCA2016). Esto no solo permite que los productores incrementen sus conocimientos en nuevas técnicas de producción y post-cosecha que aseguran la calidad del cacao, sino también garantiza el ingreso y reconocimiento de su producto en los mercados internacionales, que beneficia igualmente a las empresas exportadoras. La innovación de los productos de Pacari y el trabajo en conjunto no solo con productores de UOPROCAE, sino con otras organizaciones productoras de cacao del país, le ha permitido ganar, hasta ahora, 79 premios de calidad en Estados Unidos y Europa. Entre ellos, el premio otorgado por International Chocolate Awards de mejor chocolate en varias categorías (Aproca 2016 y Pro Ecuador 2013, Revista Líderes 2015).

En tercera instancia, los productores manifestaron que las empresas de comercio orgánico, biodinámico y comercio justo, tienen una consideración especial con los productores, al establecer con ellos una relación comercial a largo plazo, que asegura el mercado de la producción de los socios y transparencia al momento de pesar y calificar el producto, profundizando así la confianza con los productores. De igual forma, la construcción de relaciones comerciales a largo plazo asegura a las empresas la disponibilidad de materia prima, y por tanto, estas relaciones se vuelven mucho más cordiales y cooperativas. Como ejemplo, es el caso de Pacari, que firmó el contrato comercial con UOPROCAE, dando así, estabilidad a los socios, al asegurar la compra su producción durante cinco años con opción de renovarlo si las partes lo desean, lo cual también asegura disponibilidad de materia prima para la empresa. Tal como lo manifiestan los productores, este tipo de relación comercial les permite entregar su producto al momento en que lo cosechan, sin tener que esperar a que los comerciantes vengan a las comunidades a comprar su producto, con riesgo de venderlo a un valor mucho menor en el mercado. La firma de un contrato comercial, igualmente, motiva para que los agricultores incrementen sus plantaciones de cacao y por ende sus ingresos mensuales. Por otro lado, el hecho de que las empresas deseen garantizar la sostenibilidad de su

abastecimiento para acceder a nuevos mercados hace que se involucren y se comprometan con la organización, creando lazos comerciales más duraderos porque el beneficio que se obtiene es para ambas partes.

El gerente de APROCA mencionó adicionalmente, que a los comerciantes informales y grandes empresas no les interesa el productor, sino tan solo la transacción que se realiza para adquirir el cacao. No hay interés en formalizar una relación comercial ya que sus compras son esporádicas e incluso no están interesados en la calidad del producto porque mezclan cacao convencional con orgánico, perjudicando así, la calidad de cacao en los mercados internacionales, lo que afecta directamente al precio del cacao ecuatoriano. Por el contrario, las empresas de los mercados especiales no solo aseguran la compra de cacao de UOPROCAE, sino que aseguran calidad del cacao, debido a las exigencias del mercado y garantizan un precio diferenciado por ello, tal como sucede con el producto final en estos nichos de mercado (APROCA 2016).

Una cuarta razón por la que los productores consideran que las empresas de comercio orgánico, de comercio justo y biodinámico se diferencian de las demás es su interés en invertir en las organizaciones de segundo grado como UOPROCAE, con el fin de incrementar la productividad de los socios, lo cual no lo hacen empresas convencionales. Por ejemplo, TCHO, en alianza con Equal Exchange<sup>55</sup>, está ejecutando un proyecto para el desarrollo cooperativo de la organización, a través del cual se ha invertido para: incentivar la utilización de fertilizantes orgánicos en los cultivos de cacao; construir un laboratorio para que UOPROCAE transforme el cacao en barras de chocolate, como parte de la innovación que se necesita en el sector y; contratar técnicos que actualmente evalúan la calidad del cacao, que beneficia igualmente a TCHO, como uno de sus principales clientes. El involucramiento de Equal Exchange, no solo en el sector de cacao del Ecuador, sino en otros países de Latinoamérica, tiene como fin promover la calidad, la innovación y la transferencia de tecnología para incrementar la productividad y por ende las exportaciones de cacao en el mundo. Por tanto, el invertir en la organización es involucrarse en las actividades que desempeña UOPROCAE, para asegurar un producto

---

<sup>55</sup> Equal Exchange es una cooperativa de trabajadores de comercio justo estadounidense que busca construir relaciones comerciales justas a largo plazo y ambientalmente responsables entre productores y consumidores (Equal Exchange 2016: [equalexchange.coop](http://equalexchange.coop)).

de calidad para los productos de exportación de TCHO, lo cual tiene estrecha relación con el anterior punto mencionado, ya que esto aporta también a la creación de relaciones comerciales a largo plazo, basadas en la confianza que beneficia tanto a los productores como a la rentabilidad de las empresas exportadoras.

Cabe recalcar que los pequeños productores tienen relación directa con las organizaciones de primer grado a las que pertenecen, es decir las que compran su cacao en baba. Mientras que la organización de segundo grado, en este caso UOPROCAE, es la que tiene relación directa con las empresas que compran cacao en grano escurrido, para su respectiva exportación o procesamiento. Por tanto, los beneficios percibidos por UOPROCAE de parte de sus clientes, mencionado anteriormente, se traducen en los beneficios que UOPROCAE da a sus organizaciones socias (precio diferenciado por quintal de cacao, acceso a capacitación técnica, relación comercial transparente y a largo plazo e inversiones en las organizaciones productoras). Sin embargo, existen otros beneficios que los socios miembros perciben al estar organizados, que corresponde al capital social construido al interno de UOPROCAE, en base a la confianza, y solidaridad entre sus miembros.

Tal como lo definieron Flores y Rello, en la Conferencia Regional sobre Capital Social y Pobreza, liderada por CEPAL, el capital social es “una capacidad de obtener beneficios a partir del aprovechamiento de redes sociales... sobre una base cultural e institucionalidad dada” (2001, 3). Por tanto, el capital social de UOPROCAE corresponde a su capacidad de tomar decisiones de forma colectiva para alcanzar las metas y objetivos fijados para el beneficio común. De esta manera, UOPROCAE cuenta con un centro de acopio, que asegura la entrega no solo de un mayor volumen de producción de cacao en grano, sino que permite tener un sistema de control de calidad en el proceso de fermentación y secado del producto, que individualmente sería imposible lograrlo. Asimismo, UOPROCAE, al representar a los productores asociados, defiende sus intereses en los procesos de negociación con sus clientes y puede acceder con mayor facilidad a proyectos en beneficio del sector.

Tal es el caso del proyecto del gobierno ecuatoriano de reactivación de cacao que, de acuerdo a lo mencionado por los productores, les ha permitido incrementar su productividad especialmente por el componente de rehabilitación de plantaciones, a través

de la gran minga de la poda nacional, que ha aportado en la generación de trabajo a personas de las mismas comunidades. Es importante mencionar que una de las organizaciones miembros, APROCA, participó en la elaboración del proyecto en conjunto con MAGAP (UOPROCAE 2016). De igual manera, las organizaciones miembros han podido acceder a otros proyectos para el incremento de su productividad, gracias a los convenios que la UOPROCAE tiene con organizaciones de comercio justo como Equal Exchange y organizaciones no gubernamentales como VECO Andino, y CEFODI<sup>56</sup>, que han apoyado, incluso, a las organizaciones de base como APROCA desde sus inicios<sup>57</sup>. Actualmente estos organismos también dan apoyo financiero anual para el funcionamiento y fortalecimiento de la cadena de valor de cacao de UOPROCAE (UOPROCAE 2016).

En el caso de VECO Andino, en estos momentos, se encuentra apoyando principalmente en el fortalecimiento de la estructura asociativa y comercial de UOPROCAE, la articulación territorial, la implementación del sistema interno de control de la organización, e involucramiento de jóvenes en la producción de cacao (relevo generacional). Asimismo, se encuentra apoyando a APROCA, como miembro de UOPROCAE, en la implementación de un sistema de riego en cuatro fincas como parte de un proyecto piloto y, en el estudio de nivel de cadmio en el cacao, que afectó sus ventas en el 2014. Es último proyecto está siendo trabajado con MAGAP e INIAP, con el fin de establecer acciones de mitigación. Sin embargo, uno de los logros más representativos que

---

<sup>56</sup> CEFODI es la Corporación Esmeraldeña para la Formación y Desarrollo Integral, que ha trabajado en el Ecuador desde 1993, con fondos de la cooperación belga, para aportar al desarrollo humano y territorial de los sectores más vulnerables de Rioverde, Muisne y Atacames de la provincia de Esmeraldas (CEFODI 2016: cefodi.org.ec).

<sup>57</sup> Desde sus inicios, APROCA ha contado con el apoyo de otros organismos para su creación y fortalecimiento de la cadena de valor de cacao tales como USAID, CTB, y GIZ (APROCA 2016). Es importante aclarar que este tipo de apoyo que recibían distintas organizaciones del Ecuador ha disminuido considerablemente a partir del 2010, debido a que el Ecuador es considerado como un país de renta media. Actualmente, el ingreso per cápita de cada país es determinante para la asignación de recursos provenientes de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD), por tanto, los países de renta media, a partir del 2010, han recibido la mitad de los recursos destinados a países de menos ingresos (Cepal 2012, 7-8). En el caso de la UE, el mayor donante de la AOD, emitió en marzo del 2014 el Reglamento (UE) No 233/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, en el cual se excluye a países de renta media en “la financiación bilateral de la UE basada en subvenciones, aunque pueden seguir estando cubiertos por la cooperación regional y temática” (Parlamento Europeo 2015; EEAS 2016). Sin embargo, cinco países de renta media, es decir Ecuador, Colombia, Perú, Cuba, y Sudáfrica, se consideran ‘casos excepcionales’ y por lo tanto, “son admisibles a efectos de la cooperación” del Instrumento de Cooperación al Desarrollo (ICD) de la UE (Parlamento Europeo 2015).



percibe UOPROCAE de Veco es su apoyo en la firma del contrato comercial con Pacari, que se mencionó anteriormente (UOPROCAE 2016). Por su parte, CEFODI, que ha aportado para la creación de APROCA, APROCAM APROCAR, está apoyando a UOPROCAE, a través de proyectos de capacitación y asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades de sus miembros y mejora de las plantaciones de cacao, además del fortalecimiento institucional y organizativo (UOPROCAE 2016).

Aunque los proyectos que actualmente se están implementando en UOPROCAE son complementarios, es necesario que su ejecución sea coordinada constantemente con todas las instituciones involucradas para lograr mejores resultados. Las sinergias entre el Estado y las organizaciones sociales, así como la construcción de redes con ONG's, fundaciones y empresas privadas son esenciales para que las estrategias implementadas para potenciar y fortalecer el sector sean eficaces y logren resolver los principales problemas que enfrenta el sector. Adicionalmente, es necesario que los proyectos de reactivación de la producción y transformación del cacao siempre sean construidos con la participación de los productores y que estos respondan a una relación de imbricación entre actores públicos y privados, es decir, una relación de apoyo y de solidaridad, que asegure la eficacia de los distintos programas o proyectos.

Si bien durante las entrevistas los productores manifestaron los beneficios que perciben de las empresas que adquieren cacao orgánico, de comercio justo y biodinámico, también mencionaron que hay varios aspectos que se deben fortalecer tanto en las relaciones comerciales con estas empresas como dentro de las organizaciones de primero y segundo grado. Por un lado, los productores aseguran que es necesario incrementar su participación en la innovación de los productos y procesos con de las empresas, así como compartir los riesgos de producción (aspectos fundamentales de un NI) y compartir las ganancias del producto final exportado (característica del involucramiento de la BdP, como socio estratégico de la empresa). En relación con la organización de segundo grado, los productores manifestaron que UOPROCAE necesita contar con mayor capital financiero que garantice la paga inmediata a los productores y desarrollar mecanismos que aseguren la sostenibilidad de la organización, tales como la generación de mayores ventas; implementar un sistema de autofinanciamiento, que les permita protegerse contra riesgos de producción (enfermedades, clima, etc), ampliar su infraestructura y acceder a talleres

que fortalezcan las capacidades administrativas y gerenciales de los dirigentes. Caso contrario la organización no podría sostenerse en el tiempo, lo cual afectaría de gran manera a sus socios (APROCA 2016).

#### **2.2.4. Consideraciones generales de la visita de campo**

Como conclusión de la visita de campo realizada, considero que a pesar de que el término ‘negocio inclusivo’ no está posicionado entre los productores, ya que no ha sido elaborado desde las bases, las empresas que adquieren cacao orgánico de comercio justo o biodinámico pueden ser consideradas como empresas que practican modelos de NI. Esto debido a que tanto las empresas como los productores se benefician de la relación comercial que mantienen entre ellos. Por un lado, las empresas garantizan su abastecimiento de cacao de calidad, desarrollan y acceden a nuevos mercados, innovan productos, incrementan sus ganancias y logran un mejor posicionamiento en el mercado, al trabajar con el segmento de la BdP. Y por otro lado, los productores de UOPROCAE perciben las diferencias en el accionar de las empresas, tales como el pago de precio diferenciado en su cacao de calidad; el acceso a mercado seguro; acceso a capacitación y asistencia técnica para el mejoramiento en el cultivo y tratamiento de post-cosecha del cacao, que permite incrementar la productividad; entre los principales; lo cual forma parte de las características que en teoría tienen los NI.

Adicionalmente, son modelos de negocios que cuentan con el apoyo de organismos no gubernamentales y del gobierno, que se traducen en la coordinación y trabajo en conjunto de varios actores que este tipo de modelo de negocio requiere. Sin embargo, existen algunos principios de los NI que no se cumplen en el caso entre UOPROCAE y sus clientes, tal como el compartir los riesgos de producción, el incremento de empoderamiento de los productores y la co creación de valor, característica fundamental de los NI; ya que, de acuerdo a lo mencionado por los productores, los riesgos de cultivo son enfrentados solo por los productores y su participación en la innovación de productos y procesos es muy baja. Por lo que sería importante analizar estos aspectos con los dirigentes de UOPROCAE y los representantes de las empresas para determinar la forma en que estos principios sean implementados en beneficio de las partes.

Las entrevistas y reuniones informales con los productores me permitieron visibilizar que la implementación de un NI que, involucra a poblaciones vulnerables, puede tener un impacto positivo en las comunidades, ya que las relaciones comerciales son más humanas y el productor, al percibirlo, se siente motivado para seguir en la producción de cacao. De ahí que, la implementación de un NI, aporta en la visibilización de las poblaciones más vulnerables, debido a que en los mercados especiales (orgánicos, de comercio justo y biodinámico), es determinante el trato que las empresas dan a los productores y las prácticas que ellos implementan en sus cultivos. Sin lugar a dudas, la implementación de un NI, aporta al mejoramiento y fortalecimiento de la cadena de valor, en este caso del cacao, ya que incluye un trabajo en conjunto para mejorar prácticas de cultivo, de producción, de tratamiento de post-cosecha, de comercialización e incluso involucra también al consumidor. Este trabajo en toda la cadena no solo permite aumentar la eficiencia productiva sino que se traduce en el incremento de ingresos para todos los actores involucrados, entre ellos los agricultores. Se puede observar claramente las diferencias de un antes y después del desarrollo de un NI en UOPROCAE, que es confirmado por sus socios. De allí que considero que es necesario que tanto el gobierno como otras entidades no gubernamentales y de sociedad civil promuevan y apoyen los modelos de NI, bajo parámetros que aseguren el cumplimiento de los principios que caracterizan el modelo y que los beneficios sean distribuidos tanto a las empresas como a los productores.

Sin embargo, también considero que la implementación de un NI no genera una reestructuración de la cadena productiva del cacao, ni un mejoramiento sustancial en las condiciones de vida del agricultor. Para que esto suceda se necesita intervenir en aspectos más profundos al interior de las organizaciones (fortalecimiento del capital social de la organización) y de las empresas (lógica de distribución de las ganancias), en conjunto con el Estado. Adicionalmente, no se puede decir que un NI resuelve la situación de pobreza de los agricultores ya que, a menos de que los productores sean socios estratégicos de los negocios, los NI no involucran la redistribución de las ganancias del negocio con el segmento de la BdP como proveedores. Por tanto, el aporte de las empresas en la lucha contra la pobreza en conjunto con el Estado, las fundaciones, y organizaciones de desarrollo, del que hablan varios autores y entidades como Prahalad, Hart, el PNUD y

SNV (citados en el primer capítulo), solo podría ser efectivo si se genera empoderamiento de los productores, una estructura política que respalde a largo plazo estas prácticas de inclusión y una lógica distinta tanto en los negocios como en la vida de las comunidades inmersas en el mercado.

En este sentido, para que las condiciones de vida de los productores realmente mejoren bajo el modelo de NI, entre UOPROCAE y sus clientes, es indispensable propiciar la auto sostenibilidad al interior de su organización y el empoderamiento de las organizaciones productoras en las negociaciones, que se adquiere a través del fortalecimiento de capacidades y conocimientos tanto de los dirigentes de las organizaciones como de los socios. Esto a su vez permitiría que los que ahora son productores de cacao en grano empiecen a transformar el producto en semielaborados o chocolate, y desarrollen posteriormente, nuevos NI con nuevos productores de cacao. Caso contrario, los mayores beneficiarios de un NI siempre van a ser las empresas, aunque implementen prácticas distintas en la compra del producto. Por lo tanto, es necesario que el Estado y las organizaciones no gubernamentales de apoyo trabajen en conjunto para fortalecer estos dos factores mencionados (auto sostenibilidad y empoderamiento de productores), con el fin de equilibrar las relaciones de poder y que el beneficio para los productores sea mucho mayor del que actualmente perciben.

## Capítulo tercero

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 3.1 Conclusiones

Primeramente es necesario dejar en claro que los orígenes del concepto de NI corresponden a los estudios realizados por Prahalad, Hart, Hammon y London, sobre la importancia de la inclusión del segmento de la BdP en los negocios, ya sea como consumidores, proveedores y/o distribuidores, y socios estratégicos. Si bien las varias definiciones de NI concuerdan en que son modelos de negocio rentables, que buscan contribuir al desarrollo humano y combatir la pobreza y el hambre, a través de la inclusión del segmento de la BdP, bajo una relación de ganar-ganar en los negocios, el concepto no ha sido consensuado y por tanto sigue siendo difuso y muy amplio. Adicionalmente, el hecho de que no se especifique el nivel de inclusividad que requiere este modelo, hace que toda empresa que incluya a poblaciones vulnerables, dentro de una de sus cadenas de negocios, sea considerada como un NI.

En la práctica, los NI, que pueden incluir o no modelos alternativos de comercio justo, orgánico, o ético, corresponden a un nuevo discurso económico, ya que a pesar de que tiene como objeto contribuir a la eliminación de la pobreza, al final no lo logra porque su enfoque sigue siendo el crecimiento económico. Entonces, hablar de un capitalismo incluyente al que se refieren los autores, es una contradicción ya que el capitalismo siempre va a generar grandes brechas sociales y económicas. Así, aunque el ingreso de las poblaciones más vulnerables pueda incrementar, e incluso esto les permita acceder a ciertos servicios básicos, no existe un cambio estructural y la brecha existente entre sus ingresos y los propietarios de las empresas sigue siendo abismal. Por otro lado, por su mismo enfoque de crecimiento económico, es evidente que la implementación de los NI haya generado progreso económico en las distintas comunidades en las que se han implementado, ya que tal como Sen lo manifestó, no es posible prescindir de la institución de los mercados para generar este progreso.

Por tanto, hasta que se logre reestructurar el desarrollo, y reformular el pensamiento económico no es posible negar la realidad de comunidades marginadas, que dependen del comercio para sobrevivir, ni prescindir de modelos de negocios que les permitan acceder a mejores condiciones de vida. De esta manera, el gobierno y demás entidades no gubernamentales y de sociedad civil deben promover este modelo y trabajar en conjunto para resolver sus limitantes. Para el efecto es fundamental definir lo que significa el mejoramiento de las condiciones de vida de un individuo; los grados de inclusividad en las empresas que están implementando estos modelos y establecer parámetros claros y políticas públicas que reivindicuen a los pequeños productores y, así lograr la redistribución de las ganancias, un mayor empoderamiento de este segmento, y la educación del consumidor sobre esta práctica comercial.

En el caso del Ecuador, a pesar de que el término de Negocios Inclusivos fue empleado a partir del 2008, con el programa promovido por SNV-WBCSD y BID FOMIN, se registran otras prácticas comerciales bajo las cuales se ha incluido al segmento de la BdP en los negocios tal como, el utilizado por las empresas sociales de comercio justo, hace más de treinta años y, el modelo de Alianzas Público Privadas (APP), promovidas por el Estado, a raíz de los objetivos planteados en la nueva Constitución de la República del Ecuador en el 2008 y el Plan Nacional del Buen Vivir. Al sistematizar los 25 casos de estas prácticas de inclusión comercial en el país, se tiene que el 67% de los casos corresponden al sector agropecuario, debido a la importancia de este sector en la economía, y el 92% corresponden a prácticas que han involucrado al segmento de la BdP como proveedores, es decir la segunda modalidad de los NI. La implementación de los NI responde principalmente a la necesidad de fomentar el abastecimiento continuo de productos agropecuarios de calidad, que requieren las empresas para satisfacer la demanda nacional e internacional.

Adicionalmente, se pudo determinar que tanto las empresas solidarias de comercio justo como las pequeñas y medianas empresas son las que han alcanzado a un mayor número de proveedores debido a que su filosofía de negocio se centra en incorporar a pequeños productores dentro de sus cadenas de valor para contribuir al mejoramiento de su calidad de vida. Mientras que las grandes empresas tienen como principales proveedores a grandes y medianos productores, lo cual implica que el NI sea

implementado en tan solo una de sus cadenas y, así resolver una dificultad específica de abastecimiento, volumen y calidad de un determinado producto. En muchos casos, los NI corresponden a una estrategia comercial para tener aceptación política y social. Esto representa un riesgo para el pequeño productor ya que al momento que existe sobre oferta de un determinado producto o baja la demanda de este en el mercado, las empresas van a priorizar a sus medianos y grandes proveedores y no a los pequeños productores; quienes de pronto se quedan sin mercado para entregar su producto, generando grandes pérdidas que no se compensan con el incremento de sus ingresos que perciben en espacios temporales en los cuales la empresa demanda su producto.

Uno de los aspectos que más se cuestiona de la implementación de prácticas de inclusión comercial en el Ecuador es que su alcance es limitado, ya que estas prácticas han beneficiado a 158.292 productores de los 712.000 pequeños productores que pertenecen a la agricultura familiar. Esto debido a que, a pesar de que las empresas solidarias ya trabajan varios años en la inclusión social y económica de comunidades más vulnerables, la práctica de NI es nueva, y las grandes empresas los han implementado como resultado de un programa específico. Adicionalmente el gobierno recién se encuentra valorando los programas pilotos en los que se implementó este modelo. Por tanto, el impacto social y económico no va a ser significativo mientras no exista una política específica de fomento productivo en el país, los programas de gobierno no sean ejecutados a largo plazo, no existan proyectos complementarios al fomento productivo, como de educación, salud, vivienda, entre los principales; pero sobre todo mientras las empresas no tengan como objetivo principal involucrar a pequeños productores en todas sus cadenas de valor.

Por otro lado, urge la implementación de metodologías de medición de impacto de los distintos NI implementados, ya que por ahora no se conoce a fondo los resultados de estas prácticas en las comunidades y especialmente en las empresas. Se conoce número de beneficiados pero no sus efectos en las comunidades, ni datos sobre el crecimiento de ventas de las empresas relacionado directamente con esta práctica. Por lo que, resulta difícil hablar de modelos que deben replicarse o procesos que deben corregirse.

A través del estudio de caso de APROCA Y UOPROCAE, como aporte principal de la presente investigación, se pudo determinar que las empresas que venden sus

productos en nichos de mercado orgánico, de comercio justo y biodinámico, son empresas que practican el modelo de NI. Los productores entrevistados perciben las diferencias de un antes y después del desarrollo de un NI, especialmente en lo que se refiere al pago de precio diferenciado para su cacao certificado; el acceso a mercado seguro; consideración especial con el productor, a través de un trato más humano, relaciones comerciales a largo plazo, acceso a capacitación y asistencia técnica para el mejoramiento en el cultivo y tratamiento de post-cosecha del cacao, lo cual permite el incremento tanto de su productividad, como de sus ingresos. Cabe mencionar que la implementación de NI en estas dos organizaciones de cacao responde a la necesidad de fortalecer la cadena productiva del cacao, y cumplir con los estándares de calidad del producto e involucramiento de pequeños productores en la cadena de valor, requeridos en estos mercados especiales. Esto a su vez permite que existan impactos positivos en la comunidad, y que los productores sean conscientes de ello.

Sin embargo, hay ciertos principios característicos de los NI que no se cumplen entre UOPROCAE y las empresas, tal como compartir los riesgos de producción, el incremento de empoderamiento de los productores y la co creación de valor, lo cual visibiliza el trabajo que todavía falta por hacer por los actores involucrados e interesados en promover los NI con la organización. Por otro lado, es necesario tener claro que la implementación de un NI no genera una reestructuración de la cadena productiva, que permita erradicar la pobreza de los agricultores ya que, para ello, es necesario intervenir en aspectos más profundos al interno de las organizaciones, de las empresas y de gobierno. El empoderamiento de los productores, así como la estructura política, la forma de vida de las comunidades inmersas en el mercado y la lógica de distribución de las ganancias dentro de los negocios son aspectos claves para aportar de una forma más afectiva a la lucha contra la pobreza, lo cual podría ser tema de otra investigación. Lo importante es saber que sin la reestructuración del sistema, al final nos vamos a encontrar con crecimiento sin redistribución, con personas que pueden tener acceso a servicios básicos o mejores ingresos (no en todos los casos), pero sin empoderamiento y bajo condiciones de desigualdad, debido a las abismales brechas sociales y económicas existentes.



### **3.2 Recomendaciones**

Con el fin de asegurar la correcta aplicación de los NI se recomienda que las distintas instituciones del desarrollo con alcance mundial puedan oficializar su concepto estableciendo parámetros claros que evite que las empresas tomen el término de NI para implementarlo como filantropía empresarial en una de sus cadenas o de acuerdo a interpretación. Para el efecto es fundamental definir lo que significa el mejoramiento de las condiciones de vida de un individuo; los grados de inclusividad en las empresas que están implementando estos modelos y establecer parámetros claros y políticas públicas que reivindiquen a los pequeños productores y, así lograr la redistribución de las ganancias, un mayor empoderamiento de este segmento, y la educación del consumidor sobre esta práctica comercial.

Por otro lado, se recomienda que el Estado o las distintas organizaciones de cooperación destinen recursos para evaluar la implementación de los NI en el Ecuador, y de esta manera publicar oficialmente los resultados, visibilizando claramente los beneficios obtenidos tanto para empresas como para los sectores involucrados. Para el efecto, es necesario que se empleen metodologías de medición de impacto, utilizando indicadores que revelen los cambios generados en la estructura de la cadena de valor a partir de la implementación de los NI, y que midan el empoderamiento de los pequeños productores, el grado de dependencia de las grandes marcas, el crecimiento autofinanciado, el impacto real en la reducción de la pobreza, y la co-creación de valor con la BdP.

Debido al alcance de los NI, se recomienda que tanto el Estado como las organizaciones no gubernamentales, empresas y sociedad civil trabajen en conjunto para promover la implementación de este modelo, resolviendo sus limitantes. Especialmente, en el caso del Estado ecuatoriano, es crucial que este genere políticas públicas que promuevan e incentiven la asociatividad e inclusión del segmento de la BdP en los negocios de las empresas en más de una de sus cadenas, para lograr un mayor impacto. Adicionalmente, debe proporcionar infraestructura, facilitar el acceso a educación, salud, crédito de los sectores más vulnerables de la economía, además de proveer financiamiento tanto para el desarrollo de los NI, como para realizar estudios referentes a su

implementación. Asimismo es primordial que el Estado analice a profundidad la relación existente entre la inversión que realiza en cada uno de los programas frente a los beneficios sociales que se obtienen y tomar las medidas necesarias en caso de que estos programas hayan beneficiado en mayor medida a las empresas involucradas.

## Lista de referencias

- Admin. 2011. "Pensando en RSE y Negocios Inclusivos: Nota sobre las Relaciones (Asimétricas)". La buena empresa, 27 de junio. <<http://labuenaempresa.com/2011/06/27/pensando-en-rse-y-negocios-inclusivos-nota-sobre-las-relaciones-asimetricas/>>.
- AVINA. 2015. "Negocios y mercados inclusivos: Definición y marco conceptual para el trabajo de AVINA". Ecuador. Consulta: 15 septiembre. <[http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs\\_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf)>.
- BCE. 2015. "Estadísticas económicas: Exportaciones ecuatorianas capítulo 18 en el período 2011-2015". Consulta 13 de febrero. <<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/757>>.
- Bolaños, Diana. 2013. "Los Negocios Inclusivos como iniciativa para promover el desarrollo sostenible". Revista EKOS Negocios: 91-92. <<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/589.pdf>>.
- Business Call to Action. 2010. "Cocoa partnership: Improving productivity and farmer's incomes". <[http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/files\\_mf/bctacocoa-partnershipcasestudyforweb.pdf](http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/files_mf/bctacocoa-partnershipcasestudyforweb.pdf)>.
- , 2012. "Business, the MDGs and beyond". Summary Report. Nueva York.
- , 2014. "Breaking Through: Inclusive business and the Business Call to Action today mapping challenges, progress and the way ahead". United Nations Development Programme. Nueva York.
- , 2015. "Inclusive business and agriculture". <<http://www.businesscalltoaction.org/resources/inclusive-business-and-agriculture>>.
- Cardoso Fernando y Enzo Faletto. 1977. "Análisis integrados del desarrollo". En Cardoso Fernando y Enzo Faletto Dependencia y desarrollo en América Latina. Buenos Aires. Siglo XXI Editores: 11-38, 130-160.
- Carrión, Diego y Stalin Herrera. 2012. "Ecuador rural del siglo XXI: Soberanía alimentaria, inversión pública y políticas agraria". Instituto Ecuatoriano de Estudios (IEE). Quito-Ecuador. SBN: 978-9978-9994-1-7.

- Casado Cañeque, Fernando; Alice Lariu, Juliana Mutis, Pablo Sánchez. 2009. “Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social”. Cátedra Mango RSC. Universidad Pompeu Fabra. Documento de trabajo No.5.
- Catholic aid agency for England and Wales (CAFOD). 2014. "Just one world, what is inclusive growth?". Discussion paper. <<http://cafod.org.uk/content/download/17223/133621/file/Inclusive%20Growth%20full%20paper.pdf>>.
- CECODES. 2012. “Informe de Sistematización Experiencia Grupo Nutresa- Compañía Nacional de Chocolates. Colombia.
- Centre for Research on Miltinational Corporation, SOMO. 2012."Lush Cosmetics Ltd". Amsterdam.
- CEPAL y Vicepresidencia del Ecuador. 2013. "Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador". Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva. Ecuador.
- CEPAL. 2012. "Los países de renta media: Un nuevo enfoque basado en brechas estructurales". Naciones Unidas. Chile.
- CIAT. 2012. “Metodología Link”.Publicación CIAT No. 379 ISBN 978-958-694-115-0 (PDF). Colombia.
- Commission on Growth and Development. 2008. “The Growth Report: Strategies for Sustained Growth and Inclusive Developmen”. World Bank. Washington DC.
- Corporación Gruppo Salinas. 2013. "Anuario: Enlace social y económico 2013". <[https://issuu.com/salinerito/docs/anuario\\_salinas](https://issuu.com/salinerito/docs/anuario_salinas)>.
- CSR ASIA. 2014. “Inclusive Business in Asia: A Case Study of Cocoa”. RIB Asia. <[http://www.csr-asia.com/report/Cocoa\\_paper.pdf](http://www.csr-asia.com/report/Cocoa_paper.pdf)>.
- Cuervo, Andrea. 2009. “Una mirada ética y del bienestar a los negocios inclusivos: una alternativa socialmente responsable para la política social en Colombia". Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Delaunay, Marina. 2011. "Negocios inclusivos: El súper va al campo". Especial MicAméricas. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). CSR Américas. 20 de abril.<<http://www.iadb.org/micamericas/section/detail.cfm?language=Spanish&iid=90>>

- Desai, Radhica. 2013. "The US Imperial Career". En Geopolitical Economy: After US Hegemony an Empire. Londres. Pluto Press. Capítulo 3.
- DEVIDA, USAID Perú. 2015. "Guía de métodos de detección y análisis de cadmio en cacao". <<http://www.naturalzing.com/idevaffiliate/idevaffiliate577>>.
- Domínguez, Rafael y Noval López. 2012. "La dimensión subjetiva en el estudio del desarrollo humano". Revista Iberoamericana de Estudios del Desarrollo, 1 (1), págs. 103-112
- Domínguez, Rafael, Marta Guijarro y Carmen Trueba. 2010. "Recuperando la dimensión política del desarrollo humano". SISTEMA 220/2011, págs. 11-31.
- Domínguez, Rafael. 2008. "La Responsabilidad Social Global Empresarial (RSG): el sector privado y la lucha contra la pobreza". Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración, Serie Economía y Sociología, 76, págs. 59-93
- 2015. "Desarrollo humano, sostenible e integral: reflexiones a propósito de la radicalidad de la Encíclica del Papa Francisco, Laudato Si. Sobre el cuidado de la casa común". Claves para el desarrollo. Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica, Universidad de Cantabria. España.
- Ecuador, Asamblea General. Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, en Registro Oficial, Suplemento No 144. Quito, 5 de marzo,2010.
- Asamblea General. Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, en Registro Oficial, Suplemento No 78. Quito, 11 de Septiembre,2013
- Asamblea Nacional. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en Registro Oficial, Suplemento No 444. Quito, 10 de mayo,2011
- EKOS Negocios. 2014. "Nestlé presenta resultados del Plan Cacao 2013". <<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2871>>.
- 2015. "Ranking empresarial por ingresos". <<https://www.ekosnegocios.com/Empresas/RankingEcuador.aspx>>.
- Enríquez, Carolina. 2013. "En el mercado de los EE.UU. se disfrutaban los chocolates de El Quetzal de Mindo". Revista Líderes. 26 de febrero. <<http://www.revistalideres.ec/lideres/mercado-ee-uu-disfrutan-chocolates.html>>.

- Equal Exchange. 2015. "ACOPAGRO". <<http://equalexchange.coop/our-partners/farmer-partners/acopagro>>.
- Escobar, Arturo. 2007. "La economía y el espacio del desarrollo: Fábulas de crecimiento y capital". En *La Invención del Tercer Mundo: Construcción y deconstrucción del desarrollo*. Venezuela. Capítulo 3.
- European Union External Action (EEAS). 2016. "Cooperación al desarrollo". <[https://eeas.europa.eu/delegations/ecuador/eu\\_ecuador/development\\_cooperation/index\\_es.htm](https://eeas.europa.eu/delegations/ecuador/eu_ecuador/development_cooperation/index_es.htm)>.
- EXPOX Comunicación de Sustentabilidad y RSE. 2012. "Caso de éxito de RSE: Nestlé". <<http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-nestle/>>.
- Fair Trade Foundation. 2015. "Fairtrade certified cocoa MARS Bars hit the shelves". Inglaterra.
- Fairtrade USA. 2015. "ACOPAGRO - Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro Ltda". <<http://fairtradeusa.org/producer-profiles/acopagro-cooperativa-agraria-cacaotera-acopagro-ltda>>.
- FAO. 2002. "Agricultura por contrato: Alianzas para el crecimiento". Italia.
- , 2003. "Las normas sociales y ambientales, la certificación y el etiquetado de cultivos agrícolas". <<http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s01.htm#TopOfPage>>.
- , 2011. "La denominación de origen. Cacao Arriba". <[http://www.fao.org/.../1-DO\\_Cacao\\_Arriba\\_FAO\\_talleres\\_locales\\_2011](http://www.fao.org/.../1-DO_Cacao_Arriba_FAO_talleres_locales_2011)>.
- , 2012. "Guiding principles for responsible contract farming operations". Italia.
- , 2013. "Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios – Informe de país: el Ecuador". Estudios de casos de países – América Latina. Roma.
- Flores, Margarita y Fernando Rello. 2001. "Capital social: virtudes y limitaciones". Conferencia Regional sobre Capital Social y Pobreza, CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile, 24-26 de septiembre.
- Fundación AVINA. 2014. "Informe Anual 2014". <<http://www.informeavina2014.org/>>.
- Hernando de Soto. 2001. *El Misterio del Capital*. Península. SBN: 9788483073728
- IARSE y AVINA 2009. "Responsabilidad Social Empresaria e Inclusión Económica y Social. Negocios Inclusivos". CP: X5001AMD - Córdoba – Argentina.
- ICCO. 2011. "Orígenes del Cacao". <<http://www.icco.org/about/growing.aspx>>.

- , 2015. "Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics". Vol. XLI, No. 3, Cocoa year 2014/15.
- , 2016. "Monthly Averages of Daily Prices". Consulta 10 de enero. <<http://www.icco.org/statistics/cocoa-prices/monthly-averages.html>>.
- IFC. 2015. "Inclusive Business". <[http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/AS\\_EXT\\_Content/Inclusive+Business](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/AS_EXT_Content/Inclusive+Business)>.
- ILO-UNDP. 2011. "Inclusive and resilient development: the role of social protection". A paper prepared by ILO and UNDP for the G20 Development Working Group:[bit.ly/1tLfGTM](http://bit.ly/1tLfGTM).
- INIAP. 2010. "Avances del monitoreo de presencia de cadmio en almendras de cacao, suelos y aguas en Ecuador". XII Congreso ecuatoriano de la ciencia del suelo, 17-19 noviembre. Santo Domingo.
- IPC-UNDP. 2015. "What is inclusive growth?". IPC-IG website. Consulta: 23 de agosto. <<http://www.ipc-undp.org>>.
- Juan Fernando Maya, Gerente General de Alpina Ecuador, entrevistado por El Financiero, Ecuador, Quito, 23 de febrero, 2013.
- Klasen, Stephan. 2010. "Measuring and Monitoring inclusive growth: Multiple definitions, open questions and some constructive proposals". Sustainable Development Working Paper Series. Asian Development Bank. Manila.
- Lariú, Alice y Lena Strandberg. 2009. "Negocios Inclusivos: Creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos". Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, N° 5.
- Lemos, Leonardo. 2012. "Negocios Inclusivos: Análisis del Caso Natura". Tesis de maestría, Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile, Santiago.
- Licandro Oscar. 2013. "Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos". Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Universidad Rafael Belloso Chacín, Vol. 15 (1). Pág. 32 - 48
- Linero, Karen. 2012. "Los negocios inclusivos en Colombia: una mirada prospectiva a partir del plan nacional de desarrollo 2010 – 2014 ". Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

- Lissy Vélez, Coordinadora del programa 'Negocios inclusivos: Ganamos Todos', de la alianza SNV- BiD Fomin en Ecuador, entrevistada por El Financiero, Ecuador, Quito, 24 de agosto, 2011.
- London, Ted. 2007. "A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation". William Davidson Institute/Stephen M. Ross School of Business. University of Michigan.
- "Los chocolates de Pacari acumulan más premios". 2015. Revista líderes, 23 de febrero. <<http://www.revistalideres.ec/lideres/chocolates-pacari-acumulan-premios.html>>.
- Lush Cosmetics Limited. 2014. "Annual report 2014". <<https://www.duedil.com/company/04162033/lush-cosmetics-limited/financials>>.
- MAGAP. 2011 "Proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma". Subsecretaría de Agricultura, Dirección Nacional de Comunicación. <<http://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>>.
- Maldonado, Pedro. 2012. "Productores", Revista Líderes, 24 de mayo. <<http://www.revistalideres.ec/lideres/grandes-pequenos-ganan-negocio-inclusivo.html>>.
- MARS. 2015. "Securing cocoa's future: Mars and cocoa sustainability". <<http://www.mars.com/global/brands/cocoa-sustainability/mars-and-cocoa-sustainability.aspx>>.
- MCDS. 2012. "El tren abre una nueva alternativa de negocio para la economía popular y solidaria". <<http://www.desarrollosocial.gob.ec/el-tren-abre-una-nueva-alternativa-de-negocio-para-la-economia-popular-y-solidaria/>>.
- MCE, VECO ANDINO, CECJ, Consorcio Ecuatoriano de Economía Solidaria y Comercio Justo, MIES y otros. 2013. Estrategia Ecuatoriana de Comercio Justo. Ecuador.
- Mejía, Claudia. 2014. "Negocios inclusivos como estrategia de responsabilidad social empresarial para la inclusión laboral de los desplazados en el Magdalena". Revista VERBUM, Vol. 9 No. 9, Universidad Sergio Arboleda, Seccional Santa Marta, ISSN 2145-387X , 77-94.



- Montoya, Javier Gustavo. 2009. "Posicionamiento y gobernanza de organizaciones de productores en cadenas de valor globales: el caso de la cooperativa nicaragüense CACAONICA". Tesis de maestría, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CIAT), Nicaragua.
- Mosquera, Erika. 2015. "2 casos exitosos de LINK en foro nicaragüense de negocios inclusivos". CIAT (Nicaragua).
- NegociosInclusivos.org. 2010. "Definición de Negocios Inclusivos". <<http://es.slideshare.net/negociosinclusivos/definicion-de-negocios-inclusivos>>.
- NegociosInclusivosColombia.org. 2012. "Programa Proveedores de Cacao - Compañía Nacional de Chocolates". Colombia. <<http://negociosinclusivoscolombia.org/index.php/negocios-inclusivos/zona-de-casos/experiencias-ni/250-compania-nacional-de-chocolates-proveedores-de-cacao>>.
- "Negocios inclusivos ayudan a sustituir cultivos de coca". 2012. Diario La Primera, 19 de febrero. <[http://www.diariolaprimeraperu.com/online/negocios/negocios-inclusivos-ayudan-a-sustituir-cultivos-de-coca\\_105640.html](http://www.diariolaprimeraperu.com/online/negocios/negocios-inclusivos-ayudan-a-sustituir-cultivos-de-coca_105640.html)>.
- Nestlé Ecuador S.A. 2014. "Informe de Creación de Valor Compartido". Nestlé, good good good life. Ecuador.
- Noha, Mesack. 2015. "Noha Nyamedjo & Associates". Consulta: 8 de octubre. <[http://nohanyamedjo.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=53&Itemid=60](http://nohanyamedjo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=60)>.
- OMAL. 2012. "Negocios Inclusivos". <<http://omal.info/spip.php?article4815>>.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). 2012. "Promoting inclusive growth: Challenges and policies". Paris.
- Parlamento Europeo. 2015. "La política de desarrollo: resumen general 2015". <[http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_6.3.1.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuId=FTU_6.3.1.html)>.
- Pesantes, Virgilio. 2015. "Los Negocios Inclusivos: Estrategia de Impacto Social Ganar-Ganar". Revista FENopina, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Número 71, Ecuador.

- Pineda, María Catalina. 2014. "Análisis de un modelo de negocio inclusivo en Colombia, estudio de caso: Natura", Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- PNUD. 2008. "El impulso del empresariado: el potencial de las empresas al servicio de los pobres". Crecimiento de Mercados Inclusivos.
- . 2013. "The Cadbury Cocoa Partnership". Ghana.
- . 2014, "Informe sobre Desarrollo Humano 2014", Nueva York.
- Potter, Lesley. 2011. "La industria del aceite de palma en Ecuador: ¿un buen negocio para los pequeños agricultores?". Eutopia, Revista de Desarrollo Económico Territorial, Nro. 2-octubre 2011. ISSN: 1390 5708. Quito, Ecuador.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao y Hammond, Allen, 2002. "Serving the World's Poor, Profitably". Harvard Business School. Reprint R0209C
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao y Stuart Hart. 2002. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid". Strategy + Business 26, 54-67.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao. 2004. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits", Nueva Jersey. Wharton School Publishing.
- . 2005. "La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres". Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Pro Ecuador. 2011. "Análisis del sector cacao y elaborados". Guayaquil-Ecuador
- . 2013. "Análisis del sector cacao y elaborados". Guayaquil-Ecuador.
- . 2013. "La Unión Europea aprueba niveles máximos de residuos (nm) para el cadmio en productos elaborados con cacao". Boletín de Prensa-MCE-009,24 de septiembre de 2013.
- Ramírez, Elma. 2011. "Negocios Inclusivos ¿Emprendimiento responsable o negocio rentable?". ESPAE. Ecuador.
- Ramos, Raquel y Rafael Ranieri. 2013. "Inclusive Growth: The Building up of a concept." International Policy Centre for Inclusive Growth, Brasilia.
- Reficco, Ezequiel, Patricia Márquez y Gabriel Berger. 2009."Negocios inclusivos en América Latina". Harvard Business Review, Vol. 7, No. 5, pp. 28-38.

- , 2011. “ Negocios inclusivos, iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica: Un proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network”. Proyecto de Investigación colectiva de la SEKN. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Reficco, Ezequiel. 2010. “Negocios inclusivos y responsabilidad social: un matrimonio complejo”. DEBATES IESA, Volumen XV, Número 3, pp.14-17.
- Roca, Juanma. 2010. “C. K. Prahalad: El hombre que reinó en la cúspide de la base de la pirámide”. Revista Compromiso Empresarial, 10 de junio. <<http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2010/06/c-k-prahalad-el-hombre-que-reino-en-la-cuspide-de-la-base-de-la-piramide/>>
- Sampedro, José Luis. 1979. “Economía y ecología”, en Economía Humanística. Ed. Debate, pp. 210-219.
- Seers, Dudley. 1969. “The Meaning of development”. Institute of development Studies. IDS Communication, 44.
- Sen, Amartya y Bernardo Kliksberg. 2007. “Primero la Gente: una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado”. Grupo Planeta (GBS). Barcelona. ISBN 8423425835, 9788423425839.
- Sen, Amartya. 1999. “Development as freedom”. Editorial Planeta Mexicana S.A. México.
- , 2004. “Reanalizando la Relación entre Ética y Desarrollo”. Presentación, Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington, DC.
- Shahid, Yusuf y y Stiglitz Joeph E. 2002. “Aspectos del desarrollo: resueltos y pendientes”, En Banco Mundial Fronteras de la economía del desarrollo: El futuro en perspectiva. Colombia.
- Silva, Veronica. 2011. “Inventario de casos en Negocios Inclusivos”. Laboratorio de Negocios Inclusivos de la Universidad Alberto Hurtado (UAH). Chile.
- Simanis, Erik y Stuart Hart. 2008. “Base of Piramyd Protocol”. Universidad de Cornell. Estados Unidos.
- SIPAE. 2013. "Assessing the Poverty Impact of Sustainability Standars: Ecuadorian cocoa". Natural Resources Institute. University of Greenwich. Londres

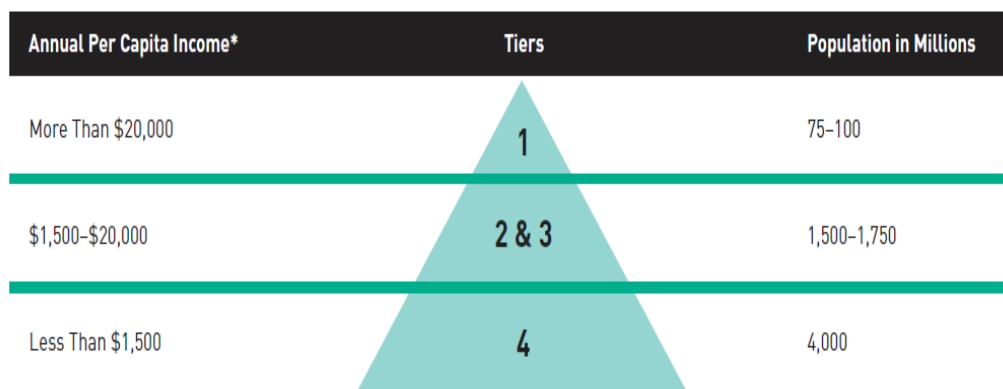
- SNV-WBCSD. 2008. "Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo". Quito: WBCSD.
- , 2008. "Negocios inclusivos – Iniciativas Empresariales rentables con impacto en el desarrollo". <<http://www.inclusivebusiness.org/2008/03/new-alliance-br.html>>.
- , 2010. "Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina". ISBN: 978-958-44-7346
- SNV. 2012. "Negocios Inclusivos benefician a más de 12 mil personas de escasos recursos". Ecuador. <<http://www.snvworld.org/es/countries/ecuador/news/negocios-inclusivos>>.
- , 2013. "Ecuador BID FOMIN Proyectos de Negocios Inclusivos": <<http://www.snvworld.org/es/inclusive-business/proyectos/proyectos/bid-fomin-proyecto-regional-de-negocios-inclusivos/ecuador>>.
- , 2014. "Corporate Annual Report 2014". Netherland Development Organization. Holanda.
- , 2015. "Perú BID FOMIN Proyectos de Negocios Inclusivos". Peru. <<http://www.snvworld.org/es/inclusive-business/proyectos/proyectos/bid-fomin-proyecto-regional-de-negocios-inclusivos/peru-bid>>.
- , 2015. "Negocios inclusivos: Proyectos". <<http://www.snvworld.org/es/negocios-inclusivos>>.
- Stiglitz, Joseph E y Andrew Charlton. 2007. "Comercio Justo para todos". Santillada Ediciones Generales, S.L. Madrid.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. 2014. "Portal de Información". <[http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_param.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul)>.
- Terstappen, Vincent, Lori Hanson, Darrell McLaughlin. 2012. "Gender, health, labor, and inequities: a review of the fair and alternative trade literature". Springer Science+Business Media B.V. Canadá.
- UNDP African Facility for Inclusive Markets (AFIM). 2013. "Realizing Africa's Wealth: Building Inclusive Businesses for Shared Prosperity". Nueva York.
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC. 2010. "ACOPAGRO". Perú. <<http://cacao-upc.blogspot.com/2010/06/acopagro.html>>.

- Urrutia, Vicente. 2011. "Cadena Productiva del Cacao Arriba del Ecuador". Taller: Tomando en cuenta los emprendimientos rurales, Universidad Andina Simón Bolívar, Observatorio de la Pyme, Ecuador, 17 de mayo.
- USAID. 2012. "The Idea of Inclusive Growth and Development Policy". USAID Pakistan Support Programme. Working Paper No 3. USAID. Washington DC.
- Veco Andino e Inclusys. 2013. "Estudio de avances y potencialidades del desarrollo de mercados modernos inclusivos (MMI) en Ecuador". Quito-Ecuador.
- Veco Andino. 2015. "Cocoa in Sulawesi, Indonesia". Indonesia. <<http://www.vecngo.org/en/project/cocoa-sulawesi-indonesia>>.
- . 2016. "Proyectos Ecuador". <<https://andino.vecngo.org/es/sobre-nosotros/proyectos-ecuador-2016>>.
- Villacís, Javier. 2016. "Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma". MAGAP. Ecuador.
- Wach, Elise. 2012. "Measuring the 'Inclusivity' of Inclusive Business". Institute of Development Studies. Practice Paper No 9. Vol. 2012.
- Wallis, Brian. 2013. "Fronteras de la investigación en cadenas productivas (Frontiers of Commodity Chain Research)" Eutopía - Revista de Desarrollo Económico Territorial, [S.l.], n. 2, p. 147-149, nov. 2013. ISSN 1390-5708. <<http://revistas.flacsoandes.edu.ec/eutopia/article/view/1035/955>>.
- World Bank. 2009. "What is Inclusive Growth?" World Bank. Washington DC.
- World Cocoa Foundation. 2015. "Green Prosperity – Sustainable Cocoa Production Program Launching Towards Development in Indonesian Cocoa Sector". Indonesia. <<http://www.worldcocoafoundation.org/wp-content/uploads/Press-Release-Cocoa-Consortium-MCA.pdf>>.
- Yumbla, María Rosa. 2001. "Encadenamiento agroalimentario: ¿solución sustentable de desarrollo rural o consolidación del poder agroindustrial?". Eutopia, Revista de Desarrollo Económico Territorial, Nro. 2-octubre 2011. ISSN: 1390 5708. Quito, Ecuador.

## ANEXOS

### Anexo 1.

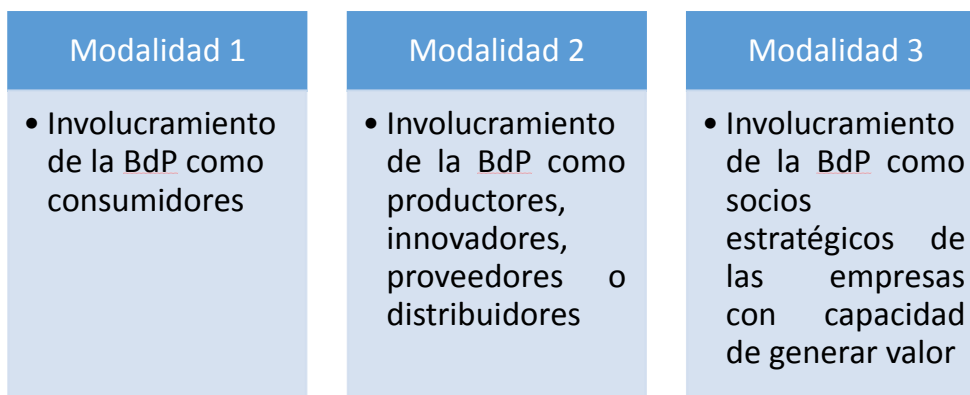
Gráfico 1  
**Pirámide la Economía Mundial elaborada**



Fuente: Prahalad, C.K & Hart. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid" Strategy + Business.26, 54-67. 2002  
Elaboración propia

### Anexo 2.

Gráfico 2  
**Modalidades de los Negocios Inclusivos**



Fuente: Hart y London 2005; Wilson y Wilson, 2006 en Lariú y Strandberg 2009, 8; Semanis y Hart 2008 en Next Billion 2010, 6.  
Elaboración propia

**Anexo 3.**

**Tabla 1**

**Metodologías para el monitoreo, evaluación y medición de impacto de los Negocios Inclusivos**

<b>Metodología</b>	<b>Institución</b>	<b>Descripción General</b>
Marco para la Evaluación de Impacto de NI (MEINI)	Laboratorio de la BdP de España	Usa el modelo planteado por London para la creación de un modelo de NI. Plantea 12 principios en las cuatro áreas del modelo de NI -diseño, implementación, resultados y gobernanza-. Busca cuantificar la participación, integración e inclusión del segmento de la BdP en los modelos de NI. Además es una guía para desarrollar mejor los NI y medir el impacto tanto en la BdP como en la empresa. Puede ser utilizada por empresas que ya están desarrollando NI o las que están empezando (Casado 2009.)
Metodología de Evaluación de Impacto Framework	WBCSD	Una guía para 'medir el impacto', y la contribución de las empresas al desarrollo. Es utilizada también por SNV bajo la alianza que tiene con WBCSD (SNV-WBCSD 2010). Esta guía permite que las empresas escojan sus propios indicadores e identifiquen qué impactos del modelo van a medir (Wach 2012).
Metodología Link	CIAT	Es una guía para modelos empresariales que incluyen o buscan incluir a pequeños agricultores. Esta guía es útil para -diseñar, implementar, evaluar y mejorar- el modelo de NI implementado (prototipo de innovación). Se basa en la aplicación de 4 herramientas: el mapeo de la cadena de valor, la plantilla del modelo de negocio, los principios para modelos de negocio incluyentes, y el ciclo del prototipo. (CIAT 2014).
Reporte de Resultados Framework	BCtA	Es un marco de seguimiento y evaluación en donde las empresas informan las actividades desarrolladas cada año a través de indicadores fijos. Estos informes son requeridos para ser miembro de BCtA (Wach 2012).
Reporte y Estándares de Inversión	IRIS	Es un marco que establece indicadores fijos para medir el impacto social y ambiental; sin embargo es una herramienta que se utiliza más para que los inversionistas puedan analizar y comparar las empresas (Wach 2012).
Huella Económica	INSEAD	A través de una matriz de contabilidad social, y la medición de la tasa económica de retorno de cada modelo, esta metodología analiza sus impactos directos e indirectos. Adicionalmente busca evaluar también los impactos sociales y ambientales (Wach 2012).

Huella de la Pobreza	Oxfam	Es una metodología para evaluar el impacto del NI que se basa en cinco áreas de investigación - cadena de valor, macroeconomía, instituciones y sus políticas, implicaciones sociales de prácticas ambientales utilizadas, desarrollo de producto y marketing (Wach 2012).
Sistema de M&E	BIF	Es un marco de monitoreo y evaluación que utiliza indicadores estándar para que las empresas puedan llenarlo por sí mismas al inicio y final del proyecto (Wach 2012).

Fuente: Wach 2012, SNV-WBCSD 2010 y CIAT 2014.  
Elaboración propia

## Anexo 4

Tabla 2

### Detalle de casos de Negocios Inclusivos bajo sus modalidades: Consumidores, Distribuidores, Socios, Proveedores y Empleados.

#### a) Negocios inclusivos: Consumidores

Empresa	País	Sector	Fuente
Casas Bahía	Brasil	Productos para el hogar	Prahalad 2001 y 2005
CEMEX	México	Construcción: cemento	Prahalad 2002y 2005; Académico Dr. Olcese 2008
Cementos Minetti	Argentina	Construcción: cemento	IARSE-AVINA 2009
Colcerámica	Colombia	Construcción: cerámica	SEKN 2010
Construmex	México	Construcción	PNUD2008
Moladi	África del Sur	Construcción	AFIM 2013
VINTE	México	Construcción	IFC 2012
Aadhar Housing Finance Pvt. Ltd. (AHFL)	India	Construcción	IFC 2012
Firth	Perú	Construcción: Cemento	SVN 2010
Holcim (Apasco)	México	Construcción (cemento)	WBCSD 2006
Hindustan Lever Ltd HLL	India	Alimentos	Prahalad 2002 y 2005; Mc Graw Hill 2008
Procter & Gamble	Venezuela	Alimentos	WBCSD 2006
Grupo Bon	El Salvador	Alimentos	BID 2007
Chileangourmet	Chile	Agroindustria	AVINA 2009
Banco ICICI	India	Servicios financieros	Prahalad 2002 y 2005
Banco do Nordeste	Brasil	Servicios financieros	WBCSD 2006
PRODEM	Bolivia	Servicios financieros	BID 2007



La Caixa-MicroBank	España	Servicios financieros	Académico Olcese 2008	Dr.
Banco Real ABN AMRO y Acción Internacional	Brasil	Servicios financieros	IESE 2009	
Bancolombia	Colombia	Servicios financieros	SNV- 2008	CECODES
Grupo ACP	Perú	Servicios financieros y otros	AVINA 2009	
Asociación del Empresario Azteca	México	Servicios Financieros	SEKN 2010	
Comunanza	Venezuela	Servicios Financieros	SEKN 2010	
Banco ANZ	Islas Figi	Servicios Financieros	PNUD2008	
Banco Furus	Rusia	Servicios Financieros	PNUD2008	
Banco K	Kenya	Servicios Financieros	PNUD2008	
Mibanco	Perú	Servicios Financieros	PNUD2008	
Money express	Senegal	Servicios Financieros	PNUD2008	
M-Pesa	Kenia	Servicios Financieros	PNUD2008	
Ned bank y RMB	Sudáfrica	Servicios Financieros	PNUD2008	
Barclays	Ghana	Servicios Financieros	AFIM 2013	
BRAC	Liberia	Servicios Financieros	AFIM 2013	
Edu Loan	África del Sur	Servicios Financieros	AFIM 2013	
Inova	Burkina Faso	Servicios Financieros	AFIM 2013	
K-REP Bank	Kenya	Servicios Financieros	AFIM 2013	
MAP International	Uganda	Servicios Financieros	AFIM 2013	
RMB and Nedbank	África del Sur	Servicios Financieros	AFIM 2013	
Juhudi Kilimo	Kenya	Servicios Financieros	BCtA 2015	
Tribanco	Latinoamérica	Servicios Financieros	IFC 2014	
PT Summit OTO Finance	Indonesia	Servicios Financieros	IFC 2012	
Financial Information Network & Operations Ltd (FINO)	India	Servicios Financieros	IFC 2012	
Bankaool	México	Servicios Financieros	IFC 2012	
Yellow Pepper Holding Corporation	América Latina y El Caribe	Servicios Financieros	IFC 2012	
Voxiva	Perú	Telecomunicaciones	Prahalad 2002 y 2005	
Grameen Phone	Bangladesh	Telecomunicaciones: telefonía móvil	Mc Graw Hill 2008	
Smart Comunication	Filipinas	Telecomunicaciones	IESE 2009	
Telenor y Grameen Bank	Bangladesh	Telecomunicaciones	IESE 2009	
Vodafone (yTelkom Sa)	Sudáfrica	Telecomunicaciones-Tecnología	WBCSD 2006	

Celtel	Rep. Dominicana de Congo	Telecomunicaciones	IESE 2009; AFIM 2013
Chaka Group	Senegal	Telecomunicaciones	AFIM 2013
ESOKO	Ghana	Telecomunicaciones	AFIM 2013
Lonestar	Liberia	Telecomunicaciones	AFIM 2013
Safaricom M-Pesa	Kenya	Telecomunicaciones	AFIM 2013
Millicom	Latinoamérica y África	Telecomunicaciones	IFC 2014
Roshan (Telecom Development Company Afghanistan Corp)	Afghanistan	Telecomunicaciones	IFC 2014
Dialog Telekom PLC	Sri Lanka (Asia)	Telecomunicaciones	IFC 2012
Síntesis transacciones en línea	Bolivia	Tecnología	SNV- WBCSD 2008
ETV	Argentina	Tecnología	IARSE-AVINA 2009
Hewlett-Packard	Sudáfrica	Tecnología: Equipos digitales	WBCSD 2006
Hewlett-Packard	India	Tecnología: Equipos digitales	WBCSD 2006
Royal Philips electronic	India	Tecnología	IESE 2009
Grupo Nueva (AMANCO)	Latinoamérica: Argentina, México, Guatemala	Servicios de Sistema de riego	WBCSD 2006; BID 2007; Académico Dr. Olcese 2008; IESE 2009
Promigas	Colombia	Servicios: Sistema de riego	SNV- CECODES 2008
NETAFIM	África	Servicios: Sistema de riego	BCtA 2015
Jain Irrigation Systems Ltd. (JISL)	India	Servicios: Sistema de riego	IFC 2014
Suez	Brasil	Servicios básicos (agua-saneamiento)	WBCSD 2006; Laboratorio Bdp España 2008
Eskom	Sudáfrica	Servicios básicos (electricidad)	WBCSD 2006
Unión Fenosa	Colombia	Servicio de Electricidad	Laboratorio Bdp España 2008
Endesa-Coelce	Brasil	Servicios básicos: electricidad	Académico Dr. Olcese 2008
D.light	África, SE Asia, India	Servicios: Electricidad	IESE 2009
Self	Arica e India	Servicios: Electricidad	
Edenor	Argentina	Servicios: Electricidad	SEKN 2010

Shell-Solar	Sri Lanka	Servicios: Electricidad Solar	WBCSD 2006
Codesa	Colombia	Servicio Electricidad	SEKN 2010
Electrificación	Mali	Servicio Electricidad	PNUD2008
AES-EDC	Venezuela	Servicio Electricidad	SEKN 2010
EDF	Mali	Servicio Electricidad	AFIM 2013
ToughStuff	Kenya	Servicio Electricidad	AFIM 2013
Toyola	Ghana	Servicio Electricidad	AFIM 2013
VidaGas	Mozambique	Servicio Electricidad	AFIM 2013
Kuyasa	África del Sur	Servicio de energía	AFIM 2013
Butwal Power Company	Nepal	Servicio: Electricidad	IFC2012
Companhia Energética do Maranhão (CEMAR)	Brasil	Servicio de energía	IFC2012
Husk Power Systems, Inc	India	Servicios: Electricidad	IFC2012
Pavco	Colombia	Servicios: Gas para energía	SNV- CECODES 2008
Gas Ban	Argentina	Servicios: Gas para energía	AVINA 2009
Aguaytia Energy	Perú	Servicios: Gas y petróleo para energía	SNV- WBCSD 2008
INACAP	Chile	Servicios: educación	SEKN 2010
Uniminuto	Brasil	Servicios: educación	IFC 2014
Trustco	Namibia	Servicios: educación	IFC2012
Faculdade Mauricio de Nassau (FMN)	Brasil	Servicios: educación	IFC2012
Duoc UC	Chile	Servicios: educación	IFC2012
Cruzsalud	Venezuela	Servicios: Salud	SEKN 2010
Pesinet	Mali	Servicios: Salud	AFIM 2013
Fundación Cardiovascular de Colombia	Colombia	Servicios: Salud	IFC 2014
Apollo Hospitals Enterprise Limited	India	Servicios: Salud	IFC 2012
Junta de Agua	El Salvador	Servicios: Agua y saneamiento	AVINA2009
Aysa S.A.		Servicios: Agua y Saneamiento	IARSE-AVINA 2009
Manila	Filipinas	Servicios: Agua	PNUD 2008
Amanz' abantu	África del Sur	Servicios: Agua y Saneamiento	AFIM 2013
Association of Private Water Operators	Uganda	Servicios: Agua y Saneamiento	AFIM 2013
Du Vent, de l'Eau por la Vie	Senegal	Servicios: Agua y Saneamiento	AFIM 2013

Ecotact	Kenya	Servicios: Agua y Saneamiento	AFIM 2013
AEGEA	Brasil	Servicios: Agua y Saneamiento	IFC 2014
Manila Water Company	Filipinas	Servicios: Agua	IFC 2012
Roche	Arica Subsahariana	Farmacéutico (Antiretroviral)	WBCSD 2006
Aspen Farmacare	Sudáfrica	Farmacéutico (Antiretroviral)	PNUD2008, AFIM 2013
Cipla	India	Farmacéutico (Antiretroviral)	Prahalad 2002
Novo Nordisk	China	Farmacéutico (Insulina)	WBCSD 2006
Sanofi-Aventis	África Subsahariana	Farmacéutico	PNUD 2008; AFIM 2013
Jaipur Foot- Bhagwan Mahaveer Viclang Sahayata Samiti (BMVSS)	India	Ortopedia (prótesis)	Prahalad 2005
General Electric		Equipos médicos	IESE 2009
Dupont	Tailandia	Productos químicos (Insumos agrícolas)	WBCSD 2006
Hindustan Lever Ltd HLL	India	Detergentes y productos de aseo	Prahalad 2005
SC Johnson's (KFK)	Kenia	Productos químicos (productos de limpieza)	Laboratorio BdP Cornell 2008
Mobah Rural Horizons	Nigeria	Bienes de Consumo	AFIM 2013
The El-Fashir Blacksmiths Cooperative	Sudan	Bienes de Consumo	AFIM 2013
Pali	Centro América: Costa Rica y Nicaragua	Supermercado	BID-INCAE 2007, SEKN 2010
Pao de Acucar	Brasil	Supermercados	BID 2007
Cativen	Venezuela	Supermercado	SEKN 2010
Arvin Mills	India	Textil	Prahalad 2002

**b) Negocios Inclusivos: Distribuidores**

<b>Empresa</b>	<b>País</b>	<b>Sector</b>	<b>Fuente</b>
Coca Cola	Sur de África	Alimentos y bebidas	WBCSD 2006
Bon Appetit	Rep. Dominicana	Alimentos y Bebidas	BID 2007
Grupo Bon	El Salvador	Alimentos	BID 2007
Natura	Colombia	Agroindustria: productos de belleza	SNV- CECODES 2008
Unión Fenosa	Colombia	Servicios: electricidad (energía solar)	BID 2007

c) **Negocios Inclusivos: Socios**

Empresa	País	Sector	Fuente
Endesa (COELCE)	Brasil	Servicios: Electricidad	IESE 2009
Dupont	India	Productos químicos: Insumos agrícolas	IESE 2009
Mondy Recycling	África del Sur	Reciclaje	AFIM 2013
TEDCOR	África del Sur	Reciclaje	AFIM 2013
Coca-Cola Sabco	África	Alimentos y Bebidas	IFC2010

d) **Negocios Inclusivos: Proveedores**

Empresa	País	Sector	Fuente
SC Johnson	Kenia	Productos químicos (insecticida)	WBCSD 2006
Dupont	Colombia e India	Productos químicos (Insumos agrícolas)	WBCSD 2006; Laboratorio BdP Cornell 2008
Hindustan Lever	India	Productos de aseo	Académico Dr. Olcese 2008; IESE 2009
DaimlerChrysler	Brasil	Automotriz	WBCSD 2006
Sonae/Delta Café	Portugal-Timor oriental	Alimentos y Agroindustria: Café	WBCSD 2006
Starbucks	Costa Rica	Alimentos y Agroindustria: Café	BID 2007
Perhusa	Perú	Alimentos y Agroindustria: Café	SVN- WBCSD 2008
Federación Nacional de Cafetaleros de Colombia	Colombia	Alimentos y Agroindustria: café	SNV- CECODES 2008
Juan Valdez	Colombia	Alimentos y Agroindustria: café	PNUD 2008
Mercom Coffee Group	Honduras y Nicaragua	Alimentos y Agroindustria: café	PNUD 2008
ECOM	América Latina y otros países	Alimentos y Agroindustria: café	IFC 2012
ACOPAGRO	Perú	Alimentos y Agroindustria: cacao	SVN 2015
CACAONICA	Nicaragua	Alimentos y Agroindustria: cacao	CIAT 2015
PT Mars	Sulawesi, Indonesia	Alimentos y Agroindustria: cacao	Veco 2015; Mars 2015; CSR Asia 2015
Nestlé	Ecuador	Cacao	EKOS 2015
Compañía Nacional de Chocolates	Colombia	Alimentos y agroindustria: Chocolates y otros	SNV- CECODES 2008
Noha Nyamedjo Company	Camerún	Agroindustria: cacao y derivados	BCtA 2015

Cadbury Partnership	Cocoa	Ghana	Alimentos y Agroindustria: cacao	AFIM 2013
Cashew Producers and USAID		Guinea	Agroindustria: anacardo	AFIM 2013
Grupo Arcor		Argentina	Alimentos y Agroindustria: confites	IARSE-AVINA 2009
Dunavant		Zambia	Agroindustria: Algodón	AFIM 2013
Fair Trade Cotton		Mali	Agroindustria: Algodón	AFIM 2013
Integrated Tamale Fruit Company		Ghana	Agrícola: frutas	AFIM 2013
DOLE		Perú	Agrícola: banano	SVN 2015
Hortifruti		Costa Rica,	Alimentos y agroindustria	BID-INCAE 2007; SVN-WBCSD 2008,
Hortifruti		Nicaragua,	Alimentos y agroindustria	BID-INCAE 2007; SVN-WBCSD 2008,
Hortifruti		Honduras	Alimentos y agroindustria	BID-INCAE 2007; SVN-WBCSD 2008,
Coordinadora Regional de recolectores		Chile	Agroindustria: Frutos Silvestres	SEKN 2010
Casa Luker: frutas procesadas		Colombia	Alimentos y Agroindustria	SNV- CECODES 2008
Grameen Bank y Groupe Danone		Bangladesh	Alimentos: lácteos	IESE 2009
Toni		Ecuador	Alimentos: Lácteos	SVN-WBCSD 2008
Alpina		Colombia	Alimentos: Lácteos	SNV- CECODES 2008
Tiviski Dairy		Mauritania	Alimentos: Lácteos	AFIM 2013
Engro Foods Limited		Pakistán	Alimentos: Lácteos	IFC 2014
Alquería S.A.		Colombia	Alimentos: Lácteos	IFC 2012
Honey care		África	Alimentos y Agroindustria: miel	IESE 2009
Ethiopian Honey and Beeswax Producers and Exporters Association		Etiopía	Alimentos y Agroindustria: miel	IESE 2009
Pronaca		Ecuador	Agroindustria: maíz	SVN-WBCSD 2008
IrupanaAndean organic Food		Bolivia	Agroindustria: cereales	SEKN 2010
Diageo		Camerún	Agrícola: Sorgo	BCtA 2015
SABMiller		India	Agrícola: cebada	BCtA 2015
Corporación Dinant		Centroamérica	Alimentos y agroindustria: varios	SVN-WBCSD 2008
Restaurante Marchigiana	la	Argentina	Alimentos	IARSE-AVINA 2009
Grupo los Crobo		Argentina	Alimentos	IARSE-AVINA 2009

Delizia	Bolivia	Agroindustria	IESE 2009
Olam	Nigeria	Agroindustria: Varios	AFIM 2013
Empresa	País	Sector	Fuente
Indupalma	Colombia	Alimentos y Agroindustria: sector pamicultor	SNV- CECODES 2008
Agropalma	Brasil	Agroindustria	SEKN 2010
Palmas del Espino	Perú	Agroindustria: aceite de palma	SEKN 2010
Natura	Brasil	Agroindustria: Productos de belleza	IESE 2009
L'Occitane en Provence	Burkina Faso	Agroindustria: Productos de belleza	AFIM 2013
PepsiCo	Etiopia	Agrícola: garbanzo	AFIM 2013
GADCO	Ghana	Agrícola: semillas y granos	AFIM 2013
Adina for Life	Senegal	Agroindustria: flores de hibisco	AFIM 2013
Asda	África	Agrícola: flores y plantas	BCtA 2015
Ballarpur Industries Ltd (BILT)	India	Agrícola y agroindustria: pulpa de madera	BCtA 2015
Ballarpur Industries Reviving Rural Communities	India	Agroindustria: papel	BCtA 2015
The Co-operative Group	India	Agroindustria: Te	BCtA 2015
The Kenya Tea Development Agency Ltd. (KTDA)	Kenia	Agroindustria: Té	IFC 2014
Xiwang Sugar Holdings	China	Agroindustria: Azúcar	IFC 2013
Votorantim	Brasil	Agroindustria: Bebidas	IESE 2009
Atuto	Honduras	Artesanías	BID 2007
La Casa	Guatemala	Artesanías	BID 2007
Oyanca	Nicaragua	Artesanías	BID 2007
Coopa-Roca	Brasil	Artesanías	SEKN 2010
CIAP	Perú	Artesanías	SEKN 2010
APAEB	Brasil	Fibra textil	SEKN 2010
Productos Levi	Argentina	Textil	IARSE-AVINA 2009
Algodón de Coj	Mali	Textil	PNUD 2008
Colinial	Ecuador	Muebles	SVN-WBCSD 2008
Tetra pack	Tailandia	Envase para alimentos	Académico Dr. Olcese 2008
BP	Trinidad y Tobago	Gas	WBCSD 2006

BP	Indonesia	Gas	WBCSD 2006
BP	Azerbaijan	Petróleo	WBCSD 2006
Rio Tinto	Sudáfrica	Minería	WBCSD 2006
Rio Tinto	Australia	Minería	WBCSD 2006
Corporación Oro Verde	Colombia	Minería	AVINA 2009

#### **Negocios Inclusivos: Empleados con relación de dependencia**

<b>Empresa</b>	<b>País</b>	<b>Sector</b>	<b>Fuente</b>
Andromines	España	Reciclaje	SEKN 2010
Asmare	Brasil	Servicio de reciclaje	SEKN 2010
Futur	España	Servicio de alimentos	SEKN 2010
La Fageda	España	Agroindustria y Alimentos	SEKN 2010
Cooperativa Luci-VID	Argentina	Servicios: Aseo	IARSE-AVINA 2009

Fuente: Prahalad, Hart, AFIM, BCTA, IFC, Silva, SVN, WBCSD, SEKN, PNUD, BID, AVINA, IESE, CIAT, CSR Asia, EKOS, Académico Dr. Olcese, Laboratorios BdP de España y Cornell, SNV-CECODES, IARSE-AVINA y SNV-WBCSD. Año: 2002-2015

Elaboración propia

## **Anexo 5**

Tabla 3

### **Sistematización de los casos exitosos de los Negocios Inclusivos presentados en la tabla 2.**

	<b>Sector</b>	<b>Consumidores</b>	<b>% Participación</b>	<b>Distribuidores</b>	<b>% Participación</b>
1	Construcción, muebles, productos para el hogar	10	8,26		0,00
2	Alimentos, agropecuario y agroindustria	4	3,31	4	80,00
3	Servicios básicos: agua y saneamiento, electricidad, salud, educación, sistema de riego	44	36,36	1	20,00
4	Servicios financieros	29	23,97		0,00
5	Telecomunicaciones y tecnología	18	14,88		0,00
6	Productos farmacéuticos, productos y equipos médicos	7	5,79		0,00



7	Productos químicos y productos de aseo	3	2,48		0,00
8	Artesanías		0,00		0,00
9	Textil	1	0,83		0,00
10	Supermercados	3	2,48		0,00
11	Gas, petróleo y minería		0,00		0,00
12	Otros: automotriz, bienes de consumo, reciclaje, envases para alimentos, servicios de aseo	2	1,65		0,00
	<b>Total</b>	121	100,00	5	100,00
	% Participación	56,54		2,34	

	Sector	Proveedores	% Participación	Socios	% Participación	Empleados	% Participación
1	Construcción, muebles, productos para el hogar	1	1,28		0		0
2	Alimentos, agropecuario y agroindustria	57	73,08	1	20	2	40
3	Servicios básicos: agua y saneamiento, electricidad, salud, educación, sistema de riego		0,00	1	20		0
4	Servicios financieros		0,00		0		0
5	Telecomunicaciones y tecnología		0,00		0		0
6	Productos farmacéuticos, productos y equipos médicos	1	1,28		0		0
7	Productos químicos y productos de aseo	3	3,85	1	20		0
8	Artesanías	5	6,41		0		0
9	Textil	3	3,85		0		
10	Supermercados		0,00		0		0

1	Gas, petróleo y minería	6	7,69		0		0
1	Otros: automotriz, bienes de consumo, reciclaje, envases para alimentos, servicios de aseo	2	2,56	2	40	3	60
	<b>Total</b>	78	100,00	5	100	5	100
	% Participación	36,45		2,3 4		2,34	

Fuente: Prahalad, Hart, AFIM, BCTA, IFC, Silva, SVN, WBCSD, SEKN, PNUD, BID, AVINA, IESE, CIAT, CSR Asia, EKOS, Académico Dr. Olcese, Laboratorios BdP de España y Cornell, SNV-CECODES, IARSE-AVINA y SNV-WBCSD. Año: 2002-2015.

Elaboración propia

## Anexo 6

Tabla 4

### Sector Agropecuario y Agroindustrial (incluye alimentos y bebidas) de los Negocios Inclusivos.

Rubro	Nro. de casos	% Participación
Café	7	12,28
Cacao y derivados	7	12,28
Productos lácteos	6	10,53
Palma y sus derivados	3	5,26
Algodón	2	3,51
Productos de belleza	2	3,51
Frutas y hortalizas	6	10,53
Frutas procesadas	1	1,75
Miel	2	3,51
Gramineas y cereales (Maíz, sorgo, cebada)	4	7,02
Frutos secos (confites, anacardo)	2	3,51
Flores y plantas	2	3,51
Pulpa de madera y papel	2	3,51
Infusiones: Te	2	3,51
Azúcar	1	1,75
Varios	5	8,77

Bebidas	1	1,75
Leguminosas, granos y semillas	2	3,51
Total	57	100,00

Fuente: Prahalad, Hart, AFIM, BCtA, IFC, Silva, SVN, WBCSD, SEKN, PNUD, BID, AVINA, IESE, CIAT, CSR Asia, EKOS, Académico Dr. Olcese, Laboratorios BdP de Cornell, SNV-CECODES, IARSE-AVINA y SNV-WBCSD. Año: 2005-2015.

Elaboración propia

## Anexo 7

### Casos de Negocios Inclusivos de cacao: ACOPAGRO, CACAONICA, COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES, MARS, NESTLE ECUADOR, NOHA NYAMEDJO y THE CADBURY COCOA PARTNERSHIP.

ACOPAGRO	
<p><b>País:</b> Perú, con una producción de 75 mil toneladas de cacao en el período 2013-2014 (ICCO 2014).</p> <p><b>Nro. Beneficiarios:</b> 2.000 agricultores</p> <p>60% de sus productos cuentan con certificación orgánica y en el 2004 adquirieron certificación de Comercio Justo para beneficio de sus socios (Fairtrade Usa 2015)</p>	<p>La Cooperativa Agraria Cacaotera (Acopagro), ubicada la región San Martín en el Perú, es una de las mayores cooperativas productoras de cacao orgánico del país. Acopagro nace en 1992 con apoyo de las Naciones Unidas, el gobierno y otras entidades privadas para remplazar los cultivos de coca que generaban graves problemas socioeconómicos en la región (UPC 2010; Fairtrade USA 2015).</p> <p>En el 2009, con 800 socios, Acopagro implementó el modelo de NI a través del Programa Regional de Negocios Inclusivos “Ganamos Todos”, promovido por la alianza SNV -BID FOMIN (La Primavera 2012). Este programa ha permitido el incremento del número de socios a 2.000, quienes han triplicado su productividad y mejorado su competitividad, lo cual se ha traducido en un incremento de las ganancias de la cooperativa en un 25% (SNV 2015). Además han recibido capacitación, acceso a créditos y servicios sociales (UPC 2010). Debido a este crecimiento la cooperativa ha logrado que los agricultores vean en el cultivo de cacao una actividad rentable y atractiva.</p>

Fuente: UPC 2010; Fairtrade USA 2015; SNV 2015; Fairtrade Usa 2015; Equal exchange S/F  
Elaboración propia

CACAONICA	
<p><b>País:</b> Nicaragua, productor de cuatro mil toneladas de cacao en el período 2013-104 (ICCO 2014)</p> <p><b>Nro. Beneficiarios:</b> 215 socios activos en 49 comunidades</p>	<p>La Cooperativa de Servicios Agroforestales y Comercialización de Cacao (CACAONICA) nace en 1991 como resultado de un proyecto agroforestal implementado por Pro Mundo Humano (PMH). Además, ha contado con el apoyo de GIZ, la empresa de chocolates Ritter Sport y otras instituciones internacionales (LWR, la Comunidad Europea, SNV, ICCA, CATIE, y PNUD) e instituciones del gobierno. La cooperativa se crea formalmente en junio del 2000 con 69 socios y en el 2003 accede a la certificación orgánica.</p>

<p>Forma parte de las principales asociaciones nicaragüenses que producen, acopian y exportan cacao orgánico y de comercio justo.</p>	<p>Las instituciones de apoyo han implementaron diferentes proyectos de acuerdo a su competencia tales como de infraestructura, equipamiento a los productores, investigación, mercadeo y comercialización, manejo de cultivos, capacitación y asistencia técnica para fortalecer la cooperativa y el desarrollo del modelo de negocio inclusivo. Actualmente cuenta con 215 socios activos (CIAT 2015) que exportan a Alemania, Holanda, Costa Rica, Nicaragua, Honduras y Estados Unidos. La empresa alemana Ritter Sport que ha apoyado desde sus inicios a la cooperativa coordina e interviene permanentemente en las actividades de la cadena (Catie 2009 y CBI 2011). Sin embargo, la cooperativa necesita seguir trabajando para aumentar el compromiso de los agricultores, mejorar el proceso de tratamiento post cosecha, crear y fortalecer capacidades gerenciales.(Catie 2009).</p>
---	---

Fuente: Catie 2009; CBI 2011; CIAT 2015

Elaboración propia

<p align="center"><b>COMPañÍA NACIONAL DE CHOCOLATES</b></p>	
<p>País: Colombia, productor de 47 mil toneladas de cacao en el período 2013-104 (ICCO 2014)</p>	<p>La Compañía Nacional de Chocolates S.A. (CNC) es productora, comercializadora y distribuidora de alimentos (chocolates de mesa, cereales, golosinas y pasabocas) desde 1920, teniendo plataformas de producción en México, Perú y Costa Rica. En 1958 el Departamento de Fomento en Colombia impulsa un programa para promover el cultivo de cacao en el país y disminuir las importaciones de este producto. En el 2007 la Compañía desarrolla un modelo de negocio inclusivo con la cooperativa ECOCACAO, correspondiente al Programa de Desarrollo de Proveedores de Cacao.</p> <p>El principio fundamental de la Compañía es el beneficio mutuo, por lo que trabaja en conjunto con entidades financieras y gubernamentales para involucrar a pequeños productores dentro de la cadena de valor. Los resultados obtenidos de la implementación del negocio inclusivo (2012) son: implementación de 60 proyectos que han beneficiado a 5.425 familias; fortalecimiento de los grupos productores, aumento del precio del kilogramo del cacao (del 30 al 40%); creación del fondo de capital cacao para el futuro (2010) mediante el cual se han recolectado 18,320 millones pesos que han sido invertidos en los agricultores, incremento en ventas de 450 millones en el 2007 a 670 millones en el 2012 (CECODES 2012). Adicionalmente han recibido asistencia técnica, y capacitación continua (NegociosInclusivos Colombia.org 2012).</p>
<p>Beneficiarios: 5.425 Familias beneficiadas</p>	
<p>El NI ha facilitado a los agricultores el acceso de tierras, a servicios financieros, e incremento de ingresos. Por otro lado, garantiza la sostenibilidad en el abastecimiento de la empresa, acceso a nuevos mercados, e incremento de las ganancias (CECODES 2012).</p>	

Fuente: NegociosInclusivosColombia.org 2012; CECODES 2012

Elaboración propia

<p align="center"><b>MARS</b></p>	
<p><b>País:</b> Indonesia, Sulawesi Tercer mayor productor de cacao en el mundo. Sulawesi produce el 70% del total de la producción de cacao de Indonesia</p>	<p>Mars es uno de los principales fabricantes de alimentos del mundo, que depende especialmente del suministro de cacao de alta calidad para elaborar sus productos. Es miembro de Cocoa Action y su representante oficial de sostenibilidad preside la Fundación Mundial del Cacao (Mars 2015).</p>
<p><b>Nro. Beneficiarios:</b> 2.000 grupos de agricultores, es decir 58.000 agricultores</p>	<p>Mars ha desarrollado modelos de NI tal como la empresa Armajaro que involucran a pequeños agricultores de Indonesia (Amamah, Masagena, Polewali Mandar en el norte de Luwu) para mitigar los problemas que enfrenta el sector. Asimismo Mars está presente en Costa de Marfil con la iniciativa “Visión para el Cambio” para beneficiar a 150.000 agricultores,</p>

Las barras de chocolate de Mars tiene certificación de Comercio justo con Fairtrae Foundation UK	comprando su cacao certificado a precios más altos que el mercado, proporcionando formación sobre certificación de productos de acuerdo a los estándares de la certificadora UTZ <sup>58</sup> , y facilitando su acceso a crédito (Mars y Veco 2015).
Mars lanzó en el 2009 su iniciativa de Cacao Sostenible que se centra en la investigación en ciencias de cacao, la transferencia de tecnología y métodos agrícolas responsables para aumentar productividad (Mars 2015). Mars fue la primera empresa que se comprometió a comprar el 100% de su suministro de cacao de cultivos certificados hasta el 2020 (Comercio Justo Fundación UK 2015)	En marzo de 2015, El Consorcio Swisscontact <sup>59</sup> y la Cuenta del Reto del Milenio de Indonesia (The Millennium Challenge Account <sup>60</sup> - MCA Indonesia) creó, la alianza Green Prosperity – Sustainable Cocoa Production Program (GP-SCPP) con el fin de reducir la pobreza y las emisiones de los gases de efecto invernadero en el subsector de cacao de Indonesia. Así, la alianza aportará con quince millones para promover el aumento de la productividad de los agricultores, lo cual permitirá mejorar sus ingresos y por ende sus condiciones de vida. Este programa, que está previsto a ejecutarse hasta marzo de 2018, busca fortalecer las habilidades y conocimientos de 2.000 grupos de agricultores (58.000 productores de cacao), mejorar las prácticas nutricionales, promover prácticas financieras prudentes y fortalecer las relaciones comerciales entre los actores involucrados en la cadena de suministro de cacao. El programa trabaja en conjunto con los gobiernos nacionales y locales, con Cocoa Sustainability Partnership (CSP) y los foros regionales de cacao (Mars 2015). )

Fuente: Mars 2015; Comercio Justo Fundación UK 2015; ICCO 2015  
Elaboración propia

<b>NESTLE ECUADOR</b>	
<b>País:</b> Ecuador, quinto mayor productor de cacao a nivel mundial con 234 mil toneladas en el período 2013-2014 (ICCO 2014). Su cacao es reconocido como los mejores del mundo por su olor y sabor.	Nestlé dentro de sus iniciativas de responsabilidad social ha desarrollado un programa de NI conocido como el “Plan cacao”, el cual ha sido implementado en varios países del mundo tales como Costa Marfil, Ghana y Ecuador con el objetivo de “mejorar las condiciones sociales, ambientales y económicas de los agricultores cacaoteros”, a través de la implementación de prácticas sostenibles en el cultivo de cacao (Nestlé 2014; EKOS 2014).  En el caso del Ecuador, el programa Plan Cacao, inició en el 2007. Los principales resultados en el 2013 han sido el beneficio de 2.456 agricultores, la compra de diez mil toneladas de cacao, que han incrementado el ingreso de los productores, aumento del 47 % en las exportaciones de cacao, firma de 17 acuerdos de cooperación para la entrega de 600.000 plantas de Cacao Nacional Arriba, mejoramiento de las técnicas de producción del cacao, incremento de la productividad, implementación de prácticas agrícolas sostenibles, y capacitación técnica y organizativa (Nestlé y EKOS 2014). Así mismo 650 fincas y 5.900
<b>Beneficiarios:</b> 2.456 agricultores	
Nestlé está comprometido con la aplicación de los 10 principios del Pacto Global; principalmente en las áreas	

<sup>58</sup> UTZ forma parte de las cuatro principales certificaciones que el cacao requiere en el mercado internacional (ExportColombia 2015). UTZ es un programa de certificación que capacita a los agricultores para desarrollar prácticas responsables y sostenibles en los cultivos. UTZ trabaja con empresas tales como Mars, Ahold, IKEA, D.E Master Blenders 1753, Migros, Tchibo y Nestlé (UTZ 2015).

<sup>59</sup> El Consorcio liderado por Swisscontact incluye a Veco Indonesia, PT Banco Pembangunan Daerah NTT, el Banco Rakyat Indonesia, Rabobank, la Fundación Mundial del Cacao (WCF), y siete empresas privadas que son miembros de la fundación: Barry Callebaut, Cargill, BT Cacao, Guittard, Mars, Mondelez International y Nestlé.

<sup>60</sup> The Millennium Challenge Account es un programa bilateral estadounidense de asistencia para el desarrollo creado en el 2002 y cuyo objetivo es promover el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en los países más pobres en el mundo (Center of Global Development 2015).

de protección del ambiente y de Derechos Humanos (eliminación de trabajo infantil, y la no discriminación)	toneladas de cacao han sido certificadas bajo la normativa UTZ (Nestlé 2014).  Además de la exportación de cacao en grano (CCN51, ASE, ASSS y ASE), Nestlé exporta licor, manteca y polvo de cacao a Estados Unidos, Europa y México y chocolates finos ecuatorianos a Perú, México, Argentina y Chile. En el 2012 Nestlé recibió el reconocimiento de empresa “Socialmente Comprometida” con el servicio al cliente en redes sociales.
--	---

Fuente: Nestlé 2014; EKOS 2014

Elaboración propia

<b>NOHA NYAMEDJO</b>	
<b>País:</b> Camerún Quito mayor productor de cacao en grano en el continente africano y séptimo a nivel mundial (ICCO 2015)	Noha Nyamedjo, empresa líder en la comercialización de cacao en Camerún. Es considerada por BCtA como ejemplo dentro de los NI debido a que, en su búsqueda de convertirse en la primera firma privada nacional de procesamiento de manteca, polvo y licor de cacao, está construyendo una planta de US\$24 millones que beneficiará no solo a los empleados de la empresa sino a 60.000 agricultores locales que deberán abastecer con 20.000 toneladas adicionales de cacao (5.000 por año). Su interés por establecer una industria local permitirá la adición de valor en los cultivos y aumentar el margen de ganancia tanto de la empresa como de los agricultores que igualmente podrán tener acceso al agua potable, electricidad, instalaciones de atención primaria, etc. (Nyamedjo S/N).
<b>Nro. Beneficiarios:</b> 60.000 agricultores locales de cacao en grano.	Noha Nyamedjo, busca apoyar a pequeños agricultores para generar un mejor rendimiento de producción que incremente sus ingresos y cultivar el cacao de una manera ambientalmente responsable. (BCtA 2012).

Fuente: BCtA 2012; Noha Nyamedjo S/N; ICCO 2015

Elaboración propia

<b>THE CADBURY COCOA PARTNERSHIP</b>	
<b>País:</b> Ghana, segundo mayor productor de cacao en grano en el mundo por su excelente calidad y delicioso sabor.	Caburey Cocoa Partnership se creó en el 2008 con una inversión de US\$73 millones para mejorar el bienestar de las comunidades productoras de cacao y asegurar la producción sostenible del cacao en Ghana. Esta iniciativa fue renombrada como la Asociación de Cacao (Cocoa Partnership) cuando Kraft Food compró Cadbury en el 2010 <sup>61</sup> e incluye a varias instituciones: Mondelez International, Ghana Cocoa Board (COCOBOD), PNUD, Visión Mundial, Care International, la Organización Internacional de Desarrollo VSO, la Cooperativa Kuapa Kokoo, el Ministerio de Empleo y Bienestar Social y además es miembros de BCtA. (PNUD 2013, BCtA 2010, AFIM 2013).
Certificación de Comercio Justo	
<b>Nro. Beneficiarios:</b> 209 comunidades.  Busca contrarrestar los problemas que afectan al sector tales como el trabajo infantil, la diversidad de género y la sostenibilidad ambiental.	La Asociación de Cacao busca principalmente mitigar los problemas que Ghana ha enfrentado los últimos años, es decir, la disminución de productividad de cacao y el desinterés de la población joven en el cultivo de cacao (PNUD 2013). En este sentido, ha implementado programas especiales en 7 distritos de 4 regiones para promover el incremento de los ingresos de los productores, mejorar las condiciones de vida de las comunidades, incrementar el rendimiento de los cultivos un 100% para el 2018, y hacer del cultivo de cacao atractivo para los jóvenes (PNUD 2013; BCtA 2010). De allí que se encuentra trabajando con actores privados y gubernamentales en la implementación de un modelo de negocio exitoso que beneficia a la empresa

<sup>61</sup> En el 2012 la división de "snacks" de Kraft (incluyendo Cadbury) se convirtió en una compañía independiente llamada Mondelēz International (PNUD 2013).

	en asegurar su abastecimiento de cacao y por otro lado, y ayuda a involucrar a más comunidades En un inicio eran 100 comunidades, y a finales del 2012 se incrementaron a 209 con expectativas de aumentar a 500 a finales del 2015 (PNUD 2013, BCtA 2010, AFIM 2013).
--	--

Fuente: PNUD 2013, BCtA 2010, AFIM 2013

Elaboración propia

## Anexo 8

Tabla 5

### Casos representativos de prácticas de inclusión comercial en el Ecuador

<b>Negocios inclusivos impulsados por SNV-WBCSD y BID-FOMIN</b>			
	<b>Empresa</b>	<b>Beneficiarios y logros obtenidos</b>	<b>Fuente</b>
1	Pronaca. Una de las empresa más grandes del Ecuador que se dedica a la producción y comercialización de alimentos. Desarrollo de NI con productores de maíz.	<p><b>Productores:</b> 350 pequeños agricultores de la provincia del Guayas. Capacitación en técnicas de cultivo de maíz, el uso seguro de agroquímicos bajo estándares internacionales de Buenas Prácticas Agrícolas y la optimización de recursos para incrementar la productividad. Aseguramiento de la compra de la cosecha. Acceso a insumos agrícolas y a semillas de mejor calidad. Aumento de la productividad entre el 16 y el 20%. Incremento del 40% de sus ganancias (incremento del ingreso diario de los productores US\$0,63 a US\$ 2,70 entre 2007 y 2008). Duplicación del rendimiento de sus cultivos. Acceso a servicios bancarios y mejoramiento de sus condiciones crediticias (el 77% accede a créditos directos con tasas de interés de mercado de hasta el 18 %, mientras que antes, el 60%accedía a créditos informales a tasas de usura de hasta el 72% anual.</p> <p><b>Comunidad:</b> Generación de 234 nuevos empleos durante la cosecha en 2008, 59% más que el 2007. Disminución del uso de fertilizantes. Implementación de prácticas agrícolas ambientalmente sostenibles. Construcción de pozos de agua para el suministro de agua para la comunidad.</p> <p><b>Empresa:</b> Aumento de su abastecimiento local seguro de maíz amarillo. Reducción de costos de producción al disminuir las importaciones y su dependencia del maíz importado. En el 2010, la empresa demandó 350.000 toneladas métricas de maíz duro amarillo, donde 30% provino de medianos y grandes agricultores del mercado local. Sus ingresos en el 2014 ascendieron a US\$945 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor de US\$75 millones, es decir, 7.95% sobre sus ingresos (EKOS 2015).</p>	SNV-WBCSD 2010; BID-FOMIN 2013; Ekos 2015
2	Novacero. Empresa ecuatoriana líder en la distribución de materiales de acero para la construcción en el mercado nacional. NI con proveedores de chatarra	<p><b>Proveedores:</b> 500 recicladores de chatarra de 22 ciudades de país. Establecimiento de centros de acopio de chatarra, conocidos como Puntos de Reciclaje Novacero (PRN's). Capacitación y asistencia técnica (elaboración de planes de negocio, manejo del acero y conocimiento de sus propiedades para evitar la contaminación, formalización de procesos administrativos y operativos de los centro de acopio, manejo de recursos humano, financiero, y obtención de licencia ambiental). Mejoramiento de su seguridad laboral y personal. Incremento del ingreso US\$20 por tonelada de chatarra de acero a USD 260 por tonelada de chatarra .</p> <p><b>Empresa:</b> Fortalecimiento de la red de abastecimiento de chatarra. Sostenibilidad de su cadena de provisión. Incremento de los volúmenes de recolección . Mejoramiento de la calidad en la recolección. Sus ingresos en el 2014 ascendieron a US\$239 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor de US\$5 millones, es decir 2.41% sobre sus ingresos (Supercias 2014).</p>	Vélez en El Financiero 2011; SNV 2012; Supercias 2014

3	ILE Ecuador. Empresa productora y comercializadora de condimentos y especias naturales. NI con productores de hierbas aromáticas, de cebolla y ajo	<p><b>Productores:</b> 280 productores rurales de la provincia de Loja. Incremento de sus ingresos mensuales de US\$26 a US\$160. Formalización de relaciones comerciales (elaboración de 6 acuerdos comerciales en conjunto con los productores en relación a calidad, pesos, precios, formas de pago y frecuencia de entrega). Capacitación en técnicas de cultivo y post cosecha, de hierbas aromáticas y hortalizas. Incremento de un 30% en el nivel de productividad. Asistencia técnica en manejo fitosanitario, sistemas de riego parcelario, renovación de plantas, planes de producción y administración de fincas. Fortalecimiento de la asociatividad a través de la creación de la asociación de productores de Chuquiribamba.</p> <p><b>Empresa:</b> Optimización de la cadena de abastecimiento. Formalización de relaciones comerciales Incremento de 10 veces su suministro de materia prima de calidad (hierbas y vegetales, que representan el 45% de los ingresos totales de la empresa). Construcción de un centro de acopio de hortalizas en el cantón de Zapotillo, y la provincia de Loja. Sus ingresos en el 2014 fueron de US\$23 millones aproximadamente, con una utilidad de US\$2 millones, es decir, el 9,72% sobre sus ingresos (Supercias, 2014).</p>	SNV 2012; SNV 2013; Supercias 2014
4	FLORALP. Industria ecuatoriana reconocida por la elaboración y comercialización de productos lácteos artesanales, especialmente de quesos maduros. NI con productores de leche	<p><b>Productores:</b> 1.000 pequeños productores de 14 asociaciones de leche. Capacitación técnica. Incremento del 20% en productividad y mejora del nivel de calidad en un 50% de su producción. Incremento del número de hectáreas propias y el número de hectáreas destinadas a cultivo. Aumento del ingreso mensual promedio de US\$290 a US\$500 hasta fines del 2008.</p> <p><b>Empresa:</b> Sostenibilidad en su cadena de aprovisionamiento. Adquisición de 65,000 litros/día de pequeños ganaderos. Incremento del 5% en sus ventas y el 30% en su acopio. Reducción del 3% en los costos de transporte de la materia prima. Mejor posicionamiento en el mercado nacional e internacional. Sus ingresos en el 2014 fueron de US\$25 millones aproximadamente sin registrar ganancias para la empresa en ese año (Supercias, 2014).</p>	Ramírez 2011; SNV 2012; Supercias 2014
5	Colineal una de las más grandes empresas ecuatorianas dedicadas a la fabricación y comercialización de muebles. NI con talleres artesanales de madera	<p><b>Proveedores:</b> 280 obreros de medianas y pequeñas empresas del sector artesanal, en las provincias del Azuay e Imbabura. Incremento de su productividad en 40% y sus ingresos mensuales en 25% aproximadamente. Establecimiento de relaciones comerciales directas. Acceso a mercado seguro y mejores precios. Capacitación en normas de calidad, procesos de producción, y manufactura de costura. Asistencia técnica en innovación y cumplimiento de estándares de calidad, a nivel nacional e internacional</p> <p><b>Empresa:</b> Sostenibilidad en su cadena de aprovisionamiento. Incremento de sus ventas. Reducción de costos de producción, a través del trabajo asociativa con empresas más pequeñas tal como Avilmueble, D'laurel, Servimueble. Abarca cerca del 40% del mercado nacional en ventas. Sus ingresos en el 2014 fueron de US\$44 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor US\$4 millones, es decir, 10,81% sobre sus ingresos (Supercias 2014).</p>	SNV-WBCSD 2008; Supercias 2014
6	Supermercados La Favorita uno de los supermercados líderes en Ecuador. NI con productores de papa y tomate	<p><b>Productores:</b> 269 pequeños proveedores de papa y tomate. Capacitación en técnicas de siembra y cultivo de estos productos. Incremento del 25% en la producción de papa y 50% en la producción de tomate. Reducción del riesgo del impacto del clima en los cultivos. Aseguramiento en la compra de se producción durante todo el año.</p> <p><b>Empresa:</b> Fortalecimiento de su cadena de acopio. Aseguramiento de disponibilidad de productos de calidad. Sus ingresos en el 2014 ascendieron a US\$1.925 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor US\$224 millones, es decir 11,68% sobre sus ingresos (Ekos 2015).</p>	CSRAMéricas 2011; Maldonado en Revista Líderes 2012; Veco e Inclusys 2013; Ekos 2015



7	Farmaenlace. Distribuidora farmacéutica (productos de salud y bienestar). NI con distribuidores de zonas rurales	<b>Distribuidores:</b> 500 beneficiarios. Consolidación de red de distribución en zonas rurales de la región Sierra Centro. Pobladores locales calificados para que orienten responsablemente la compra de medicamentos. <b>Empresa:</b> Incremento del 15% de sus ventas. Sus ingresos en el 2014 ascendieron a US\$218 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor de US\$7 millones, es decir 3,63% sobre sus ingresos (Supercias, 2014).	Maklonado en Revista Líderes 2012; Supercias 2014
8	Epacem. Una de las principales compañías del Ecuador que produce aceite para su comercialización. NI con productores de aceite de canola	<b>Productores:</b> 200 pequeños productores. Capacitación en mejores prácticas agrícolas. Acceso a mercado seguro. <b>Empresa:</b> Incremento de su provisión de materia prima. Aseguramiento de disponibilidad de materia prima de calidad. Sus ingresos en el 2014 fueron de US\$56 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor US\$2 millones, es decir, 4,33 sobre sus ingresos (Supercias, 2014).	Maklonado en Revista Líderes 2012; Supercias 2014
9	Palmar del Río Productora y comercialización de aceite de palma que desde el 2012 pertenece a Epacem. NI con productores de aceite de palma	<b>Productores:</b> 350 pequeños y medianos productores de aceite de palma de Orellana y Sucumbíos. Capacitación en técnicas productivas. Implementación de programas de fidelización y asociatividad. Incremento de sus ingresos en un 15%. <b>Empresa:</b> Incremento de su provisión de materia prima. Aseguramiento de disponibilidad de materia prima de calidad. Debido a que Palmar del Río ahora pertenece a Epacem, los ingresos por su actividad comercial se incluyen en los ingresos de Epacem, detallados anteriormente.	SNV 2012; Supercias 2014
10	Toni S.A. una de las industrias lácteas más importantes en el Ecuador. NI con productores de leche	<b>Productores:</b> 320 pequeños productores y un total de 1600 personas. Mejoramiento de sus ingresos. Mejores canales de comercialización. Incremento de la productividad. <b>Empresa:</b> Aseguramiento de disponibilidad de materia prima de calidad. Mejoramiento de la gestión interna de la empresa hacia sus proveedores. Sus ingresos en el 2014 fueron de US\$167 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor US\$19 millones, es decir, 11,39% sobre sus ingresos (Supercias 2014).	SNV-WBCSD 2008

### Negocios Inclusivos impulsados por Veco

Empresa/Organización	Beneficiarios y logros alcanzados y por alcanzar	Fuente
Pacari. empresa familiar pequeña, dedicada al procesamiento y exportación de chocolate gourmet orgánico. NI con la Unión de Organizaciones Productoras de Cacao de Esmeraldas (UOPROCAE)	<b>Proveedores:</b> 397 pequeños agricultores de cacao fino de aroma. Capacitación técnica en técnicas de cultivo y tratamiento de post-cosecha para incremento de productividad. Pago diferenciado por quintal de cacao (\$15 más que el mercado). Firma de un contrato comercial que garantiza la compra del 40 % de la producción de los socios en el 2016. Creación de relaciones comerciales a largo plazo basadas en la confianza. Relevo generacional en la cultivo de Cacao. <b>Empresa:</b> Aseguramiento de la disponibilidad de materia prima de calidad y certificada. Mejor posicionamiento en el mercado. En el 2014 sus ventas netas nacionales (gravadas y exentas de IVA) e internacionales fueron de US\$4'973.000 aproximadamente y su utilidad gravable del mismo año fue alrededor de US\$153.000, es decir 3,08 de sus ingresos (Supercias. 2014)	Veco e Inclusys 2013, UOPROCAE 2016; Veco Andino 2016; Supercias 2014
Pacat. Unión de Pequeños Agricultores y Comercializadores de Hortalizas Agroecológicas	<b>Proveedores:</b> 600 productores agroecológicos de 38 organizaciones de base de nueve cantones de la Provincia de Tungurahua en la sierra Ecuatoriana <b>Empresa:</b> Espera mejorar su proceso de comercialización	Veco Andino 2016
Chuya Mikuna. Asociación productora y comercializadora de hortalizas orgánicas. NI con el restaurante Rivera de slow food	<b>Proveedores:</b> 80 productores de 12 organizaciones de Cañar y Guayaquil. <b>Empresa:</b> Espera desarrollar sistemas de comercialización asociativos, vincularse con mercados inclusivos y asegurar la disponibilidad de hortalizas orgánicas.	Veco Andino 2016

Proyecto impulsado por AECID			
1	“Fortalecimiento e impulso de negocios inclusivos en el corredor turístico patrimonial del ferrocarril ecuatoriano”	<p>El proyecto se desarrolla conjuntamente con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Ministerio Coordinador de Patrimonio, el Instituto de Economía Popular y Solidaria y la Empresa de Ferrocarriles del Ecuador. Tiene como objetivo principal recuperar el movimiento comercial de los pequeños negocios ubicados en la ruta del tren, permitiendo así que 4.500 propietarios mejoren su calidad de vida. Adicionalmente, busca fortalecer a las organizaciones para que se puedan ofrecer bienes y servicios de calidad en las distintas estaciones.</p> <p><b>Empresa Ferrocarriles del Ecuador:</b> Ofrecer bienes y servicios de calidad a los turistas en las distintas estaciones del tren. Mejoramiento en la imagen país para atraer a más turistas.</p>	MCDS 2012; AECID 2016

Alianzas publicas-privadas (APP) patrocinadas por el Gobierno 2010		
Programa	Beneficiarios y logros obtenidos	Fuente
FONDEPYME. APP entre MIPRO, Chocoexport y Maquita Cushunchic para agregar valor y mejorar la producción de pequeños y medianos productores de cacao, a través de su articulación con agroindustrias.	<p><b>Proveedores:</b> 500 productores de cacao de Manabí, Esmeraldas, Los Ríos, Bolívar, El Oro y Guayas. Precio diferenciado por la tonelada de cacao (10-15 USD adicionales de lo que paga el mercado). Acceso a tecnología de punta para mejorar productividad y calidad del producto. Establecimiento de relaciones más formales y equitativas con los productores.</p> <p><b>Empresa:</b> Aseguramiento de la disponibilidad de materia prima de calidad y certificada. Mejor posicionamiento en el mercado. Se espera lograr una Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor al 14 % al inicio y el 18 % a los 6 u 8 años de iniciado el proyecto.</p>	FAO 2013
PRIONERI. APP entre MAGAP, Transmar, y pequeños productores de cacao, para formalizar el encadenamiento productivo de cacao	<p><b>Proveedores:</b> 430 nuevos agricultores en la producción y comercialización de cacao en La Concordia y Pedernales. Capacitación técnica para mejorar la calidad del cacao y producir semielaborado de cacao Fino de Aroma. Pago diferenciado por tonelada de cacao (US\$10-15 más de lo que paga el mercado).</p> <p><b>Empresa:</b> Reducción de la politización de la producción y la informalidad por parte de los pequeños productores. Disponibilidad de materia prima de calidad. Tasa Interna de retorno de aproximadamente 21%. Las ventas totales de Transmar Ecuador, en el 2014, fueron de \$73 millones aproximadamente, con una utilidad de alrededor de un millón, es decir el 1,78% sobre sus ventas (Supercias 2014).</p>	FAO 2013; Supercias 2014
Prioneri. APP entre AGROMAQUITA de MCCH y pequeños productores de cacao	<p><b>Proveedores:</b> 254 productores de cacao del cantón Simón Bolívar de la provincia del Guayas. Incremento de producción en el 2013 (15 quintales más que el 2010) por la implementación de nuevas técnicas productivas. Acceso a un precio diferenciado por quintal de cacao (un promedio de US\$30 más por quintal). Relaciones comerciales basadas en la confianza.</p> <p><b>Empresa:</b> Formalización de la cadena productiva. Abastecimiento de materia prima de calidad. Crecimiento sostenido de sus ventas. En el 2010, sus exportaciones de este producto crecieron en un promedio del 21% comparado al 2009.</p>	Jaramillo 2015  MCCH 2014
EmprendEcuador. APP entre MCPEC, la empresa Booframe y pequeños productores de bambú para la producción de bicicletas de bambú	<p><b>Proveedores:</b> 200 productores familiares de bambú de Santo Domingo de los Tsáchilas y Puerto Quito. Incremento de la demanda de materia prima. Entre los beneficiarios se puede incluir también a los distintos talleres artesanales de ensamblaje de bicicletas y los distribuidores de accesorios y componentes de bicicletas.</p> <p><b>Empresa:</b> 60 % de ganancia bruta por bicicleta. Consolidación de la cadena de abastecimiento que, aunque no se incluyó en el programa, la Empresa Boograme trabajó de forma independiente el desarrollo de proveedores.</p>	FAO 2013

<b>Comercializadoras solidarias de comercio justo</b>			
	<b>Comercializadora</b>	<b>Beneficiarios y logros obtenidos</b>	<b>Fuente</b>
1	Maquita Solidaria. Empresa solidaria de Maquita Cushunchic que produce y comercializa artesanías y alimentos orgánicos agroindustriales y procesados de comercio justo.	<p><b>Proveedores:</b> 127.000 familias campesinas del Ecuador. 55 iniciativas comunitarias productivas-comerciales. 9 centros de turismo comunitario manejado por miembros de las comunidades. Acceso a capacitación en técnicas de producción, autogestión comercial, prácticas responsables y de calidad. Desarrollo de destrezas. Acceso a mercado seguro a nivel nacional e internacional.</p> <p><b>Empresa Solidaria:</b> Posicionamiento a nivel nacional e internacional de productos orgánicos y de comercio justo. Aseguramiento de su abastecimiento para satisfacer la demanda local y especialmente internacional. Su crecimiento promedio en exportaciones desde el 2008 hasta el 2014 ha sido del 22%.</p>	Estrategia Ecuatoriana de Comercio Justo, 2013; MCCH 2014
2	Camari. Sistema Solidario de comercialización del Grupo Social FEPP, que impulsa el comercio solidario de artesanías y alimentos orgánicos agroindustriales y procesados de pequeños productores	<p><b>Proveedores:</b> 7.000 familias campesinas del Ecuador. Acceso a capacitación técnica de producción y generación de valor a los productos. Desarrollo de capacidades. Acceso a crédito. Desarrollo integral de las comunidades marginales. Acceso a mercado seguro a nivel nacional e internacional.</p> <p><b>Empresa Solidaria:</b> Consolidación de 4 puntos de venta en Quito, Riobamba, Latacunga, y Cuenca. Posicionamiento a nivel nacional e internacional de productos orgánicos y de comercio justo. Aseguramiento de su abastecimiento para satisfacer la demanda local e internacional. En el 2014, las ventas totales nacionales e internacionales de Camari fueron de US\$3 millones, mientras que en el 2013 fueron de US\$2'798 del 2013, por lo que registró un incremento del 7,27%.</p>	Estrategia Ecuatoriana de Comercio Justo, 2013. Informe Anual del Grupo Social FEPP 2013 y 2014.
3	Gruppo Salinas. Empresa productora y comercializadora de artesanías, productos lácteos, agroindustriales y procesados orgánicos y de comercio justo	<p><b>Proveedores:</b> 2.230 productoras de 29 queseras comunitarias, 1 fábrica de aceites esenciales, 5 centros femeninos de producción artesanal, 1 hilandería, 1 fábrica de turrones y chocolates, 2 embudidoras 2 fábricas de mermeladas, 1 fábrica secadora de hongos, 1 taller de cerámica artesanal, 1 hostel. Acceso a educación, a crédito, a mercado seguro. Capacitación técnicas en producción ambientalmente responsables y en finanzas populares. Desarrollo rural integral.</p> <p><b>Empresa Solidaria:</b> Consolidación de sus 8 puntos de venta en Latacunga, Riobamba, Manta, Machala, Ibarra- Cayambe, Baños, El Puyo y Lago Agrio. Posicionamiento a nivel nacional e internacional de productos orgánicos y de comercio justo. Aseguramiento de su abastecimiento para satisfacer la demanda local e internacional. Sus ventas totales en el 2013 fueron de US\$2 millones aproximadamente, mientras que en el 2012, sus ventas fueron de un millón y medio del 2012, por lo que tuvo un crecimiento de 36%.</p>	Estrategia Ecuatoriana de Comercio Justo, 2013; Anuario Gruppo Salinas 2013.

Fuente: NV-WBCSD 2008 y 2010; BID-FOMIN 2013; Velez en El Financiero 2011; SNV 2012 y 2013; Ramírez 2011; CSRAMéricas 2011; Maldonado en Revista Líderes 2012; Veco e Inclusys 2013; MCE y Otros 2013; Anuario Gruppo Salinas 2013. Informe Anual Grupo Social FEPP 2013 y 2014; MCCH 2014; Maya en El Financiero 2013; Nestlé 2014, Ekos 2014; UOPROCAE 2016; Veco Andino 2016; MCDS 2012; AECID 2016; FAO 2013; Supercias 2014; Ekos 2015.

Elaboración propia

## Anexo 9

Tabla 6  
Programas del Estado para promover las APP

Programa	Año de inicio	Objetivo y descripción general	Beneficiarios	Fuente
Emprender promovido por Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC)	2010	Cofinanciar y dar apoyo directo a pequeños empresarios a través de Alianzas Público Privadas (APP). La implementación del programa incluye 3 fases: 1. Ayuda al emprendedor privado a desarrollar una idea de negocio. 2. Legalización de las empresas y desarrollo del negocio. 3. Establecimiento de inversionistas, acceder a préstamos y establecer alianzas con otras instituciones.	500 emprendedores	FAO 2013
El Programa de Negocios Rurales Inclusivos (PRONERI), impulsado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (Magap)	2010 con duración de 4 años	Fomentar iniciativas de articulación productiva y comercial entre pequeños productores y empresas agroindustriales y agroexportadoras denominadas “empresas ancla”. A través de la APP, el programa busca el beneficio mutuo, el acceso al mercado de los productores, facilitación de las relaciones entre las empresas y productores, apoyo en la negociación de los contratos de abastecimiento de productos, fortalecimiento de capacidades de negociación de los productores, asistencia técnica para el desarrollo productivo y acceso a financiamiento. Inversión inicial \$120 millones.	Con expectativa de beneficiar a 36 000 familias con las alianzas agroproductivas y comerciales con empresas anclas de agronegocios tales como EnergyPalma, Nestlé, Nintanga, Floralp, Agroparaíso, Triairi, Transmar y, comercializadoras solidarias como MCCH.	
Fondo para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (FONDEPYME), promovido por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)	2010 con plazo de ejecución de 3 años	Busca mejorar la productividad y competitividad de las MIPYME de forma individual o asociadas entre sí. El programa incluye asistencia técnica colectiva (implementación de normas de calidad, consultorías especializadas, mejoras en la producción, mejora del talento humano en el exterior), implementación de iniciativas de innovación, transferencia de tecnología, apoyo a la inversión de equipamiento productivo, apoyo al desarrollo comercial y acceso a mercado. Monto del proyecto: \$90 millones	Hasta el 2011, se registran 12 proyectos de calzado, madera, metalmecánica, agroindustria, alimentos, artesanías, textiles y confección	

Fuente: FAO 2013  
Elaboración propia

## Anexo 10

### Entrevista a representantes de productores

1. ¿Cuándo se creó la asociación y cuántos socios tiene actualmente?
2. ¿Qué vende la organización y qué tipo de certificación tiene cada producto?
3. ¿Cuál es el costo que incurre la organización para adquirir las certificaciones?

4. ¿Cuáles son sus principales compradores, su relación comercial y el porcentaje que adquiere de su producción?
5. ¿Cuál es el ingreso promedio mensual de un productor de cacao en dólares americanos? ¿Considera usted que, como proveedor de empresas que requieren un producto orgánico, de comercio justo y/o biodinámico, han mejorado las condiciones de vida de los pequeños productores y de sus familias? Si su respuesta es SI mencione los aspectos en los que ha mejorado.
6. ¿Cree que la calidad de vida desde que es proveedor de este tipo de empresas es mejor, igual o peor que antes? Comente por qué?
7. ¿Qué aspectos considera que deben fortalecerse en la relación comercial con este tipo de empresas?
8. ¿Qué diferencias existen entre estas empresas y los comerciantes informales y grandes empresas que compran cacao de pequeños y medianos agricultores?
9. ¿Qué beneficios ha recibido del gobierno ecuatoriano y otras entidades en relación a la producción de cacao?
10. ¿Qué es un negocio inclusivo para usted?

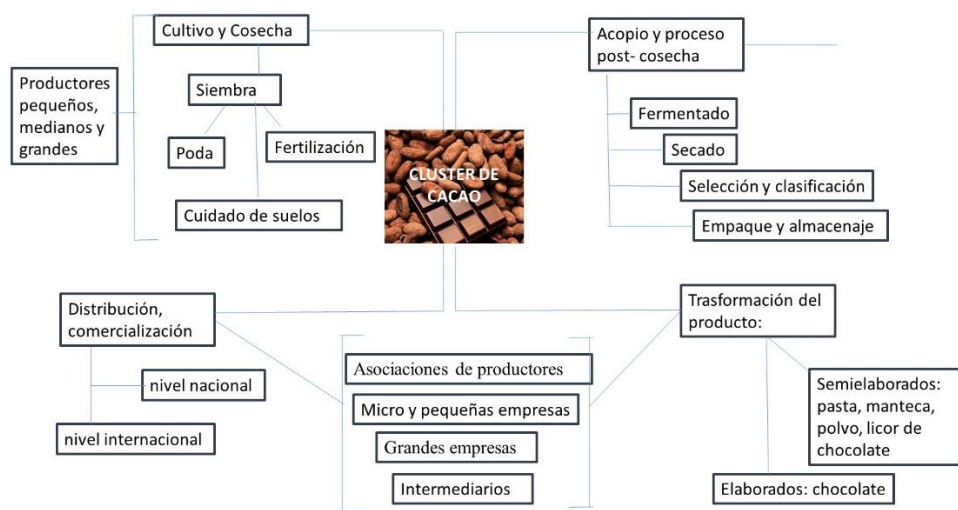
## **Anexo 11**

### **Entrevista a productores**

1. ¿Qué productos provee a su organización? En caso de que los productos cuenten con algún tipo de certificación por favor especificarlo.
2. ¿Desde cuándo es socio de una organización de primer grado? Años y meses
3. ¿Qué porcentaje de su producción total es entregada a su organización?
4. ¿Bajo qué forma vende sus productos a la organización?
5. ¿Considera usted que, como proveedor de empresas que requieren cacao orgánico, de comercio justo y/o biodinámico, han mejorado sus condiciones de vida y de su familia? Si su respuesta es SI marque con una cruz los aspectos en los que ha mejorado.
6. ¿Cree que la calidad de vida desde que es proveedor de este tipo de empresas es mejor, igual o peor que antes? Comente por qué?
7. ¿Qué aspectos considera que deben fortalecerse en la relación comercial con estas empresas y/o la organización a la que pertenece?
8. ¿Qué diferencias existen entre estas empresas y los comerciantes informales y las grandes empresas que compran cacao de pequeños agricultores?
9. ¿Qué beneficios ha recibido del gobierno ecuatoriano y otras entidades en relación a la producción de cacao?
10. ¿Qué es para usted un negocio inclusivo?

## Anexo 12

Gráfico 4  
Actividades del cluster de cacao



Fuente: UOPROCAE 2016, MCE 2016. Elaboración propia

## Anexo 13

Tabla 7  
Tipos de cacao según el lugar de cultivo en el Ecuador

Ubicación	Descripción
Norte y oriente de Esmeraldas (zona montañosa)	Hibridación de cacao Criollo con Nacional. Suave toque de flores tipo yerbaluisa, jazmín y rosas y ligeros aromas frutales. Cuerpo medio.
Occidente, centro y sur de Esmeraldas	Existe perfil plano. Leves sabores a flores con especias, nueces y almendras. Cuerpo de baja intensidad.
Norte de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas	Fuerte sabor de almendras y nueces, en ocasiones a frutas frescas. Buen cuerpo.
Occidente de Pichincha La Concordia y norte de Santo Domingo	Débiles notas de flores y frutas. Fuerte aroma a maní. Otros aromas pobres
Oriente y sur de Manabí, Los Ríos, norte de Guayas y estribaciones de la Cordillera Occidental:	Fuerte perfil floral. Notas de rosas, jazmín, azahares, yerbaluisa, bergamota y cítricos (según la hibridación). Cuerpo intenso
Amazonía: fuerte perfil de frutas tropicales	Carece de un buen cuerpo, es decir, se desvanece el aroma muy rápido en el paladar.
Sur del Guayas, El Oro, occidente de Cañar y Azuay	Ligera fragancia de flores. Notas frutales medianas (especias dulces) Mayor acidez del país (combinación con cacao trinitario y/o venezolano)

Fuente: ANECACAO en Pro Ecuador 2013

## Anexo 14

Tabla 8  
Exportaciones principales de productos no petroleros del Ecuador

N° Partidas	Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total	% de Part.
1 080300	bananas o plátanos, frescos o secos.	1.995.950	2.033.794	2.247.508	2.075.590	44.864		83	8.397.789	12%
2 080390	Plátanos frescos o secos (plátanos)				3.485	2.230.408	2.523.365	2.795.998	7.553.256	11%
3 030617	Los demás camarones y langostinos				5.088	1.178.842	1.978.963	1.849.180	5.012.073	7%
4 160414	atunes, listados y bonitos en	334.603	322.811	586.062	825.707	1.114.919	1.003.665	709.854	4.897.621	7%
5 030613	camarones, langostinos, quisquillas	662.950	800.991	1.100.352	1.270.259	9.686	200		3.844.437	6%
6 060311	Flores y capullos, cortados para	475.915	440.203	480.296	533.332	541.440	587.209	615.646	3.674.043	5%
7 180100	cacao en grano, entero o partido	393.043	387.003	498.944	344.992	464.164	587.795	705.416	3.381.357	5%
8 710812	oro en bruto, excepto en polvo,	53.595	70.082	131.583	387.101	422.219	546.508	679.967	2.291.056	3%
9 030616	Camarones y langostinos				570	560.900	592.649	374.344	1.528.463	2%
10 160420	las demás preparaciones y	252.023	218.264	259.092	209.914	223.218	129.434	111.032	1.402.977	2%
11 151110	aceite de palma, en bruto.	94.302	91.332	220.460	212.460	137.611	170.889	161.042	1.088.095	2%
12 210111	extractos, esencias y concentrados	92.746	104.643	143.157	185.579	189.862	152.924	131.117	1.000.028	1%
13 060319	Flores y capullos, cortados para	51.162	131.843	147.437	149.472	161.733	182.042	169.307	992.996	1%
14 230120	harina, polvo y pellets, de pescado	79.917	102.919	119.653	115.722	150.439	112.279	118.470	799.399	1%
15 732111	aparatos de coccion y calentaplato	83.567	73.699	79.019	110.316	107.314	93.380	74.804	622.099	1%
<b>Total general</b>		<b>6.958.841</b>	<b>7.801.193</b>	<b>9.348.988</b>	<b>9.972.843</b>	<b>10.805.292</b>	<b>12.431.098</b>	<b>11.686.830</b>	<b>69.005.085</b>	<b>100%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador 2016  
Elaboración propia

## Anexo 15

**Tabla 9**  
**Exportaciones de cacao y sus derivados (capítulos 18) del Ecuador en miles de dólares**

Partida	Descrip 10	2011	2012	2013	2014	2015	T. 2011-2015	% Part.
1801001900	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado: crudo: los demás	498.372	344.807	457.630	577.085	692.781	2.570.675	81,4%
1803100000	Pasta de cacao, sin desgrasar	32.151	20.122	25.976	35.092	37.242	150.584	4,8%
1804001200	acidez expresado en ácido oleico superior a 1% pero inferior o igual a	27.753	17.681	23.905	30.533	24.210	124.081	3,9%
1805000000	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	33.506	29.417	20.113	13.351	13.954	110.339	3,5%
1806900000	en recipientes o envases inmediatos con un contenido <= 2 kg (exc. en	15.614	24.105	20.535	21.890	16.992	99.136	3,1%
1804001100	acidez expresado en ácido oleico inferior o igual a 1%.	2.224	5.695	6.642	14.588	9.103	38.253	1,2%
1801002000	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado: tostado	269	95	6.441	10.611	12.566	29.981	0,9%
1803200000	Pasta de cacao, desgrasada total o parcialmente	3.300	6.986	2.275	1.218	1.601	15.379	0,5%
1806320000	en bloques, tabletas o barras, con peso <= 2 kg, sin rellenar	1.393	903	819	3.080	1.622	7.816	0,2%
1804002000	Manteca, grasa y aceite de cacao: Grasa y Aceite de cacao.	224	290	637	500	702	2.354	0,1%
1806209000	Las demás preparaciones, bien en bloques o barras con peso superior	339	197	225	470	1.076	2.307	0,1%
1802000000	Cáscara, películas y demás desechos de cacao	289	448	530	569	377	2.212	0,1%
1806319000	Los demás, en bloques, tabletas o barras: Rellenos: Los demás	1.242	919				2.161	0,1%
1806310000	en bloques, tabletas o barras, con peso <= 2 kg, rellenas			661	444	188	1.293	0,0%
1801001100	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado: crudo: para siembra	304	89	94	100	69	656	0,0%
1806100000	Cacao en polvo con adición de azúcar ni otro edulcorante	72	65	135	184	192	648	0,0%
1806201000	Las demás preparaciones, bien en bloques o barras con peso superior	22	5	17	5	20	69	0,0%
1806311000	Los demás, en bloques, tabletas o barras: Rellenos: Sin adición de	13	19				32	0,0%
1804001300	Con un índice de acidez expresado en ácido oleico superior a 1.65%			3			3	0,0%
<b>Total general Exportaciones Capítulo 18</b>		<b>617.088</b>	<b>451.842</b>	<b>566.638</b>	<b>709.720</b>	<b>812.694</b>	<b>3.157.981</b>	
<b>Total Exportaciones no Petroleras</b>		<b>9.348.988</b>	<b>9.972.843</b>	<b>10.805.292</b>	<b>12.431.098</b>	<b>11.686.830</b>	<b>54.245.051</b>	<b>100%</b>
<b>Variaciones valores Exportaciones Capítulo 18</b>			<b>-27%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>		<b>6%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador 2016  
Elaboración propia



Anexo 16

Tabla 10  
Exportaciones de cacao y sus elaborados del Ecuador en toneladas métricas

Partida	Descrip 10	2011	2012	2013	2014	2015	T. 2011-2015	% Part.
1801001900	crudo: los demás	166.420	146.863	189.293	195.670	232.314	930.560	87,8%
1803100000	Pasta de cacao, sin desgrasar	8.303	6.128	8.679	9.352	8.807	41.268	3,9%
1805000000	edulcorante	6.726	6.508	5.439	5.387	5.230	29.289	2,8%
1801002000	tostado	80	31	2.301	3.097	3.753	9.261	0,9%
1804001200	Con un índice de acidez expresado en ácido oleico	6.484	5.882	5.521	4.273	3.607	25.767	2,4%
1804001100	Con un índice de acidez expresado en ácido oleico	566	1.737	1.147	1.996	1.465	6.912	0,7%
1806900000	contengan cacao, en recipientes o envases inmediatos	818	1.148	1.003	1.085	885	4.938	0,5%
1803200000	Pasta de cacao, desgrasada total o parcialmente	700	2.061	1.368	1.268	861	6.258	0,6%
1802000000	Cáscara, películas y demás desechos de cacao	684	1.247	548	361	340	3.180	0,3%
1806320000	contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con	268	193	183	489	145	1.278	0,1%
1806209000	contengan cacao: Las demás preparaciones, bien en	88	60	41	60	103	353	0,0%
1804002000	cacao.	20	32	79	58	99	288	0,0%
1806310000	contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con			67	46	71	185	0,0%
1806100000	edulcorante	22	20	31	78	66	216	0,0%
1801001100	crudo: para siembra	60	9	10	11	6	96	0,0%
1806201000	contengan cacao: Las demás preparaciones, bien en	6	1	1	0	1	9	0,0%
1804001300	superior a 1.65%			0			0	0,0%
1806319000	contengan cacao: Los demás, en bloques, tabletas o	124	107				232	0,0%
1806311000	contengan cacao: Los demás, en bloques, tabletas o	2	3				4	0,0%
<b>Total general Exportaciones Capítulo 18</b>		<b>191.372</b>	<b>172.029</b>	<b>215.710</b>	<b>223.230</b>	<b>257.754</b>	<b>1.060.095</b>	<b>100%</b>
<b>Total Exportaciones no Petroleras</b>		<b>8.550.814</b>	<b>8.273.342</b>	<b>8.841.982</b>	<b>9.311.356</b>	<b>9.660.037</b>	<b>44.637.532</b>	<b>100%</b>
<b>Variaciones Exportaciones TM Capítulo 18 TM</b>			<b>-3%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>		<b>2%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador 2016  
Elaboración propia

## Anexo 17

Tabla 11  
Principales mercados destino del cacao ecuatoriano y sus derivados, en miles de dólares

N° Pais	2011	2012	2013	2014	2015	T. 2011-2015	% de Part.
1 ESTADOS UNIDOS	241.437	129.457	177.903	258.724	279.840	1.087.361	34,4%
2 HOLANDA(PAISES BAJOS)	72.080	47.633	60.066	90.837	115.843	386.459	12,2%
3 MEXICO	56.467	39.382	52.691	63.391	57.857	269.787	8,5%
4 ALEMANIA	74.444	37.445	50.653	33.817	40.255	236.614	7,5%
5 MALASIA		42.197	43.366	20.060	62.264	167.887	5,3%
6 BELGICA	28.968	7.545	27.401	25.563	31.895	121.372	3,8%
7 COLOMBIA	28.500	15.469	15.902	29.589	15.459	104.920	3,3%
8 CANADA	202	9.079	18.144	12.697	35.103	75.225	2,4%
9 BRASIL	10.776	17.480	14.840	19.789	11.351	74.236	2,4%
10 CHILE	18.085	13.174	13.767	14.311	10.432	69.770	2,2%
11 JAPON	16.895	12.237	9.251	12.649	18.531	69.562	2,2%
12 ITALIA	11.101	9.127	12.862	15.224	14.848	63.162	2,0%
13 ESPANA	12.441	15.240	8.118	13.580	13.132	62.511	2,0%
14 INDONESIA		218	16.149	29.620	11.755	57.742	1,8%
15 CHINA	5.685	15.971	8.264	7.402	18.512	55.835	1,8%
<b>Total general</b>	<b>617.088</b>	<b>451.842</b>	<b>566.638</b>	<b>709.720</b>	<b>812.694</b>	<b>3.157.981</b>	<b>92%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador 2016  
Elaboración propia

## Anexo 18

Tabla 12  
Principales mercados destino del cacao ecuatoriano y sus derivados, en toneladas métricas

N° Pais	2011	2012	2013	2014	2015	T. 2011-2015	% de Part.
1 ESTADOS UNIDOS	1.514.502	1.320.122	1.412.998	1.495.053	1.565.111	7.307.786	16%
2 RUSIA	1.288.228	1.204.424	1.374.172	1.350.400	1.394.684	6.611.908	15%
3 ALEMANIA	685.861	488.040	469.963	750.199	769.014	3.163.077	7%
4 COLOMBIA	609.072	647.324	682.093	653.211	627.069	3.218.770	7%
5 TURQUIA	192.691	251.547	591.390	435.330	524.722	1.995.679	4%
6 CHINA	76.950	130.414	143.170	390.508	449.268	1.190.311	3%
7 BELGICA	377.220	333.158	348.096	328.701	313.306	1.700.482	4%
8 CHILE	518.317	505.238	501.865	313.301	297.934	2.136.655	5%
9 ARGENTINA	58.564	66.477	130.424	284.617	290.379	830.461	2%
10 HOLANDA(PAISES BAJOS)	260.117	272.984	308.833	296.925	272.708	1.411.566	3%
11 ITALIA	818.597	596.447	318.056	293.486	233.087	2.259.672	5%
12 REINO UNIDO	130.899	148.666	179.728	177.253	220.416	856.962	2%
13 JAPON	137.065	223.137	193.041	142.476	209.274	904.993	2%
14 PERU	203.240	197.471	242.834	179.064	195.270	1.017.879	2%
15 INDIA	139.167	190.042	202.862	323.764	193.479	1.049.314	2%
<b>Total general</b>	<b>8.550.814</b>	<b>8.273.342</b>	<b>8.841.982</b>	<b>9.311.356</b>	<b>9.660.037</b>	<b>44.637.532</b>	<b>100%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador 2016  
Elaboración propia

## Anexo 19

Tabla 13  
Socios de UOPROCAE

Organización	Nro. productores asociados	Nro. sembradas cacao	Hectáreas con	Sectores de producción
APROCA	119	489		Atacames; Sua, Tonsupa, La Unión, Same, Cascajal, Muchin, Guacha, Angostura
ECOCAO	95	362		Galerira, Estero de Cabo San Francisco, quingue, Tonchigue, Muisne.
APROCAM	85	234		Chamanga, Pedro Carbo, La Lora, La Tola, Leon, Daule, San Gregorio, Canalón
APROCAR	39	77		Montalvo Lagarto, Rioverde
COOPERATIVA VELASCO IBARRA	29	106		Quininde, RAPAJE, Recreo
UNIDOS POR EL CAMBIO	19	47		Tachina, la Dalia, Camarones
GRANOS DEL TESORO	13	33		Tachina, la Dalia, Camarones

Fuente: UOPROCAE 2015

## Anexo 20

Tabla 14  
Clientes de UOPROCAE (Mercados especiales)

Empresa: información general	Descripción
<b>Ecuadoriana de Chocolates S.A.</b> Empresa ecuatoriana que fabrica chocolate gourmet para la exportación. Produce semielaborados de cacao: pepa de cacao tostada (nibs), pasta de cacao y chocolate (Ecuadoriana de Chocolates 2014). Sus principales mercados son Inglaterra, Alemania, Estados Unidos y Chile. Compra cacao de pequeños productores ubicados en Esmeraldas, la Amazonía, Bolívar y Pichincha (íbid).	Su filosofía es construir lazos de confianza y transparencia con las comunidades productoras de cacao. Además de pagar un precio diferenciado por quital de cacao orgánico trabaja en conjunto con organizamos de cooperación para brindar asistencia técnica e infraestructura que permita aumentar la productividad de los agricultores. (Ecuadoriana de Chocolates 2014). Las ventas netas en el 2014 fueron aproximadamente de \$1'288.554 y su utilidad gravable de \$82.000 es decir, 6,36% sobre sus ingresos (Supercias. 2014).
<b>Pacari.</b> Empresa familiar que se dedica al procesamiento de semielaborados de cacao y chocolate gourmet que se comercializa a nivel nacional e internacional con sellos orgánico y biodinámico, entre los principales. Actualmente exporta a más de 30 países de Europa, Estados Unidos, y América del Sur (Revista Líderes 2015).	La filosofía del negocio es poner primero al productor, por tanto, compra, a un precio diferenciado, cacao certificado directamente de pequeños productores de diferentes zonas del país tal como Esmeraldas, Los Ríos y la Amazonía (Pacari 2016). Pacari, en el 2012, compró al rededor de 300 TM de cacao fino de aroma certificado (Veco e Inclusys 2013). En el 2014 sus ventas natas nacionales e internacionales fueron casi de \$4'973 mil y su utilidad gravable del mismo año fue al rededor de \$153 mil, es decir 3,08 de sus ingresos. (Supercias. 2014).
<b>Cholaca</b>	Empresa ubicada en la ciudad de Boulder, del estado de Colorado en Estados Unidos. Importa cacao orgánico de Ecuador y Perú para la elaboración de líquido puro de cacao (Cholaca 2016: <a href="http://cholaca.com/cacao-beans-to-liquid-chocolate/">http://cholaca.com/cacao-beans-to-liquid-chocolate/</a> )

Empresa: información general	Descripción
<p><b>Mindo Chocolate- El Quetzal.</b> Pequeña empresa asentada en Michigan-Estados Unidos que importa cacao en grano de su misma empresa ecuatoriana 'El Quetzal' para fabricar y comercializar semielaborados de cacao y barras de chocolates en Estados Unidos (Barbara Wilson en Revista Líderes 2013)</p>	<p>Bajo el programa 'Community Supported Chocolate' (CSC), esta empresa compra cacao orgánico directamente de agricultores ecuatorianos a un precio diferenciado del mercado, e incluye además el pago anticipado a los agricultores para la siembra y cosecha del producto. En el 2012, El Quetzal exportó 3 toneladas de pepa de cacao tostada correspondiente a un valor de USD 21.000 y MindoChocolate comercializó un total de \$100.000 en productos; lo cual representa un crecimiento del 40% de las ventas con relación al 2011. El precio de las barras de chocolate oscila entre USD 2,75, 5 y 7,50 (Barbara Wilson en Revista Líderes 2013).</p>
<p><b>Lush Fresh.</b> Lush es una empresa minorista de Reino Unido que se dedica a la producción y distribución de cosméticos y productos de belleza elaborados en base a frutas y vegetales orgánicos. Uno de los ingredientes principales es la manteca de cacao, la misma que es elaborada con cacao en grano que proviene de pequeños productores de distintos países, entre ellos, el Ecuador (SOMO 2012).</p>	<p>Esta empresa genera 5000 empleos y su filosofía es generar el menor impacto posible sobre el medio ambiente, y promover sostenibilidad en la elaboración y comercialización de sus productos en sus 700 tiendas a nivel mundial (SOMO 2012). Las ventas del Grupo LUSH Cosmetics en el 2014, fueron de 326 millones de euros aproximadamente y su utilidad de alrededor 24 millones de euros, es decir 7,51 sobre sus ingresos. Desde el 2010 ha crecido en 30% en sus ventas. (Lush Cosmetics 2014).</p>
<p><b>TCHO.</b> Es una empresa ubicada en San Francisco, Estados Unidos que fabrica y comercializa chocolate gourmet de comercio justo con cacao proveniente de pequeños productores de Perú, Madagascar, Ecuador y Ghana.</p>	<p>La filosofía de su negocio es apoyar a los pequeños productores en el mejoramiento de la genética de las plantas y capacitación en procesos de post cosecha que asegure la calidad del cacao. Debido a la alta calidad de sus productos ha ganado el premio de mejor chocolate otorgado por International Chocolate Awards (TCHO 2014: Tcho.com). Sus ventas en el 2014 fueron de \$6 millones aproximadamente (sf.racked.com/2014)</p>

Fuente: Ecuatoriana de Chocolate 2014, Revista Líderes 2013 y 2015, Pacari 2016, Veco e Incusys 2013, Supercias 2014, Somo 2012, Lush Cosmetics 2014, TCHO 2014, Sf.racked 2014  
Elaboración propia