

John C. Ickis  
INCAE Business School  
Alajuela, Costa Rica  
[john.ickis@incae.edu](mailto:john.ickis@incae.edu)

Francisco A. Leguizamón  
INCAE Business School  
Alajuela, Costa Rica  
[francisco.leguizamon@incae.edu](mailto:francisco.leguizamon@incae.edu)

Michael Metzger  
INCAE Business School  
Alajuela, Costa Rica  
[michael.metzger@incae.edu](mailto:michael.metzger@incae.edu)

Juliano Flores  
CLADS, INCAE Business School  
[juliano.flores@incae.edu](mailto:juliano.flores@incae.edu)

## ***La agroindustria: campo fértil para los negocios inclusivos\****

## ***Agroindustry: Fertile ground for inclusive business***

### **RESUMEN**

Los agronegocios ofrecen la promesa de estimular el crecimiento agrícola y la reducción de la pobreza rural mediante la inclusión en su cadena de valor de individuos y grupos pertenecientes al sector de bajos ingresos (SBI). Utilizando el marco analítico de la cadena agroindustrial, en este artículo los autores examinan cinco casos de investigación sobre agronegocios que han incorporado al SBI en actividades de su cadena de valor y, al hacerlo, han logrado mejorar los ingresos y la calidad de vida de las personas involucradas y de sus familias de manera relevante.

*Palabras clave:* agroindustria, negocios inclusivos, América Latina.

---

\* Este artículo condensa el capítulo “Agribusiness and the Low Income Sector (LIS)”, del libro, en proceso, *Inclusive business in Latin America. Opportunities and Challenges*, el cual es un producto colectivo de la red SEKN. Los cinco ejemplos tratados a lo largo del artículo corresponden a casos analíticos desarrollados por miembros de la Facultad del INCAE Business School, participantes en la red SEKN.

En marzo de 2008 la red SEKN estaba formada por los siguientes miembros: EGADE (México), ESADE Business School (Spain), Escuela de Negocios de Harvard (Estados Unidos), IESA (Venezuela), INCAE (Costa Rica), Pontificia Universidad Católica (Chile), Universidad de los Andes (Colombia), Universidad de San Andrés (Argentina), Universidad de Sao Paulo (Brasil) y Universidad del Pacífico (Perú).

## ABSTRACT

Agribusiness offers the promise of stimulating agricultural growth and the reduction of rural poverty through the inclusion of individuals and groups belonging to the low income sector, LIS, in the agribusiness value chain. In this article the authors examine five case studies using the agroindustrial chain framework, which apart from their economic motivation, have incorporated the LIS in the activities of the value chain to simultaneously improve income and quality of life for LIS members and their families.

*Key words:* agroindustry, inclusive business, Latin America.

## 1. INTRODUCCIÓN

La pobreza en la que se desenvuelven los productores agrícolas en América Latina es un fenómeno no sólo bien conocido sino extensamente estudiado<sup>1</sup>. Entre quienes han profundizado en el examen del tema, Mellor (1999, p. 1) ha afirmado con datos convincentes que “son los efectos directos e indirectos del crecimiento agrícola que producen virtualmente toda reducción de la pobreza” en países de bajos ingresos. The Economist reitera esta conclusión con la observación de que “cualquier incremento del ingreso rural tiene un impacto más que proporcional sobre la pobreza global, que es mayoritariamente rural” (2007, p. 12). Austin (1992) ha señalado que los proyectos agroindustriales generan demanda hacia el sector agrícola de una mayor cantidad y variedad de cultivos y que, cuando esto ocurre, el empleo agrícola generalmente crece. Precisamente por estas razones los agronegocios ofrecen la promesa de estimular el crecimiento agrícola y la reducción de la pobreza rural mediante la inclusión en su cadena de valor de individuos y grupos pertenecientes al sector de bajos ingresos (SBI).

En este artículo examinaremos cinco casos de investigación sobre agronegocios principalmente del área rural, donde existen las mayores concentraciones de pobreza, pero también del área urbana, que ya comprende la mayoría de la población en América Latina. A partir de su motivación de carácter económico, tales agronegocios han incorporado al SBI en actividades de su cadena de valor y, al hacerlo, han logrado mejorar los ingresos y calidad de la vida de los involucrados y de sus familias. Para precisar cómo lo han logrado, abordaremos las siguientes tres preguntas centrales: ¿En qué formas los agronegocios están incorporando al SBI en sus cadenas de valor? ¿Cuáles son las barreras para la incorporación del SBI y cómo

---

<sup>1</sup> Según cifras de las Naciones Unidas, en el año 2008 el 40% de la población de América Latina y el Caribe habitaba en áreas rurales y cerca del 64% de habitantes en esas zonas vivía por debajo del umbral de pobreza. Por su parte, estudios del Banco Mundial muestran que cerca del 37% (unos 65 millones de personas) de los pobres de América Latina y el Caribe viven en áreas rurales. En países como Bolivia, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Perú la proporción llega al 70%,

superarlas? ¿De qué manera estas iniciativas de mercado aumentan el potencial para generar valor económico y social?<sup>2</sup>

Para responder a estas preguntas, utilizaremos el marco analítico de la cadena agroindustrial propuesto por Goldberg, Wilson y Austin (1974) y más tarde adoptado por Austin (1981) que permite identificar los roles que el SBI ha desempeñado en los agronegocios estudiados.

## 2. MARCO ANALÍTICO: LA CADENA AGROINDUSTRIAL

Definimos cadena agroindustrial como aquella que se centra en la etapa de procesamiento pero que incluye cualquier actividad hacia atrás o hacia adelante de esta etapa, que va desde la producción de insumos agropecuarios hasta la entrega del producto final al consumidor. Los productos agroindustriales varían ampliamente según su grado de transformación, que va desde la limpieza y el empaque hasta la modificación química. No obstante, por ser productos y procesos biológicos, todos se distinguen por tres cualidades de sus materias primas: en primer lugar, son perecederas y no pueden almacenarse por largos períodos, especialmente en el caso de las frutas y verduras. Segundo, la cosecha de la mayoría de los productos es estacional, mientras la demanda de productos alimenticios generalmente varía poco de un mes a otro. Tercero, la calidad de los productos del campo, a diferencia de los productos manufacturados, es muy variable. Estas características presentan desafíos logísticos y operativos para el gerente de una agroindustria y crean oportunidades para la incorporación de los SBI como socios del negocio.

Los desafíos logísticos y operativos de los agronegocios fueron estudiados por primera vez por Goldberg (1974), quien desarrolló un marco de sistemas para su análisis conocido como “cadena agro empresarial”, luego aplicado en el análisis de casos por generaciones de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard. En los países en desarrollo, Austin (1992) demostró el poder analítico de esta herramienta y elaboró su propio marco para el análisis de proyectos agroindustriales. Usaremos este mismo modelo para examinar las estrategias de incorporación del SBI en los agronegocios (véase figura 1).

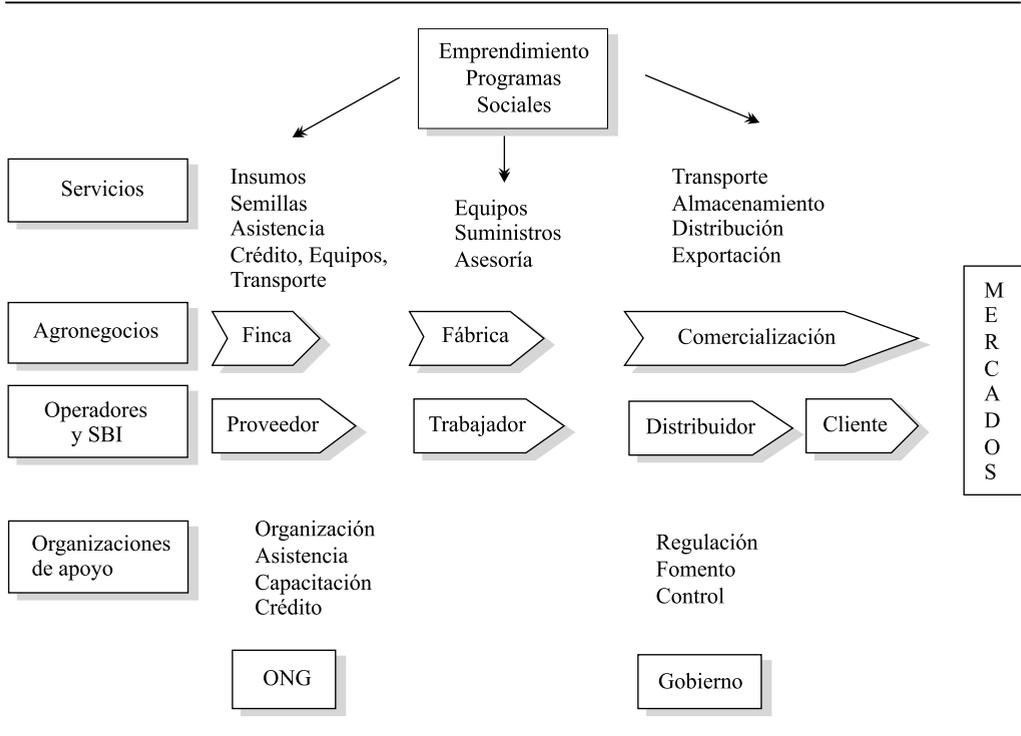
Hay tres eslabones principales en la cadena identificados por Austin: la adquisición (campo), la transformación (fábrica) y la comercialización (mercado). El primero de estos eslabones se refiere a los procesos de siembra, cultivo y cosecha de los productos. En el eslabón de fábrica se transforma la materia prima y se resuelven los asuntos relacionados con el empaque, almacenamiento y transporte de los productos finales hacia los distribuidores. En el eslabón de mercado se abordan cuestiones relativas a las preferencias del consumidor, la segmentación del mercado, la previsión de la demanda, la fijación de precios, los canales de distribución y el análisis y gestión de las fuerzas competitivas. Las actividades en cada eslabón son desempeñadas por los actores primarios: agricultores, procesadores, distribuidores y otros

---

<sup>2</sup> Entenderemos por valor social “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (SEKN, 2006, p. 296)

que manejan directamente el producto. Además hay actores de apoyo que prestan servicios de asistencia, crédito y otros, y elementos de coordinación que facilitan el flujo eficiente de los productos. La coordinación estrecha entre los eslabones de campo, fábrica y mercado se vuelve crítica debido a la estacionalidad e índole perecedera de los productos del agro.

**Figura 1**  
*Participantes en la cadena agroindustrial.*



El poder de este marco analítico reside en que nos permite identificar no sólo las actividades de valor desempeñadas en cada eslabón de la cadena, sino también precisar quién tiene el poder de negociación y por qué. En este sentido es un complemento al modelo de análisis estratégico introducido por Porter (1980, 1985). Utilizados en su conjunto, estos modelos pueden ayudarnos a entender cómo la integración de los SBI en los agronegocios puede crear valor económico y social.

### 2.1. Roles del SBI

A continuación centraremos nuestra atención en cinco casos desarrollados en América Latina por la Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales (Social Enterprise Knowledge Network, SEKN, por su sigla en inglés), integrada por nueve escuelas de negocios de Iberoamé-

rica y la Escuela de Negocios de Harvard. Estos casos revelan una gama de roles desempeñados por el SBI en los agronegocios, casi siempre en el eslabón de campo, aunque a veces en el procesamiento y con menor frecuencia en el eslabón comercial. El caso de Supermercados Palí es un ejemplo del SBI como consumidor final en la cadena agroindustrial. Fue precisamente este papel del SBI, como cliente rentable, el que inspiró a Prahalad (2002, 2005) a investigar el tema de los negocios con la base de la pirámide y de producir su obra sobre la fortuna que encierra este segmento de la población. En contraste, en los casos que estudiamos, salvo uno, los clientes son de los segmentos medios y altos.

### *2.1.1. Supermercados Palí: el SBI como consumidor*

La iniciativa de Palí consistió en haber ofrecido precios bajos al SBI. Este caso, que ilustra el poder de un modelo de negocio innovador, es el único caso estudiado en que el SBI desempeña el papel visualizado por Prahalad, esto es, el rol de cliente rentable. El modelo de negocios tradicional de la tienda de barrio es brindar servicios de conveniencia y crédito a cambio de precios unitarios altos, así que el SBI tradicionalmente paga más, como ha destacado Prahalad (2005) en sus investigaciones sobre la base de la pirámide. Palí, en cambio, vende a precios más bajos que otros supermercados y ofrece una menor variedad de productos que la encontrada en un supermercado típico. Según estimaciones realizadas por la empresa, aproximadamente el 90% de sus clientes en Nicaragua y el 70% de sus clientes en Costa Rica corresponden a los segmentos socioeconómicos D y E, es decir, al SBI. El gasto promedio mensual de estos segmentos de clientes fue de 116 dólares en el año 2008, realizado a través de 4 a 5 visitas semanales, con un gasto de entre 3 y 5 dólares por ocasión. A diferencia de los otros casos presentados, los SBI son principalmente habitantes de áreas urbanas.

¿Cómo opera? Los supermercados Palí ofrecen a sus clientes un ambiente agradable y digno, pero austero, donde los productos son exhibidos en sus cartones de empaque originales. No venden frutas ni legumbres que requieran refrigeración y que el SBI compra en mercados públicos. Inicialmente tampoco vendían leche ni carne, para ahorrar energía. Los clientes traen sus propias bolsas o las compran en el supermercado porque Palí no las regala. Esta práctica le ahorra gastos al supermercado y es deseable ambientalmente al promover el reciclaje de las bolsas. Su personal está capacitado para realizar múltiples tareas, lo cual aumenta la flexibilidad y productividad de sus recursos humanos. Siendo consistente con esta estrategia de liderazgo en costos, Palí ha construido su principal competencia a partir de la eficiencia operativa presente en todas sus actividades.

Este modelo de negocios es altamente innovador en Costa Rica y Nicaragua, donde los supermercados tradicionales compiten por los segmentos de mayores ingresos. Fue inspirado en el modelo de los supermercados Aldi, un formato de tamaño pequeño y variedad limitada de productos que surgió en Alemania en tiempos de la posguerra (Brandes, 2004).

Desde la apertura del primer Palí en 1979, el modelo ha tenido gran acogida y los puntos de venta han crecido en forma acelerada, sin perder el foco en sus clientes meta del SBI. Actualmente las visitas mensuales ascienden a 1,5 millones de clientes en Costa Rica y a 1,2 millones en Nicaragua, o sea casi 30% de sus respectivas poblaciones. Los supermercados

Palí no sólo son los que más ventas generan de su grupo corporativo sino los que registran el mayor retorno económico; el promedio de tiempo para recuperar la inversión en un supermercado Palí es de tres años, mientras que en los otros formatos el período de recuperación sobrepasa los cinco años. El valor social generado por esta estrategia es el ahorro de 15% en los gastos normales de un cliente del SBI, con lo que mitiga su posición de pobreza y en el proceso expande sus opciones de vida. Esta estrategia también aumenta el acceso a bienes y servicios y mejora su calidad de vida.

### *2.1.2. Tierra Fértil: el SBI como suplidor de productos del campo*

La iniciativa de Tierra Fértil consiste en haber incorporado plenamente al SBI en la cadena agroempresarial. El modelo de negocios de Tierra Fértil, a diferencia de Palí, no se basa en bajos precios y costos y un alto volumen, sino en actividades que generan un valor que es percibido por los clientes y por el cual están dispuestos a pagar precios más altos. Estos son clientes de los segmentos medio y medio-alto que desean comprar todo en un solo lugar y cuyas dietas incluyen frutas, ensaladas y otros alimentos saludables. En este agronegocio se entiende que una de las pocas formas de diferenciarse de sus competidores, quienes venden las mismas marcas de productos alimentarios, es mediante la variedad y frescura de sus frutas y verduras. Los costos adicionales en que incurre para lograr esta diferenciación (capacitación para los productores, refrigeración, transporte y manejo) son compensados por los mayores precios de estos productos y, además, por la decisión de los clientes de hacer todas sus compras en estos supermercados y no en aquellos de la competencia. Los suplidores de frutas y verduras son pequeños agricultores independientes que cumplen las exigencias de calidad y periodicidad de entrega establecidas por la red de supermercados abastecidos por Tierra Fértil, y que son asistidos en sus prácticas de cultivo y cosecha por extensionistas agrícolas de la corporación.

### *2.1.3. Irupana: el SBI como suplidor de productos orgánicos*

La iniciativa de Irupana también incorpora al SBI en la cadena agroempresarial, mediante un modelo de negocios que se basa en los más altos precios que los clientes están dispuestos a pagar por sus productos orgánicos, abastecidos por campesinos indígenas de un área geográfica extensa, que cubre los Andes, la Amazonia y el Chaco boliviano. Pero su modelo difiere del caso anterior en dos aspectos. Primero, Irupana opera en el eslabón de fábrica y no en el mercado detallista; y segundo, vende no a todos los segmentos de determinados estratos socioeconómicos sino sólo a aquellos segmentos, tanto en el mercado nacional como en los mercados de exportación, que valoran las cualidades diferenciadas de sus productos. Los suplidores de Irupana, en principio desorganizados y dispersos a lo largo y ancho de la geografía boliviana, fueron ayudados por una organización de la sociedad civil, Prorural, para aumentar su capacidad productiva y responder así a la creciente demanda del mercado europeo.

#### 2.1.4. *CRES: el SBI como suplidor para la demanda internacional*

Esta iniciativa crea una nueva oportunidad de negocios para jornaleros agrícolas de bajos ingresos y sus familias. En Costa Rica, cientos de trabajadores del campo e incluso algunos indigentes se han convertido en criadores de mariposas, para proveer de capullos a Costa Rican Entomological Supply (CRES), la cual los exporta a exhibidores de mariposas en Europa y Norteamérica. Este modelo de negocios también se basa en la realización de algunas actividades de transformación (clasificación, empaque y exportación) que son valoradas por los clientes. Aunque innovador, el modelo es fácilmente replicable y, como tal, está amenazado por el ingreso de nuevos competidores. El éxito de la actividad ha descansado en una demanda creciente de los clientes en el exterior, pero el crecimiento de la oferta pone en riesgo este modelo y plantea la necesidad de una estrategia para competir.

#### 2.1.5. *Pantaleón: el SBI como suplidor de mano de obra*

Esta iniciativa beneficia a miles de personas del área rural guatemalteca con empleo digno y prestaciones que van mucho más allá de las ofrecidas por sus competidores. Pantaleón, la empresa productora de azúcar más importante de América Central, genera miles de empleos para el SBI en sus procesos de corte de caña, transporte y plantas de transformación de la caña en azúcar, etanol, dulces y energía eléctrica. Estos trabajadores provienen en su mayoría de las zonas rurales de la costa sur y del altiplano de Guatemala. Por cada dólar de planilla, Pantaleón paga más de 72 centavos que incluyen, además de las prestaciones sociales de ley, programas de educación, salud general, medio ambiente, vivienda y recreación. Un resultado directo de estos programas, acompañados de prácticas innovadoras en el campo, ha sido elevar la productividad media de los cortadores de 1,25-1,50 toneladas por día por trabajador, hace veinte años, a 10-12 toneladas hoy.

A primera vista, los roles desempeñados por el SBI en estos casos no son tan distintos a aquellos tradicionalmente desempeñados por los pequeños productores: el de vender el producto de sus labores del campo a actores de la cadena comercial o a plantas procesadoras, o el de trabajar como empleados en una fábrica agroindustrial. En sólo un caso, CRES, la iniciativa fue resultado de un esfuerzo deliberado de inclusión social. Cuando examinamos la estrategia competitiva del negocio y cómo la incorporación del SBI ayudó a su éxito, podemos apreciar diferencias significativas.

### 3. INCORPORACIÓN DEL SBI Y VENTAJA COMPETITIVA

Estos cinco casos nos brindan valiosa información sobre cómo la incorporación del SBI puede brindar ventajas competitivas en los agronegocios:

### 3.1. Eficiencia interna

El cuidado que presta Pantaleón a la contratación directa del personal de campo y posteriormente todas las medidas que adopta para facilitar a los trabajadores las condiciones de salubridad, las herramientas modernas de trabajo como el “machete australiano” (innovación traída de ese país), la mecanización del transporte de la caña desde el campo a la fábrica, la mejora en la alimentación, la educación y otros cuidados de salud, y la atención al bienestar familiar de los trabajadores en vez de menoscabar la rentabilidad de la empresa, le ha permitido convertirse en la más eficiente de la región en el corte y en el proceso de transporte de caña y en la producción de azúcar, etanol y generación de energía eléctrica en Guatemala.

### 3.2. Liderazgo en costos

La ventaja competitiva de Palí ha sido construida a partir de la configuración de actividades operativas que le han permitido tener un liderazgo en costos en su industria. Opera con menos productos de mayor rotación, menos personal y personal polifuncional, anaqueles más sencillos y consumos de energía y agua más bajos. La contribución del SBI a esta ventaja competitiva es la más obvia, porque el modelo de negocios fue diseñado desde el principio para servir a este segmento. El modelo no funciona sin el SBI. En Costa Rica y Nicaragua, Palí no tiene ningún competidor cercano. Su rápido crecimiento, con retornos positivos, tiende a confirmar la tesis de Prahalad (2005): que el SBI puede ser un cliente rentable. El trabajo de D’Andrea y Herrero (2007) demuestra la importancia del poder de compra del SBI en el consumo de productos básicos.

### 3.3. Efectividad operativa

El programa Tierra Fértil surgió en Costa Rica por las presiones competitivas entre las cadenas de supermercados de asegurar el abastecimiento continuo de productos agrícolas distinguidos de la oferta de sus competidores por la alta calidad, la frescura, la amplia variedad y las condiciones de higiene e inocuidad. La incorporación del SBI fue clave, puesto que estas condiciones, acompañadas de la variedad, sólo se podían obtener mediante la adquisición de productos en diferentes microclimas del país, de pequeños productores independientes dispersos en diferentes regiones y dispuestos a satisfacer los requerimientos exigidos por el programa de Tierra Fértil. En efecto, la variedad por sí sola no es una fuente de ventaja competitiva ya que esta puede obtenerse comprando en el mercado mayorista, que también obtiene productos de todos los rincones del país. La ventaja proviene de la combinación de atributos que busca el cliente. Esta combinación es difícil de imitar porque requiere inversiones en la capacitación y construcción de relaciones a largo plazo con el SBI.

### 3.4. Variedad de productos

CRES, como Tierra Fértil, introdujo un nuevo modelo de negocios que favoreció la incorporación de una red de proveedores del SBI. La demanda por parte de los exhibidores de mariposas

de una mayor variedad de especies fue lo que condujo a este agronegocio a reclutar a criadores independientes de microclimas diversos. Cuando surgieron competidores que imitaron el modelo, CRES orientó sus esfuerzos a ofrecer a sus clientes información detallada sobre los lugares geográficos y microclimas de donde provienen sus capullos. Pudo diferenciar su oferta ofreciendo una mayor variedad de productos, por su extensa red de proveedores del SBI.

Igualmente para Tierra Fértil, la localización de los proveedores en zonas dispersas y a diferentes alturas sobre el nivel del mar se convirtió en una ventaja para la producción de una gran variedad de cultivos, a través de la diversidad de microclimas. La dispersión geográfica de los campesinos indígenas y las técnicas limpias de cultivo utilizadas por ellos de manera ancestral han sido fuentes de ventaja competitiva para el segmento del mercado que Irupana ha escogido, a saber: europeos y norteamericanos interesados en salud, en sostenibilidad ambiental y en el apoyo a la cultura indígena.

### 3.5. Alta segmentación

Irupana ha seguido una estrategia de alta segmentación, enfocada hacia un nicho de mercado. Ofrece a sus clientes en Europa y Estados Unidos alimentos orgánicos elaborados a base de productos agrícolas como la quinua, el amaranto, la cañawa, la soya, el trigo y variedad de frutas, cultivados por campesinos indígenas de los Andes, la Amazonia y el Chaco boliviano. En un mercado dominado por grandes monocultivos dirigidos a mercados masivos, Irupana sigue esta estrategia orientada al nicho de consumidores dispuestos a pagar sobrepagos por productos orgánicos con un impacto social y ambiental positivo. Elabora más de ochenta productos, distribuidos en cinco líneas: cereales, productos apícolas, panadería integral, frutas y café.

Como en los casos de Tierra Fértil y CRES, esta gran variedad de cultivos orgánicos se hace posible por una extensa red de proveedores del SBI, en los microclimas más inhóspitos para la agricultura mecanizada, que se concentra en el oriente de Bolivia. Los esfuerzos de varios gobiernos para promover la producción agrícola en estas regiones montañosas y rocosas habían fracasado. En este caso se puede observar una paradoja: que las condiciones que inhiben el desarrollo agrícola y constituyen un factor disuasivo para la competencia crean una oportunidad en la industria de alimentos orgánicos.

Al conectar a las comunidades indígenas de Bolivia con los mercados demandantes de productos orgánicos, Irupana ha mejorado la calidad de vida de los productores campesinos, ha logrado que mantengan su cultura ancestral y sus cultivos, ha evitado el impacto negativo en el medio ambiente y ha transformado a muchos campesinos bolivianos, antes dependientes de la caridad del gobierno y de las agencias de desarrollo, en microempresarios.

Los casos demuestran que no hay una sola forma de competir en los agronegocios que incorporan a los SBI en una manera que les permite captar valor. Pantaleón ha puesto un énfasis alto en el aumento de la productividad en el corte y el procesamiento para reducir sus costos operativos. Tierra Fértil y CRES buscaron competir con productos altamente valorados por sus clientes, ya sea por calidad, variedad o confiabilidad de entrega. Irupana enfocó la comercialización hacia un segmento dispuesto a pagar más por productos orgánicos. Palí eligió

competir con bajos costos mediante un modelo de negocios innovador para la región. Estas distintas formas de competir beneficiaron al SBI.

#### **4. BARRERAS A LA INCORPORACIÓN DEL SBI**

Los casos ilustran que la relación entre el SBI y los agronegocios suele estar plagada de barreras logísticas, organizacionales, técnicas y culturales que dificultan la ejecución exitosa de los modelos de negocio. Superar cada tipo de barrera requiere recursos y capacidades distintivas.

##### **4.1. Barreras logísticas**

Las barreras logísticas se concentran en el eslabón del campo y, en menor grado, en el mercado. La dispersión geográfica de los pequeños productores, que puede ser ventajosa para obtener amplias variedades de frutas y verduras de distintos microclimas, como es el caso de los proveedores de Tierra Fértil en el campo costarricense e Irupana en el Altiplano de Bolivia, constituye una barrera para su integración comercial, por la dificultad de llevar las materias primas a su destino. La dispersión geográfica dificulta la comunicación y el acceso a la información, que a su vez eleva los costos de transacción. La precariedad de los caminos rurales y el desconocimiento de las condiciones en que operan los distintos intermediarios contribuyen a hacer de la tarea de recolección una labor aislada y solitaria.

La dispersión geográfica es agravada por la falta de infraestructura de transporte, energía, agua y salud en el eslabón del campo. En el caso de Irupana, en un país con una extensión territorial de 1,1 millones de km<sup>2</sup>, el proveedor más próximo a las instalaciones de la empresa se encuentra a siete horas en transporte terrestre debido a la pobre infraestructura de caminos de la región. El programa de Tierra Fértil tuvo que enfrentar una barrera similar en Nicaragua y Honduras. Esta barrera adquiría mayor intensidad debido a la índole precedera de los productos.

Los compradores de Tierra Fértil experimentaron otra barrera de comunicación con los pequeños agricultores nicaragüenses y hondureños por la falta de servicio telefónico. Los compradores tenían como única opción de comunicación la reunión presencial, a través de una visita de campo, difícil por la condición de los caminos rurales. En un sistema de abastecimiento continuo como el exigido por el cliente, la comunicación constante para coordinar los envíos, negociar precios o tratar aspectos de calidad es un factor clave.

##### **4.2. Barreras organizativas**

La falta de organización y coordinación entre pequeños productores dificulta la venta de la cosecha, pues hace que la empresa deba negociar con cada uno en forma individual. La empresa mariposera CRES mantenía relaciones con cada proveedor. El fundador había intentado organizarlos pero hubo poco interés por parte de los proveedores independientes. En Costa Rica, en contraste con Bolivia, mantener relaciones individuales se facilitaba por el pequeño

territorio del país y por la ubicación de los criadores de capullos, cerca de carreteras o caminos de acceso todo el año.

### **4.3. Barreras de destrezas técnicas**

El bajo nivel educacional y de preparación técnica es una barrera recurrente en todos los casos estudiados y ocurre principalmente en los eslabones de campo y fábrica. Los agricultores pertenecientes al SBI carecen de los medios para completar su educación básica, por las deficiencias de la educación en muchas zonas rurales de América Latina. La necesidad de trabajar desde muy temprana edad para lograr su subsistencia, la falta de escuelas próximas y la falta de materiales de estudio adecuados a la realidad de estas personas dificultan la educación del SBI en cobertura y en calidad y limitan sus oportunidades para poder acceder a trabajos mejor remunerados.

Los cortadores de caña de Pantaleón en Guatemala suelen ser campesinos de las montañas aledañas a las planicies donde se siembra el cultivo. Son trabajadores temporales, los cuales una vez terminada la época de zafra regresan a sus lugares de origen. Son contratados regularmente a través de intermediarios, razón por la cual el control que ejercen las empresas sobre el trabajo infantil, o el trabajo femenino, era prácticamente inexistente hasta que la empresa desarrolló un conjunto de nuevas prácticas gerenciales en la relación con estos trabajadores del SBI.

### **4.4. Barreras culturales**

Las barreras culturales que dificultan las relaciones comerciales entre las empresas y el SBI surgen principalmente por el desconocimiento de las diferencias entre la cultura del mundo empresarial y la de las poblaciones rurales de bajos ingresos. Ese desconocimiento se manifiesta en la frecuente indiferencia del sector empresarial por el SBI, aunada a la ausencia de iniciativa por parte de unos y otros para proponer una relación mutuamente satisfactoria. Además, en algunos casos las barreras culturales incluyen una barrera lingüística, como es el caso de Irupana, donde algunos de los proveedores hablan quechua. El conocimiento íntimo de la cultura e idioma quechuas por parte del fundador de Irupana le ha dado a la compañía una ventaja comparativa en el desarrollo de relaciones con el SBI en el Altiplano. La superación de esta barrera puede dificultarse por diferencias en creencias, valores, ideas o patrones de conducta.

El desconocimiento entre agroempresarios y el SBI se manifiesta en todos los eslabones de la cadena, pero es más evidente en la relación con el SBI como proveedor. Al describir esta relación, un agroempresario la resumió así: “Es como el acercamiento entre dos mundos”. Los casos estudiados nos ofrecen información valiosa sobre el proceso de aproximación y conocimiento entre estos dos grupos disímiles en el campo.

## **5. SUPERACIÓN DE LAS BARRERAS**

Los casos revelan varias estrategias para sobreponerse a las barreras logísticas, organizativas, técnicas y culturales que se encuentran en los agronegocios que incorporan al SBI.

### **5.1. Inversiones dirigidas**

El caso de Tierra Fértil ilustra que a pesar de las barreras físicas infranqueables o las deficiencias en infraestructura, con los recursos disponibles, se puede agilizar la logística y reducir los costos de transacción mediante inversiones modestas en centros de acopio y tecnología, como la provisión de celulares a los agricultores pequeños. Aunque los problemas de comunicación y transporte no se resuelven con la organización de los productores del SBI, los casos demuestran cómo la organización facilita las transacciones entre productores geográficamente dispersos. Nestlé, la empresa láctea más grande del mundo, ha desarrollado una estrategia de inversiones dirigidas a superar las barreras logísticas. Esta empresa crea distritos lecheros en los que invierte en puntos de recolección y centros de enfriamiento de la leche de los pequeños productores, y luego organiza el transporte a la fábrica de procesamiento (Goldberg y Herman, 2007).

### **5.2. Capacidades organizativas**

El desarrollo de nuevas capacidades organizativas para la incorporación del SBI parece ser una de las fuentes de ventaja competitiva en varios de los casos estudiados. Irupana cooperó con una entidad de la sociedad civil para la organización de numerosas familias del Altiplano boliviano con la finalidad de que ellas recibieran apoyo técnico y financiero y así fortalecer su capacidad para abastecer de productos orgánicos a la empresa. Las experiencias de Tierra Fértil muestran el desarrollo de relaciones genuinas y profundas con el SBI y la formación de redes únicas que no son fáciles de duplicar.

### **5.3. Preparación técnica**

Para superar las barreras de capacidad y calificación, varias de las agroempresas que han integrado a pequeños productores del SBI como sus suplidores han realizado programas de apoyo dirigidos a mejorar la preparación técnica y el nivel educativo de tales agricultores. La esencia del programa de apoyo a los productores en el caso de Tierra Fértil consiste en la capacitación técnica de pequeños agricultores en la preparación de la tierra, siembra, cultivo y cosecha de frutas y hortalizas. Esta capacitación es imprescindible en razón de que muchos de estos proveedores antes se dedicaban al cultivo de productos como el maíz, la papa y el frijol para el autoconsumo familiar. En el caso del Ingenio Pantaleón, la preparación de los cortadores de caña en el uso del machete australiano sirvió para dar un salto en la productividad en esta fase del proceso de aprovechamiento de la caña.

### **5.4. Acercamiento y diálogo**

La superación de la barrera del desconocimiento cultural, citada en la sección anterior, comienza con el diálogo entre productores y empresas, que a veces es facilitada por una organización de la sociedad civil (OSC), tal como lo hizo Prorural en el caso de Irupana. En el programa Tierra Fértil, el desconocimiento de los potenciales proveedores también fue superado a través de la incorporación de interlocutores, en ese caso los compradores, quienes no sólo debían tener

conocimientos comerciales sino, además, habilidades de extensionistas agrícolas, para poder asesorar y acompañar a los productores del SBI en las distintas etapas del proceso de cultivo. Estos compradores tenían mayores conocimientos técnicos, voluntad para dejar el escritorio e ir al campo y habilidades para relacionarse con pequeños agricultores.

En algunos casos la superación de esta barrera de desconocimiento se consiguió mediante la observación de las prácticas tradicionales de compra de estos segmentos o a través de la utilización de encuestas. En Palí, una fuente de información valiosa para conocer mejor los gustos y preferencias de sus clientes han sido los mercados tradicionales y las ferias del agricultor. En estas ferias aproximadamente un 90% del espacio es asignado para la venta de verduras y frutas frescas, y la información obtenida por Palí en ellas es muy valiosa pues los ayuda a crear nuevas ofertas, a hacer ajustes en la forma de empaquetar sus productos y, en general, a aprender de su segmento objetivo. Además, Palí complementa esta información con encuestas a sus clientes, dirigidas a conocer sus gustos y preferencias, así como su grado de satisfacción con la oferta de la empresa.

Estas situaciones de diferencias culturales generalmente fueron resueltas mediante el mayor contacto y diálogo entre personas. Es más difícil abordar situaciones de desconfianza, que a veces son agravadas por valores muy distintos con relación a aspectos tales como el tiempo, el trabajo manual, las relaciones interpersonales, la ley y la lealtad. Cuando en el programa de Tierra Fértil se comenzó a pagar a los pequeños proveedores de manera inmediata, contra entrega del producto, aumentó la disposición de éstos a vender principal o exclusivamente a este cliente, en lugar de hacerlo a otros cuyo plazo de pago era de treinta o sesenta días. Así pues, la cuidadosa elección de extensionistas agrícolas que se relacionaran más integralmente con los proveedores mediante el entrenamiento en nuevas prácticas agrícolas y el acompañamiento durante el cultivo, y el refuerzo de la relación mediante el apoyo de organizaciones de la sociedad civil (OSC), fueron construyendo paulatinamente un mayor nivel de confianza en la relación.

## **5.5. Precios justos**

Otra práctica para facilitar el acercamiento y generación de confianza en los pequeños agricultores (SBI) ha sido la instauración de políticas de precios justos. CRES promovió una política de precios justos entre sus proveedores y entre sus clientes en el exterior, pero ante las condiciones de sobreoferta en el mercado, no pudo frenar la caída de precios internacionales. Para contrarrestar esta tendencia a favor de sus proveedores, la empresa cambió su política de ventas, ofreciendo a sus clientes un 30% de capullos adicionales “por el mismo precio”, lo cual permitió aumentar el volumen de compras y así mantener los ingresos totales de los criadores de capullos. Además, CRES intentó diferenciar su oferta a clientes mediante una mezcla óptima de variedades, en un esfuerzo por mantener precios de mercado más altos. En el modelo de negocios de Irupana también se aplicó la práctica de precios justos. Irupana paga a sus proveedores un sobreprecio de 20% para premiar la calidad de los productos entregados.

## 6. INCORPORACIÓN DEL SBI Y CAMBIO SOCIAL

Las prácticas usadas para superar las barreras a la incorporación del SBI, descritas en la sección anterior, frecuentemente han producido cambios en las cadenas agroempresariales. Estas cadenas y sus entornos sociales tienden a ser complejos, como se muestra en el cuadro 1. Hay múltiples actores que pueden avanzar o detener la incorporación plena del SBI en la cadena agroindustrial. Como hemos indicado en nuestra descripción de las cadenas agroindustriales, el SBI muchas veces está geográficamente aislado, con desventajas de acceso a servicios y mercados y, por tanto, vulnerables a la marginación o explotación.

La implicación es que para superar las barreras, además de las acciones descritas en la sección anterior, se requieren habilidades en el manejo del cambio social. Veamos el programa de Tierra Fértil. Al momento de crear este programa, las cadenas agroempresariales en la industria de frutas y verduras en Costa Rica se caracterizaba por la presencia de intermediarios, llamados “coyotes”, quienes compraban y luego vendían los productos en mercados tradicionales o ferias. Esta empresa inicialmente se insertó en la cadena, comprando productos a través de estos canales tradicionales para distribuirlos a los supermercados. Esta cadena cambió con el ingreso de nuevos actores, las OSC, que se desempeñaron como elementos de apoyo y proporcionaron capacitación, información sobre precios y apoyo técnico a los pequeños productores del SBI. Al mismo tiempo, Tierra Fértil se acercó a los productores y comenzó a comprar directamente, lo cual eliminó dos eslabones en su cadena de valor: el coyote y el mercado mayorista.

Una experiencia de cambio social similar ocurrió en el caso de Irupana. La cadena original de esta agroempresa sólo contaba con proveedores dispersos, aislados y vulnerables a la explotación por parte de intermediarios. La empresa dependía de miles de familias campesinas, con capacidad limitada de productividad y baja calidad de producto. Así como en Tierra Fértil, el ecosistema cambió con el ingreso de la OSC Prorural, que además de capacitación y apoyo técnico, proporcionó financiamiento y ayudó en la organización de los campesinos. El resultado fue el acercamiento de Irupana a los productores organizados del SBI y una mayor eficiencia en la logística general de todo el proceso.

La transformación en el caso de las mariposas de Costa Rica fue aún más drástica. Antes del desarrollo del negocio por parte de CRES, la actividad de cría de capullos no existía. Los actuales criadores trabajaban en labores agrícolas. Con la exportación de los capullos a exhibidores en los Estados Unidos y Europa, ha crecido una nueva actividad económica y una oportunidad para los pobladores rurales de multiplicar sus ingresos. Además, el entorno que rodea la cadena agroempresarial se ha enriquecido con la inclusión de actividades de ecoturismo en las que participa el SBI.

En todos estos casos hubo un cambio en la estructura o en las relaciones entre los actores de la cadena en que reside el SBI, como resultado de su acercamiento a la actividad agroempresarial. Los cambios más destacados incluyen un esfuerzo para migrar al SBI de una posición de aislamiento geográfico, económico, social y cultural hacia una posición de conexión y organización, un esfuerzo para trasladarlos de una situación de desinformación a un estado de información y un intento para hacerlos más activos en vez de pasivos en cuanto a su participación en la cadena agroindustrial.

Estos casos también nos permiten ver el rol crucial de los agentes de apoyo y los mecanismos de coordinación, que son parte esencial del modelo de Goldberg y Austin que ha guiado nuestro análisis. Los actores de apoyo incluyen las OSC que trabajan en áreas como la asistencia técnica, la capacitación y el financiamiento, y que impulsan y facilitan la integración del SBI como actores principales en la cadena. Las mismas OSC pueden desempeñarse como coordinadores, mediante la construcción de acuerdos.

Por ejemplo, en el caso de Irupana, la ONG Prorural proporcionaba el financiamiento de apoyo a las iniciativas de los proveedores de Irupana, mientras que otras organizaciones o empresas se encargaban de la ejecución de dichas iniciativas, es decir, proporcionaban asistencia técnica, capacitación e infraestructura. Cuando Irupana obtuvo la donación de la Fundación Interamericana<sup>3</sup> (cerca de US\$ 355 mil por un período de tres años), estos fondos, por decisión propia de Irupana, fueron administrados por Prorural, que se convirtió en el fiscalizador del cumplimiento de los compromisos que asumían tanto Irupana como sus proveedores. Además de administrar los fondos, Prorural empezó a fungir también como ejecutor de los proyectos. Estos recursos se canalizaron a 150 proveedores de amaranto para concebir tecnologías de producción más sostenibles que utilizaran métodos orgánicos, y a 350 proveedores de quinua para mejorar la tecnología poscosecha y lograr un producto de mayor calidad y más competitivo.

Prorural, en coordinación con el recién establecido departamento de compras de Irupana, canalizaba los fondos directamente a los proveedores y les proporcionaba ayuda técnica y subvención en la compra de maquinaria y la edificación de centros de almacenamiento. La subvención alcanzaba el 70% en casos de proyectos comunitarios y 50% en casos de proyectos de beneficio individual familiar.

Las organizaciones del gobierno también pueden jugar un importante rol en la fijación de precios o en la legitimización de los contratos. La intervención indirecta del mercado mayorista más importante de Costa Rica, CENADA (Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos), en el proceso de fijación de precios pagados a los pequeños agricultores de Tierra Fértil, nos ofrece un ejemplo para ilustrar este punto. Tierra Fértil, en Costa Rica, paga a los pequeños agricultores integrados a su programa el precio de moda (estadística) del CENADA, más un adicional de 25% aproximadamente. El porcentaje adicional pagado por Tierra Fértil depende del esfuerzo del productor para cumplir con los requerimientos de presentación, inocuidad y empaque. El precio pagado a los pequeños agricultores se basa en la política de precio justo, definido por Tierra Fértil como aquel que es justo para todos los que participan en la cadena de valor y no sólo justo para el pequeño agricultor. De ahí que tome como referencia el precio de mercado de cada producto, establecido en CENADA. La regulación ambiental ha sido un factor clave en varios proyectos en los cuales participa el SBI, como Irupana. El gobierno costarricense mediante el Ministerio del Ambiente ha intentado asumir un papel regulador para asegurar que las prácticas de los criadores de capullos sean compatibles con la sostenibilidad ambiental.

---

<sup>3</sup> La Fundación Interamericana (IAF, por sus siglas en inglés) es un organismo independiente de ayuda externa del gobierno de Estados Unidos, que trabaja en América Latina y el Caribe para promover un desarrollo de autoayuda, equitativo, basado en la participación e iniciativa comunitaria.

En el ecosistema, el actor de apoyo también puede desempeñarse como agente para la inclusión social. InBio, un centro de investigación en Costa Rica, sirvió como una organización de servicio que facilitó la inclusión del SBI como proveedor de CRES, mediante la capacitación de los trabajadores agrícolas en la crianza de capullos. Las OSC muchas veces también funcionan como impulsoras de la inclusión. Las OSC que brindan asistencia técnica o capacitación constituyen una categoría especial de organizaciones de servicio por sus motivaciones que van más allá de una relación comercial, y por lo estrecho de sus relaciones con el SBI. Estas organizaciones abundan en el entorno tanto de Tierra Fértil como Irupana y su rol es importante en el acercamiento entre los agronegocios y los SBI.

## 7. REFLEXIONES FINALES

Ahora podemos ofrecer algunas respuestas a la pregunta que planteamos en la introducción de este artículo: ¿Cómo pueden las iniciativas basadas en el mercado aumentar el potencial para crear valor económico en las empresas agroindustriales y simultáneamente valor social para el SBI? Efectivamente, hay casos de agronegocios documentados en este artículo que han logrado el éxito en ambas dimensiones. ¿Cómo lo han hecho?

### 7.1. El modelo de negocio

Ante todo, estas agroempresas han desarrollado un modelo de negocio consistente con el rol del SBI en su cadena de valor y realizaron esfuerzos continuos para conseguir una mayor integración de aquellos en ésta, construyendo activamente relaciones más estrechas. Así transformaron a miembros del SBI en proveedores directos, apartándose del sistema tradicional de abastecimiento basado en intermediarios. Este cambio es visible en varios de los casos estudiados y, aunque puede parecer sutil, tiene gran trascendencia debido a los cambios e innovaciones que se generan a partir de la integración directa.

### 7.2. Empresarialismo

En segundo lugar, observamos cómo, en varios casos, los jornaleros o pequeños productores del SBI se transformaron en empresarios. Algunos de ellos lograron desarrollar sus propios recursos o apalancar recursos externos para aumentar su ventaja competitiva. En Costa Rica esta transformación es muy visible entre los proveedores de CRES, algunos de los cuales ya compiten con la empresa hermana de CRES, The Butterfly Farm, en la atracción de turistas a sus mariposarios.

### 7.3. Las barreras

Encontramos que las barreras a la incorporación del SBI son numerosas. Las barreras logísticas y organizativas, a pesar de ser muy difíciles de sortear, pueden reducirse mediante inversiones modestas en tecnología y mediante la organización de los productores para facilitar el transporte

y la comunicación. Las barreras técnicas, causadas por deficiencias en los servicios sociales, como la educación pública, pueden ser abordadas mediante programas de capacitación. El distanciamiento cultural entre empresarios y el SBI puede ser superado a través del cambio de percepciones distorsionadas. Se puede abordar la desconfianza mediante la aplicación de la política de precios justos.

#### **7.4. Los cambios en la cadena agroempresarial**

La incorporación de los SBI es acompañada, en todos los casos, por cambios en la estructura o en las relaciones entre actores en las cadenas que vinculan el productor con el consumidor. Si no ocurren estos cambios, que van desde el ingreso de una OSC hasta la eliminación de eslabones en la cadena agroindustrial, difícilmente se pueden lograr los resultados esperados. Un resultado importante de la incorporación del SBI en los agronegocios es precisamente el cambio en las cadenas hacia un mejor equilibrio, un mayor acercamiento y una nueva oportunidad para captar valor compartido. Además, las relaciones construidas en las nuevas cadenas no son fácilmente duplicables.

#### **7.5. Ventaja competitiva y social**

La incorporación del SBI en la cadena agroindustrial puede contribuir a la ventaja competitiva de los agronegocios. Esta es la más importante y más atrevida conclusión de nuestra revisión de los cinco casos y que consideramos se puede extrapolar a muchas otras empresas y lugares.

Sin excepción, los casos que nos sirvieron de referencia parecen ratificar que los objetivos económicos de las empresas del sector agrícola no se contraponen al cumplimiento de objetivos sociales, ni viceversa. Por el contrario, observamos de manera reiterada que unos y otros se reforzaban mutuamente para alcanzar el objetivo múltiple de rentabilidad y bienestar social, tan necesarias en el contexto de la región.

*John C. Ickis es miembro de la Facultad de INCAE y tiene un DBA y un MBA de la Universidad de Harvard. Sus áreas de enseñanza son la estrategia empresarial y la organización.*

*Francisco A. Leguizamón es miembro de la Facultad de INCAE. Tiene un DBA del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) y un MBA de INCAE. Sus áreas de enseñanza son el comportamiento organizacional, las decisiones gerenciales y la gerencia de organizaciones sociales.*

*Michael Metzger es miembro de la Facultad de INCAE. Tiene un doctorado y una maestría de la Universidad de Michigan. Director de la Red de Emprendimientos Sociales en INCAE, posteriormente ha servido en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan.*

Juliano Flores es miembro del equipo de investigadores del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Sostenible (CLADS) donde ha sido el coordinador de diversos estudios sobre responsabilidad social empresarial, además tiene un MBA de INCAE.

## Referencias

- Austin, J. E. (1981). *Agroindustrial project analysis: Critical design factors*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Austin, J. E. (1992). *Agroindustrial project analysis: Critical design factors* (2nd ed.). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Brandes, D. (2004). *Bare essentials: The Aldi way to retail success*. Frankfurt: Cyan-Campus.
- D'Andrea, G., & Herrero, G. (2007). Understanding consumers and retailers at the base of the pyramid in Latin America. In V. K. Rangan, J. A. Quelch, G. Herrero & B. Barton (Eds.), *Business solutions for the global poor: Creating social and economic value* (pp. 25-40). Jossey-Bass.
- The end of cheap food. (2007, august 12). *The Economist*, 385(8558), 11-12.
- Goldberg, R. A. (1974). *Agribusiness coordination: A systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economics*. Cambridge, MA: Ballinger,
- Goldberg, R. A., Wilson, L. M., Austin, J. E., & et al. (1974). *Agribusiness management for developing countries-Latin America*. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company.
- Goldberg, R. A., & Herman K. (2007). Nestle's milk district model: Economic development for a value-added food chain and improved nutrition. In K. Rangan, J. Quelch, G. Herrero & B. Barton (Eds.), *Business solutions for the global poor. Creating social and economic value* (pp. 183-191). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mellor, J. W (1999). Faster, more equitable growth: The relation between growth in agriculture and poverty reduction agricultural policy. *Development Project Research Report*, 4, october.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. (2005). *La fortuna en la base de la pirámide: Cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*. Barcelona: Granica
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 45-58.
- Social Enterprise Knowledge Network (2006). *Effective management of social enterprises: Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica*. Cambridge, MA: Harvard University Press, David Rockefeller Center for Latin American Studies and Inter-American Development Bank.

Recepción del artículo: 18/03/2009

Envío evaluación a autores: 15/06/2009

Recepción correcciones: 31/08/2009

Aceptación artículo: 02/09/2009