

**MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL SECTOR
AGROINDUSTRIAL: CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS**
**INCLUSIVE BUSINESS MODELS IN THE AGRO-INDUSTRIAL
SECTOR: CHARACTERISTICS AND BENEFITS**

Jina Janela Armijos Campoverde¹, Fabrice Beudel Lebrun², Mayiya Lisbeth
González Illescas³

Palabras clave:

Negocios
inclusivos,
empresas
exportadoras,
sector agrícola,
competitividad,
cadena de valor
global

Resumen

Los mercados internacionales reflejan continuos cambios, impulsados por un mayor nivel de sensibilización de los consumidores hacia factores sociales y ambientales. Para las empresas exportadoras del sector agroindustrial, no es suficiente cumplir con estrictos parámetros de calidad, siendo la combinación de prácticas organizacionales una forma de ajustarse a las tendencias del entorno global. Los Negocios Inclusivos (NI) están fortaleciéndose como visión estratégica asociada al compromiso empresarial con la incorporación a la cadena de valor de segmentos de la población vulnerable. El propósito de este artículo es caracterizar las estrategias de los NI que permiten a las empresas competir en los mercados dinámicos. La investigación desarrollada fue de tipo documental, con enfoque cualitativo, de alcance descriptivo. Se empleó una muestra de 12 estudios de casos de exportadoras latinoamericanas que han aplicado los NI en el comercio internacional. Entre los principales hallazgos se destacó que las empresas emplearon las modalidades de: empresa ancla, asociaciones y programas de vinculación, con las estrategias de asistencia técnica, capacitación, certificación orgánica y créditos. Se concluyó que los NI contribuyeron a mejorar la calidad de vida de pequeños agricultores, mientras las empresas exportadoras que los propician generan ventajas competitivas para acceder a nichos de mercados altamente exigentes.

Códigos JEL: M11, Q13

¹ Universidad Técnica de Machala, Facultad de Ciencias Empresariales (Campus central), Av. Panamericana Km 5 1/2 Vía a Pasaje, Machala-Ecuador
E-mail: jarmijos4@utmachala.edu.ec

² Universidad Técnica de Machala, Facultad de Ciencias Empresariales (Campus central), Av. Panamericana Km 5 1/2 Vía a Pasaje, Machala-Ecuador
E-mail: flebrun_est@utmachala.edu.ec

³ Universidad Técnica de Machala, Facultad de Ciencias Empresariales (Campus central), Av. Panamericana Km 5 1/2 Vía a Pasaje, Machala-Ecuador
E-mail: mlgonzalez@utmachala.edu.ec

Keywords:

Inclusive business, export companies, agricultural sector, competitiveness, global value chain

Abstract

International markets reflect continuous changes, driven by a higher level of consumer awareness towards social and environmental factors. For exporting companies in the agro-industrial sector, it is not enough to comply with strict quality parameters, being the combination of organizational practices a way of adjusting to the trends of the global environment. Inclusive Businesses (NI) are gaining strength as a strategic vision associated with the business commitment to incorporating segments of the vulnerable communities into the value chain. The purpose of this article is the NI strategies that enable companies to compete in dynamic markets. The research developed was a documentary one, with a qualitative approach, in a descriptive reach. A sample of 12 case studies of Latin American exporting that have successfully applied NI in international trade is used. Among the main findings, it was highlighted that companies use the modalities of: anchor company, associations and linkage programs, with strategies of technical assistance, training, organic certification, credits. It was concluded that the NI have made a huge difference in small farmers' life quality, while exporting companies that promote them generate competitive advantages to access highly demanding market niches.

INTRODUCCIÓN

Frente a las condiciones de mercado que reflejan continuas transformaciones, las empresas exportadoras del sector agrícola abordan la combinación de diversas alternativas para ajustarse a las exigencias de consumidores más sensibilizados con aspectos sociales. La implementación de los Negocios Inclusivos, en adelante (NI), emerge como una visión estratégica que posibilita a las empresas la proyección de valor agregado en el marco de su compromiso con la sostenibilidad

Los NI se desarrollan bajo el enfoque de integración a la cadena de valor, del segmento de población ubicado en el primer reglón de la base de la pirámide (BDP) que enfrenta necesidades socioeconómicas (Montenegro et al., 2017). Dicha incorporación se refleja al tomar en consideración el desarrollo de las comunidades locales (Shioji et al., 2021), e interviniendo positivamente en el sector cultural, educativo, familiar, ambiental, económico y social. La BDP se refiere a la población de extrema pobreza, aunque medir la pobreza es relativo a cada país. En estudios aplicados a nivel mundial, se

identifica como personas en extrema pobreza a aquellas cuyos ingresos corresponden a \$1,90 USD al día (Wang et al, 2020).

Las empresas exportadoras están en la búsqueda constante de fuentes de competitividad. En este sentido, los NI se constituyen en una estrategia empresarial, que aporta al desarrollo social y contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en la erradicación de la pobreza, creación de empleos decentes para la población, y fomento de una competitividad empresarial sana, aprovechando los recursos y/o habilidades de una población, en una relación *win-win*.

En la literatura se identifican trabajos de enfoque cualitativo y cuantitativo que recogen la experiencia de empresas que han incorporado la práctica NI. Así, Matos et al. (2019) señala en su estudio aplicado a cooperativas bananeras que los NI han contribuido a reducir los índices de pobreza, Mitra (2020) asegura que los NI son una estrategia para abrir nuevos mercados y generar ganancias significativas mientras y aumenta la resiliencia económica en las comunidades de bajos ingresos. Así también, Maestre-Matos et al.

(2021) destaca que en América latina los NI han tenido un impacto positivo por la inclusión de los sectores de bajos ingresos, mayormente en el sector agroindustrial.

En la línea de lo expuesto, bajo la premisa de que los NI se proyectan como herramienta para generar competitividad en los mercados más exigentes, desde esta investigación se plantea responder a la interrogante ¿qué características tienen los negocios inclusivos que han empleado las empresas exportadoras del sector agroindustrial para competir en los mercados globales? De forma concreta se aspira a distinguir aquellas variables de los NI que permiten a las empresas competir en los mercados dinámicos, mediante una investigación de tipo documental, con enfoque cualitativo. Se emplea una muestra de 12 estudios de casos de empresas latinoamericanas que han aplicado los NI con éxito en el comercio internacional.

El aporte de este trabajo se asocia a contribuir a la difusión del alcance que tiene la implementación de los NI en las empresas exportadoras, fomentando la comprensión de los beneficios que trae consigo propiciar un alto impacto socioeconómico, ambiental y mejorar la calidad de vida de los pequeños agricultores, mientras en paralelo contribuyen a sus objetivos de desempeño económico

La estructuración del presente trabajo parte de una introducción, seguida de la revisión de literatura que incluye la caracterización de los NI en relación a la competitividad en los mercados dinámicos. De igual manera, se describen las etapas de la metodología de investigación y posteriormente se realiza la presentación de los resultados y discusión. Finalmente se presentan algunas contribuciones del modelo de negocios inclusivos y se establecen las líneas para futuras investigaciones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Conceptualización de los negocios inclusivos

El término BDP asociado a los NI se atribuye al presidente Roosevelt en el año 1932, pero es a partir de las investigaciones pioneras de Prahalad

y Hart (2002) que se fortalece su análisis. Dichos autores contribuyen a la definición de los NI. El pensamiento de que las personas de bajos recursos económicos pudieran ser socios estratégicos de una empresa era nulo. Las personas de la BDP se consideraban nada más como un nicho de mercado, participando como consumidores. La solución para mitigar la situación económica de este conjunto poblacional solo se podía dar por medio de la beneficencia. Así, el escepticismo de que los pobres podrían ser socios comerciales empieza a desvanecerse, dos décadas después sigue siendo una idea firme, que se implementa como estrategia de competitividad empresarial (Monzer et al., 2018).

En el año 2005 el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo (WBCSD por sus siglas en inglés) conceptualizó los NI como una estrategia para facilitar un mayor acceso a bienes, servicios y oportunidad para las personas pertenecientes a comunidades de bajos recursos (WBCSD, 2021). En la tabla 1 se recogen los puntos de vista de varios autores respecto a definiciones de los NI.

En la bibliografía revisada se evidencian diferentes denominaciones de los NI, como: negocios sociales, negocios de impacto social, negocios de la base de la pirámide. Por otro lado, es importante mencionar que los negocios sociales en su definición como actividad empresarial que incorpora un componente sin fines de lucro (Ratten, 2020) se diferencian de los NI. En esta línea de ideas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo et al. (2021), conocido por sus siglas PNUD, indica que los NI además de generar un impacto positivo en la sociedad, “son modelos en los cuales las poblaciones excluidas y vulnerables se articulan a las dinámicas del mercado y las cadenas de suministro como empleados, productores y dueños de negocios” (p.15).

En referencia a los autores mencionados anteriormente, se puede decir que los NI son una secuencia de estrategias aplicadas en la cadena de valor (global), con la finalidad de incluir a personas de la BDP.

Debido a la existencia de una extensa lista de autores con diferentes enfoques sobre los NI (Ménard & Vellema, 2019), surge la necesidad de adoptar una posición teórica. Así, desde el presente trabajo se busca exponer los NI como herramienta de competitividad empresarial en los mercados globales, basados en la definición del G20 (2016) sintetizada en la tabla 1.

Tabla 1
Concepto de negocios inclusivos

Autor	Concepto
Prahalad & Hart (2002)	La población de la BDP representa un mercado de consumo formidable, y podría aprovecharse mejor con fines de lucro, donde los mismos pobres tienen que ser socios en el proceso.
G20 (2016)	Los NI se definen como empresas que aprovechan las fuerzas del mercado para integrar la base de la pirámide (BDP) en las cadenas de valor globales, mejorando así el acceso a productos y servicios de calidad, mejorando la productividad y generando nuevos ingresos. Mediante el trabajo decente y las oportunidades de subsistencia, los NI promueven la sostenibilidad y el desarrollo en todas sus dimensiones: económica, social y medioambiental.
ADB (2020)	Los negocios inclusivos son generadores de desarrollo al facilitar el acceso a bienes y servicios para la población BDP, además, crea oportunidades de ingreso mediante la generación de empleo a personas de bajos ingresos, estos se incluyen como productores, proveedores, distribuidores, empleadores o empleados.
Jiménez et al. (2018)	Modelos empresariales, donde las oportunidades no se descubren, sino se construyen, implementando metodologías participativas y fiscalización social, los NI deben tener capacidad de réplica para que sean sostenibles.
Pouw et al. (2019)	Los negocios agro inclusivos se enfocan en la mejora de los medios de vida de pequeños agricultores mediante su integración en las cadenas de valores comerciales, lo cual permite el acceso a mercados, insumos y servicios de finanzas y capacitaciones de manera comercialmente viable.

Jaen et al. (2020) Los NI se desarrollan mediante acciones para involucrar a los pobres en la cadena de suministros (cadena de suministros inclusiva), utilizando mecanismos para mejorar la calidad de vida de las personas, reflejando eficiencia cuando se logra el liderazgo responsable.

Doherty & Kittipanya (2021) Iniciativa empresarial que involucra comunidades de la BDP a su cadena de valor para beneficio mutuo. La inclusión permite la generación de empleos, ingresos monetarios y acelera el desarrollo de las comunidades.

Competitividad empresarial de los negocios inclusivos

El análisis del concepto de competitividad puede derivarse desde diferentes enfoques que bien podrían estar asociados a los acontecimientos del entorno en momentos específicos del tiempo (Moncada-Sánchez et al., 2020). Desde un enfoque macroeconómico, Maldonado et al. (2018) se refieren a la competitividad empresarial como la capacidad de diversificar o consolidar la presencia de una organización en el mercado, incrementando sus ventas y rentabilidad. Mancheno & Albán (2019) señalan que la competitividad empresarial está directamente relacionada a la gestión estratégica que busca satisfacer las necesidades ilimitadas del cliente, con los recursos limitados, sin dejar de lado que el desempeño empresarial se encuentra influenciado por factores externos que condicionan el posicionamiento.

De acuerdo a Rosca et al. (2016), la implementación de los NI contribuye a mejorar la cadena de valor de las empresas. Las mejores cadenas de suministro de valor se consideran un recurso inimitable. Como recurso estratégico, la integración de la cadena de suministros equipa a las empresas para ser más competitivas y lograr un mejor desempeño organizacional. Les permite sobresalir en sus actividades de valor agregado mientras confían en sus socios de la cadena de suministros, lo que puede complementar las capacidades de las que carecen (Borazon & Supangco, 2017). Algunos aspectos de la integración pueden ofrecer ventajas competitivas únicas que son difíciles de imitar por los

competidores, su aplicación dará lugar a capacidades y soluciones personalizadas e intransferibles (Lashitew & Tulder, 2019).

El término cadenas de valor inclusivas se utiliza a menudo para describir enfoques que intentan mejorar el acceso de los agricultores, comerciantes y consumidores a los mercados, además de mejorar la productividad y la eficiencia de manera que tengan efectos en los medios de vida, la seguridad alimentaria, la resiliencia climática y la igualdad de (Kaminski et al., 2020). Así, considerando la incorporación de las personas que pertenecen a las comunidades de escasos recursos, se revela una estrategia para generar un impacto positivo en los mercados que exigen un mayor nivel de concientización a las empresas respecto a los problemas sociales.

Una forma de integración de la BDP se refleja en las alianzas con otras empresas que pueden cumplir un rol de proveedores (Gutiérrez et al., 2016), como a través de la inclusión de la fuerza laboral (Chamberlain, 2019). En esta línea de argumentos De la Hoz et al., (2017) aseguran que la competitividad empresarial está directamente relacionada con la interacción y/o colaboración que tiene con otras empresas del medio. Desde los estudios de Orr et al. (2018) se enfatiza que la colaboración se lleva todo el crédito de aumentar la competitividad. Sin embargo, en ese sentido de hacer alianza para la competitividad, los autores advierten que cuando las cadenas de valor de los pequeños agricultores carecen de la adaptación adecuada al modelo de negocio, pueden ser menos exitosos. Por ejemplo, a pesar de la fuerte demanda de mijo en Kenia, los esfuerzos por desarrollar un modelo de negocio inclusivo para aumentar las importaciones de Uganda no tuvieron éxito en gran parte debido a la mala toma de decisiones que resultó en un modelo de negocio impulsado por intermediarios en lugar de un modelo impulsado por el comprador como se pretendía originalmente (Orr et al., 2018).

Cada vez hay más evidencias de que los NI están superando a los competidores tradicionales cambiando “los negocios tradicionales” para bien (Germán et al., 2020; Van Niekerk, 2020). El comercio, en algunos casos particulares, ha cambiado a un modelo de exportación innovador,

ecológico e inclusivo evolucionando de un enfoque puramente cuantitativo a uno más cualitativo en el cual interesa cómo el comercio realmente contribuye a mejorar la vida de las personas y la conservación de la naturaleza, como concluye en sus investigaciones Ivanova (2019).

En la práctica la implementación de los modelos de NI significa no sólo comprometerse con ideas y valores fundamentales, sino que también contribuye a generar ventajas competitivas a largo plazo y responder a la arquitectura y las necesidades del mercado global. La inclusión de los principales actores sociales y ambientales en el modelo de negocio ayuda a construir una relación más fuerte con el ecosistema de una empresa exportadora y guía modelo de negocio para la sostenibilidad a largo plazo (Inigo et al., 2017).

Modelos de NI en la agroindustria

Partiendo de la definición de Schoneveld (2020), los NI se caracterizan por incluir productivamente a la población BDP, proyectando la creación de valor a partir de contribuir a la solución de problemáticas desatendidas en el ámbito social, económico y medioambiental. Los modelos de NI se diferencian en la manera en que los pequeños productores se involucran en la cadena de valor de las empresas, esto es como: distribuidor, proveedor, consumidor y/o socio. Los NI con clientes y proveedores son las más usuales, sin embargo, los NI con socios ofrecen una mayor ventaja que ser solamente proveedor porque se forma parte de la empresa y los riesgos son compartidos. Los modelos de NI con distribuidores son poco implementados porque las transnacionales cuidan bastante su imagen y prefieren evitar riesgos de plagio en distintos ámbitos (Barrios Tano et al., 2020).

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2019) relaciona a los modelos de NI con el principio de interdependencia, acciones de fortalecimiento de capacidades, aumento de la competitividad y rentabilidad de los integrantes: proveedor, socio o consumidor; destacando que el modelo debe promover la innovación y generación de ingresos

económicos para todos los participantes de la cadena de valor. Como apoyo a diseñadores de propuestas de valor, la FAO (2019) publicó una guía de buenas prácticas para construir un modelo de negocio agroindustrial, de la cual a continuación se expone una síntesis.

- 1) Seleccionar un producto con potencial, alineado a los objetivos de desarrollo del gobierno.
- 2) Incluir el mayor número de proveedores para evitar desabastecimiento.
- 3) Establecer empresas interesadas en trabajar con pequeños agricultores.
- 4) Los productores seleccionados deben de tener ventaja competitiva como certificaciones e implementación de procesos sostenibles.
- 5) Trabajar con ONGs y organizaciones que supervisen las actividades.
- 6) Aliarse con entidades con posibilidad de financiar el proceso de mejora.

Para establecer un modelo de negocio agro inclusivo se debe considerar que el entorno social, cultural y político de cada país es diferente, además la cadena de valor del sector agroindustrial cambia dependiendo el tipo de producción (Maestre et al., 2019). En el sector agroindustrial se aplican los NI a través de varias modalidades de contrato, los cuales son replicables adaptándose a los recursos disponibles por la organización para crear valor compartido y lograr ser competitivos. En la tabla 2 se sintetizan las modalidades de contratos tradicionalmente e En el sector agrícola la manera más común de incluir a los pequeños productores a la cadena de valor es a través de alianzas con las asociaciones y cooperativas. Entre las ventajas de estas figuras para la cooperación se destaca la reducción de costos por certificaciones y estandarización de procesos de buenas prácticas agrícolas para obtener un producto de calidad, además su oferta de producción se incrementa beneficiando a la logística del comprador. mpleados en el sector agroindustrial.

Tabla 2
Modalidad contrato de negocios inclusivos agroindustriales.

Autor	Modalidad de contrato	Descripción
Maestre et al. (2019)	“Asociaciones y cooperativas”	Impulsadas por pequeños productores, en la cadena de valor vendrían a ser los proveedores y/o socios, la creación de asociaciones y cooperativas les permite tener una oportunidad mayor de ser competitivos, estos integran procesos de gestión de calidad y administración más rigurosos y crean un compromiso para con los compradores.
Castro Reyes (2018)	“Empresa ancla”	Impulsado por empresas privadas. Valora los NI como una tendencia de mercado que integra pequeños y medianos productores. Para que este tipo de modelo funcione a largo plazo, se incluyen compromisos y responsabilidades a cumplir entre la empresa ancla y los pequeños productores.
German et al. (2020)	“Programas de vinculación”	Impulsado por el gobierno y ONG’s, este autor le da gran relevancia al trabajo que hacen los gobiernos por implementar programas que aporten al desarrollo de los pequeños agricultores, algunos de los organismos internacionales que apoyan los NI son el BID, FOMIN, SNV.

La modalidad de empresa ancla es la más segura para los productores, los incluye en la

cadena de valor como productor o socio mediante contratos donde se establecen obligaciones y responsabilidades del productor/socio y empresas. Entre los aspectos objeto de compromisos se define: monto de compra en un periodo acordado, capacitaciones, seguimiento técnico, implementación de tecnologías y financiamiento. En esta modalidad las empresas privadas desarrollan una propuesta de valor para beneficio mutuo.

Los programas de vinculación que desarrollan los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales son un complemento a las “empresas ancla”. En este sentido Germán et al. (2020) señalan que sin restar mérito a las empresas privadas que deciden incorporar a los pequeños productores en su cadena de valor, la labor de las instituciones gubernamentales debe ser constante para obtener un mayor alcance. Estas instituciones como ejecutoras de política pública, contribuyen con programas de financiamiento a las empresas ancla para que implementen su modelo de negocio, además les brinda seguimiento técnico y promoción en el mercado internacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente artículo se enmarca en una investigación de tipo documental, de alcance descriptivo. Para responder a la pregunta de investigación planteada y cubrir el objetivo, se utilizó el enfoque cualitativo. Se emplearon los métodos analítico-sintético para el análisis y la interpretación de las características de los NI; inductivo deductivo para emitir juicios de valores sobre los variables de los NI. A continuación, en la figura 1 se sintetizan las etapas de la investigación con la exposición de métodos complementarios aplicados.

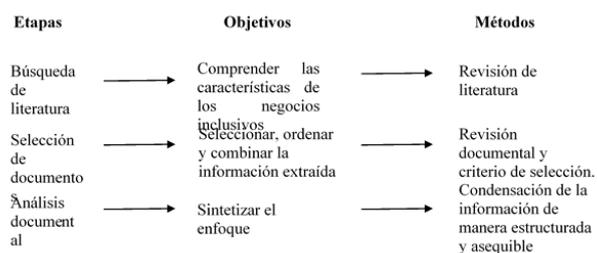


Figura 1. Etapas de la Investigación

Búsqueda de literatura

La búsqueda de literatura consiste en un primer paso fundamental para identificar trabajos de otros autores, empleando como criterios principales la temática asociada a los NI y publicados en los últimos 5 años. La información fue recolectada de diferentes bases de datos académicos como: “Springer”, Web of Science” “Redalyc” “Scopus” “Dialnet” “Elsevier” y se usaron palabras claves como “Negocios Inclusivos” “Inclusive Business” “NI”.

Se incluyó información de fuentes secundarias, estudios realizados por la FAO, Sociedad Alemana de Cooperación Internacional por sus siglas GIZ, la Corporación Financiero Internacional (por sus siglas en inglés el IFC) del Banco Mundial, y de la Confederación Europea de ONG para el desarrollo y la ayuda humanitaria, Consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible (WBCSD), Banco Asiático de Desarrollo (ADB). Adicionalmente se recurrió a varios artículos científicos con enfoques cuantitativos y estudios de casos que caracterizan los NI.

Selección de documentos

En esa etapa, aseguró el rigor científico de los artículos seleccionados en base a los siguientes criterios:

- 1) Objetivos de la revisión: Asegurar que los artículos pertinentes al objetivo de investigación
- 2) Calidad metodológica
- 3) Credibilidad y experiencia de los autores
- 4) Confiabilidad y validez de los resultados

Luego de aplicar los criterios antes mencionados se seleccionaron artículos de fuentes abiertas que facilitan la vinculación de los NI con la competitividad internacional, en relación a casos de empresas pertenecientes a: Colombia, Nicaragua, Brasil, Ecuador, Perú, Honduras y Bolivia.

Análisis documental

En esta etapa se realizó el análisis de los artículos seleccionados para compendiar aspectos teóricos, características de los NI y variables vinculadas a la competitividad empresarial en los mercados dinámicos.

Para la presentación de los resultados se adoptó la estructura de una matriz en la cual se sistematiza una muestra de 12 estudios realizados por otros autores, correspondientes a casos de empresas originarias de varios países, que han aplicado los NI con éxito en el comercio internacional.

RESULTADOS

En este apartado se describe información relativa a la experiencia de empresas que han implementado los NI empleando diversas estrategias para lograr la incorporación de segmentos de la BDP, relacionados con la cadena de valor. Los planteamientos realizados en torno a la interrogante y el objetivo de investigación se abordan con la presentación de los resultados, que contemplan la sistematización de la información obtenida de empresas con participación en la dinámica internacional de productos agroindustriales. En la tabla 3 se organizan los siguientes criterios: 1) Autor 2) País 3) Empresa) 4) Población BDP 4) Tipo de NI 5) Estrategia, a partir de los cuales se describe la modalidad implementada.

Se observa que la supervivencia en los mercados globales, cada vez más exigentes, impulsó a las empresas a tomar decisiones estratégicas para la competitividad. Así los modelos de los NI jugaron un papel importante en las prácticas organizacionales para captar oportunidades de los mercados dinámicos.

Las empresas agroindustriales de Latinoamérica dedicadas a la exportación de sus productos, se están sumando a la tendencia de integrar a las comunidades de bajos recursos económicos (comunidades excluidas, familiares, pequeños socios o productores, grupos étnicos) dentro de la cadena de valor, a partir de las

capacidades organizacionales y recursos que las distinguen.

La selección y la integración en la cadena de valor global de las comunidades pobres realizadas por las empresas exportadoras, les ha permitido brindar una serie de oportunidades para un segmento de personas viviendo en situaciones económicas precarias, abriendo acceso a bienes y servicios que anteriormente les hacía falta por el desempleo. En este sentido los hallazgos asociados a los casos recopilados fortalecen la idea de autores como Modi (2019), quién destaca que los NI del sector agroindustrial tienen el potencial de impulsar el desarrollo, toda vez que generan empleo, aceleran el crecimiento y mejoran de manera equitativa la situación socioeconómica.

En la mayoría de los casos analizados se usó de la modalidad “empresa ancla”, seguido de la modalidad de “asociaciones” y “los programas de vinculación” cuyos objetivos fue generar sustentabilidad a largo plazo entre grandes empresas del sector privado, ONGs, Gobiernos y pequeños productores, con el fin de aportar soluciones a problemas sociales, tecnológicos, económicos y medioambientales. Aquí se refuerzan las premisas de Kaminski et al. (2020) respecto a la importancia de la interacción de los actores de la cadena, quienes mediante una coordinación horizontal y vertical pueden contribuir a generar oportunidades de mejora económica que luego derivan a mejoras sociales. En los resultados, se ha demostrado la existencia de diferentes estrategias de acuerdo a los casos de éxitos de implementación de NI revisados, por lo cual es importante analizar factores internos y externos que facilitan la sustentabilidad a largo plazo del modelo.

Del análisis de las prácticas organizacionales de las empresas seleccionadas, se destaca que, para generar un impacto positivo en su entorno, recurren a la implementación de asistencia técnica y capacitación, programas de beneficios educacionales, modelo de gestión ambiental, certificación orgánica e internacional, conexión con empresas extranjeras y ONGs, programa de mejora continua y créditos.

Tabla 3
Empresas agro inclusivas de Latinoamérica.

Autor	País	Empresa	Población BDP	Tipo NI	Estrategias
Garizabal et al. (2017)	Colombia	Natura	34 comunidades de la Amazonía.	Proveedor	Programa Amazonas (generación de negocios sustentables), asistencia técnica y capacitación. Fortalecimiento de la cadena productiva, mediante implementación de tecnología. Priorización de la siembra orgánica.
			1,7 millones de consultoras en toda Latinoamérica.	Distribuidor	Asesoría. Venta por relaciones. Plan de ganancias, programas de beneficio de educación.
	Colombia	Alpina	2000 familias y 20000 ganaderos.	Proveedor	Implementación de modelos de gestión ambiental. Creación de fundación Alpina. Asistencia técnica. Programa de manejo de residuos. Programas de reciclaje de sobrantes.
	Colombia	Indupalma	1300 cooperativas de familias palmicultores. 500 socios propietarios de tierras.	Socios	Apoyo económico para la adquisición de sus propias tierras. Actualmente: Empresa en liquidación.
	Colombia	Pavco	Población del norte del Cauca.	Clientes	Brinda créditos para que puedan adquirir su tecnología de riego por goteo. Capacita y brinda asistencia técnica.
Ordinola & Horton (2018)	Nicaragua	CACAONICA	335 socios de 19 Cooperativas Cacaoteras.	Proveedor	Conexión con Ritter Sport, empresa Alemana. Certificación orgánica y UTZ (agricultura sostenible). Plan comunicativo de transparencia y fidelidad.
	Perú	REOPA	Agricultores de espárragos de Paiján.	Proveedor	Metodología LINK con Colruyt. Certificación HACCP. Capacitación y seguimiento técnico.
	Honduras	Corporación Dinant	Grupos étnicos Pech y Garífunas productores de almendra del fruto del Corozo.	Proveedores	Implementación de tecnología. Capacitación en la extracción de aceite de corozo. Alianzas estratégicas con empresas privadas para expandir su mercado. Implementación de los principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos (PVSDH).

Parody et al. (2019)	Centroamérica-Nicaragua	Mercon Coffee Group	Pequeños y medianos cafetaleros de Centroamérica.	Proveedores	Programa de Calidad Sostenible (PROCASO) By Coffee Support Network. Programa LIFT, mejora continua. Certificación orgánica. Centralización de procesos (Nicaragua, Honduras, Guatemala). Alianza con SNV y PROCASO (Programa de calidad sostenible).
	Brasil	Agropalma	192 agricultores familiares, productores de aceite de palma.	Proveedores	Proyecto de Agricultura familiar. Capacitación, planificación y gestión. Seguimiento técnico.
	Ecuador	Pronaca	Más de 100 familias productoras de maíz, arroz, palmito y alcachofas.	Proveedores	Modelo de capacitaciones. Crédito para acceder a insumos. Implementación de nuevas tecnologías. Financiamiento recibido del programa de NI por el SNV, BID y FOMIN.
	Bolivia	Delizia	Red de campesinos dedicados a la ganadería en el altiplano boliviano.	Proveedores	Fortalecer conocimientos. Trabaja en conjunto a Irupana, empresa que almacena, procesa y comercializa la producción láctea. Mejorar la gestión de logística y distribución. Programa para mejorar su productividad apoyado por SNV y CEDES (Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible).
	Perú	Dole Food Company Inc.	1600 productores de banano orgánico, organizados en 9 asociaciones.	Proveedores	Implementación de certificación orgánica. Fortalecer capacidad de siembra y procesos post-cosecha. Mejora continua en productividad, infraestructura, empaque y transporte. Apoyo de la Red Internacional para el Mejoramiento del Banano y el Plátano (INIBAP, su sigla en inglés). Inscripción al programa de NI por el SNV, BID y FOMIN.

A continuación, se destacan características de los NI e Beneficio de paga justa para los pequeños productores.

- Rentabilidad para la empresa.
- Desarrollo de capacidades a través de la adecuada instrucción en un área específica.
- Seguimiento técnico en todos los procesos de la cadena de valor.
- Fortalecimiento de habilidades aprovechando la experiencia de los pequeños productores.
- Implementación de tecnología para aumentar su productividad.
- Alianzas estratégicas entre empresa y productor, con los riesgos compartidos.
- Alianzas mixtas con empresas, campesinos y organizaciones internacionales.
- Mejora continua de procesos.
- Implementación de certificaciones.
- Acceso a créditos a través de empresas u ONG's.
- Desarrollo de programas locales e internacionales para fomentar los NI.
- Implementar procesos amigables con el medioambiente en la cadena de valor.

El modelo perfecto para implementar negocios inclusivos es una utopía, lo que revela el análisis realizado a las presentes empresas es que la clave para el éxito es la implementación de una combinación de estrategias. Los actores principales que en este caso vendrían a ser los pequeños agricultores deben buscar alianzas. Las ONG's que promueven los NI no solo otorgan créditos, también desarrollan programas de mejora continua que fortalezcan la cadena de valor. Como se pudo observar en el ejemplo de Colombia con la empresa Indupalma, actualmente atraviesa un proceso de liquidación, lo que quiere decir que no siempre se logra ser rentable

provocando que la empresa sea insostenible en las empresas agroindustriales.

CONCLUSIONES

La literatura revisada sugiere que el enfoque agroindustrial inclusivo es mucho más que un enfoque corporativo, este favorece a las poblaciones vulnerables pertenecientes a la BDP, aportando al desarrollo socioeconómico de un país y proyectando valor empresarial. Un modelo inclusivo es eficiente cuando la creación de valor beneficia a los productores y es rentable para la empresa.

La integración de pequeños productores a la cadena de valor, con apoyo de programas de Organizaciones No Gubernamentales e instituciones de gobierno, permite a las empresas exportadoras ser más competitivas en los mercados internacionales. Mientras facilitan a la población BDP participar en capacitaciones para la mejora continua de la calidad de los productos y programas de certificación, se refleja una estrategia win-win donde la empresa exportadora gana en competitividad, mientras las comunidades del BDP ganan en trabajo decente y una mejor calidad de vida.

La interrogante planteada es respondida al caracterizar los tipos de NI y las estrategias implementadas por las empresas exportadoras. Así, las alianzas, créditos, seguimiento técnico, implementación de certificaciones, representan el éxito de un modelo inclusivo, destacándose que la ejecución en conjunto de las estrategias mejora la situación organizacional de pequeños productores y empresas.

La relación entre competitividad e inclusión, aunque parecieran ser términos no compatibles, se complementan en las modalidades de NI. Si bien la agroindustria ofrece un amplio campo para la inversión, se deben establecer procesos para una producción sostenible y esto implica gastos. Así la modalidad NI establece lineamientos para equiparar las ganancias para todos los integrantes de la cadena de valor, incluido el medio ambiente, es por eso que esta estrategia de diferenciación es implementada por grandes empresas que están en la capacidad de invertir y poseen en conocimiento

suficiente, y es apoyada por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales favoreciendo a pequeños productores dándoles un mejor estilo de vida y promoviendo el desarrollo socioeconómico.

Es importante resaltar que los casos revisados demostraron que las empresas inclusivas agroindustriales han tenido un impacto positivo en las poblaciones vulnerables. A pesar del grado de dificultad existente en su ejecución, el potencial de repercusión positiva en el entorno de su aplicación es bastante bueno, lo que motiva a las organizaciones no gubernamentales a promover los NI. Sin embargo, es necesario la implementación de políticas públicas que favorezcan la supervivencia de los NI a largo plazo.

Finalmente, tomando en cuenta que este trabajo de investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, las limitaciones se asocian a la dificultad de generalización de los resultados. De la mano de estas consideraciones, se plantea como futura línea de investigación el desarrollo de estudios con enfoque cuantitativo, que permitan la obtención de datos desde las fuentes primarias, las empresas que aplican los NI, además de establecer relaciones entre las variables que caracterizan los NI y su influencia en el desempeño competitivo.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen al Centro de Investigación de la Universidad Técnica de Machala por su apoyo, al Grupo de investigación COMINDEP y al proyecto Análisis de las estrategias para la competitividad empresarial en los mercados dinámicos internacionales. Resolución 359-2020.

REFERENCIAS

ADB. (2020). *Negocios Inclusivos*. Banco asiático de desarrollo. <https://www.adb.org/themes/social-development/inclusive-business>

Barrios Tano, K. D. R., León Torres, E. P., & Blanco Rengel, I. (2020). *Negocios Inclusivos y*

desarrollo económico en Colombia: El rol de la Cooperación Internacional. *Panorama económico*, 28(4), 242-258. <https://doi.org/10.32997/pe-2020-3328>

Borazon, E. Q., & Supangco, V. T. (2017). Effect of Supply Chain Integration on Business Performance and Competitiveness of Philippine SMEs. *Philippine Journal of Development*, 44(2). <https://www.think-asia.org/handle/11540/12322>. <http://hdl.handle.net/11540/12322>

Castro Reyes, A. A. (2018, ISSN 2339-3866). La perspectiva de los negocios inclusivos como una alternativa al desarrollo de organizaciones competitivas desde la óptica del desarrollo de negocios sociales en altos de Cazucá. *Consideraciones básicas*. *Revista estrategia organizacional*, 6(1), 11-25. <https://doi.org/10.22490/25392786.2447>

Chamberlain, W. O. (2019). Inclusive business as employment generator in rural settlements. *Trade & Industrial Policy Strategies (TIPS)*. Google Scholar.

De la Hoz, E., Fontalvo, T., & López, L. (2017). Redes colaborativas en la competitividad empresarial un análisis del factor confianza en su conformación. *Saber, ciencia y libertad*, 12(2), 92-98. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6556859>

Doherty, B., & Kittipanya, P. (2021, 01 07). The Role of Social Enterprise Hybrid Business Models in Inclusive Value Chain Development. *Sustainability*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/su13020499>

FAO. (2019). *Guía sobre modelos inclusivos de negocio. Mejorando las relaciones entre grupos de productores y compradores de productos agrícolas* (ISBN: 978-92-5-131258-2). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <http://www.fao.org/3/CA3004ES/ca3004es.pdf>

G20. (2016). *G20 Inclusive Business G20 Inclusive Business Report for the 2016 Summit*. Retrieved 06 15, 2021, from

- https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/f3ac3cb0-aa95-4725-8454-235aa9f4c0e8/G20+Inclusive+Business+Summit+Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ncc7ktS
- Garizabal, M., Sánchez, M., & Estrada, H. (2017, 06 25). Negocios inclusivos: Una revisión teórica desde la dinámica colombiana. *Espacios*, 38(47), 9. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n47/a17v38n47p06.pdf>
- German, L., Bonano, A., Foster, L., & Cotula, L. (2020). “Inclusive business” in agriculture: Evidence from the evolution of agricultural value chains. *World Development*, 134, 1-21. Science direct. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105018>
- German, L. A., Bonanno, A. M., Foster, L. C., & Cotula, L. (2020). “Inclusive business” in agriculture: Evidence from the evolution of agricultural value chains. *World Development*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105018>.
- Gutierrez, R., Marquez, P., & Reficco, E. (2016). Configuration and Development of Alliance Portfolios: A Comparison of Same-Sector and Cross-Sector Partnerships. *J Bus Ethics*, 135, 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2729-7>
- Inigo, E. A., Albareda, L., & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, 24(5), 515-542. [10.1080/13662716.2017.1310034](https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034)
- Ivanova, Y. (2019, 01 10). The Peru-EU Free Trade Agreement: Obstacle or Opportunity for Peru’s Sustainable Development? (S. L. Beringer, S. Maier, & M. Thiel, Eds.). *U Development Policies. International Political Economy Series*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-01307-3_9
- Jaen, M., Reficco, E., & Berger, G. (2020, 04 18). Does Integrity Matter in BOP Ventures? The Role of Responsible Leadership in Inclusive Supply Chains. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04518-0>
- Jiménez, A., Hernandez, H., & Pitre, R. (2018, 04 01). Emprendimiento social y su repercusión en el desarrollo económico desde los negocios inclusivos (Colombia). *Logos, ciencia y tecnología*, 10(2), 14. <http://dx.doi.org/10.22335/rlct.v10i2.462>
- Kaminski, A. M., Kruijssen, F., Cole, S. M., Beveridge, M. C.M., Dawson, C., Mohan, C. V., Suri, S., Karim, M., Chen, O. L., Phillips, M. J., Downing, W., Weirowski, F., Genschick, S., Tran, N., Rogers, W., & Little, D. C. (2020). A review of inclusive business models and their application in aquaculture development. *Reviews in Aquaculture*, 12, 1881–1902. doi: 10.1111/raq.12415
- Lashitew, A. A., & Tulder, R. v. (2019). The Limits and Promises of Embeddedness as a Strategy for Social Value Creation. *Critical Perspectives on International Business*. <https://doi.org/10.1108/cpoib-02-2018-0021>
- Llanos, J., Aragaki, A., Henriquez, G., Torrenegra, A., & Landazuri, L. (2018). Negocios inclusivos: Una tendencia de la Responsabilidad Social Empresarial hacia la eficiencia de la cadena de valor. *Ad-Gnosis*, 7(7), 101-113. [10.21803/adgnosis.v7i7.298](https://doi.org/10.21803/adgnosis.v7i7.298)
- Loris, A. (2018). The Politics of Agribusiness and the Business of Sustainability. *Sustainability*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/su10051648>
- Maestre, L., Páez, A., Mesías, F., & Lombana, J. (2019). Las cooperativas agrarias como modelo generador de negocios con inclusión social el caso de las cooperativas bananeras del Magdalena (Colombia). *Revista de estudios cooperativos REVESCO*, 1(132), 195-217. Dialnet. <https://doi.org/10.5209/reve.65488>
- Maestre Matos, L. M., Páez Cabas, A. P., Mesías, F. J., & Lombana, J. C. (2019, 09 02). Las cooperativas agrarias como modelo generador de negocios con inclusión social: el caso de las cooperativas bananeras del Magdalena (Colombia). *REVESCO. Revista de Estudios*

- Cooperativos, 132, 195-217.
[dx.doi.org/10.5209/REVE.65488](https://doi.org/10.5209/REVE.65488)
- Maestre-Matos, M., Lombana-Coy, a., Mesías, F. J., & Elghannam, A. (2021, 03 20). Institutional Factors That Affect Inclusive Businesses: The Case of Banana Cooperatives in the Magdalena Region (Colombia). *International Journal of Rural Management*, 17(15), 69S–96S. DOI: 10.1177/0973005221991603
- Maldonado, B., Lara, G., & Maya, A. (2018). Actividad emprendedora y competitividad en el Ecuador. *Revista Global de Negocios*, 6(1), 29-44. <https://ssrn.com/abstract=3041453>
- Mancheno, M., & Albán, M. (2019, 2588-090X). Competitividad Sistémica Empresarial, un término que define el rendimiento de mercados modernos. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*, 4(4), 559-577. Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP). <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.154>
- Ménard, C., & Vellema, d. W. (2019, 09 06). Inclusive Business Models in Agri-food Value Chains: What Safeguards for Whom? *Journal of African Business*, 21(3), 395-415. <https://doi.org/10.1080/15228916.2019.1658842>
- Mitra, A. (2020, 10 5). Thought of Alternate Aquafeed: Conundrum in Aquaculture Sustainability? *Zoological Society*. <https://doi.org/10.1007/s12595-020-00352-4>
- Modi, R. (Ed.). (2019). *The Role of Agriculture for Food Security and Poverty Reduction in Sub-Saharan Africa* (Palgrave Macmillan ed.). Palgrave Handbooks in IPE. https://doi.org/10.1057/978-1-137-45443-0_25
- Montenegro, A., Uribe, A., Garizabal, M., & Madelin, S. (2017, 09 05). Negocios inclusivos beneficio compartido entre empresas y poblaciones vulneradas de Latinoamérica. *Espacios*, 38(59), 9. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n59/a17v38n59p09.pdf>
- Monzer, D., Rebs, T., Khalid, R., & Brandenburg, M. (2018). Chapter 14 Sustainable Supply Chain Management at the Base of Pyramid: A Literature Review. Springer International Publishing AG. 10.1007/978-3-319-59587-0_14
- Ordinola, M., & Horton, D. (2018). SEPIA XVII Mesa Temática, Experiencias Latinoamericanas de aplicación del enfoque de cadenas de valor inclusivas. Centro Internacional de la Papa (CIP), (Apartado 1558), 96. *Espacios*. 10.4160/978929060489
- Orr, A., Donovan, J., & Stoian, D. (2018). Smallholder value chains as complex adaptive systems: a conceptual framework. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 8(1), 14-33. DOI 10.1108/JADEE-03-2017-0031
- Parody, E., Guardiola, A., & Perez, K. (2019, 04 29). La pertinencia de los negocios inclusivos en la base de la pirámide económica. *Espacios*, 40(14), 13. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n14/19401413.html>
- Pattnaik, A. (2020). *Inclusive Business for Sustainable Growth*. Springer, Cham, 161-173. https://doi.org/10.1007/978-3-030-24444-6_9
- Pouw, N., Bush, S., & Mangnus, E. (2019). *Current Opinion in Environmental Sustainability*. Elsevier, 41, 4. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.12.002>
- Prahalad, C., & Hart, S. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*. <http://www.strat-egy-business.com/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Pantoja Lucena, M. G., Moncaleano, M. C. d. l. H., Celis Uribe, L. I., & García González, A. L. (2021, 06 11). La promoción de negocios inclusivos en el contexto de reparaciones individuales y colectivas a víctimas del conflicto armado en Colombia: tres casos de estudio. Retrieved 06 30, 2021, from https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/library/human_development/la-promocion-

de-negocios-inclusivos-en-el-contexto-de-reparacion.html

Ratten, V. (2020, 07 16). Cultural, lifestyle, and social entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1789933>

Rosca, E., Arnold, M., & Bendul, J. C. (2016). Business models for sustainable innovation – an empirical analysis of frugal products and services. *Journal of Cleaner Production*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.050>

Schoneveld, G. (2020, 12 06). Sustainable business models for inclusive growth: Towards a conceptual foundation of inclusive business. Elsevier, 13. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124062>

Shioji, H., Adhikari, D. R., Yoshino, F., & Hayashi, T. (2021). Management for Sustainable and Inclusive Development in a Transforming Asia. Springer, 341. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-8195-3>

Sun, L. (2020, 12 04). China's Economic Development and International Cooperation. *Economic Growth and Development*, 157-190. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46099-0_7

van Dijk, N., van der Velde, N., Macharia, J., Pipim, K. N., & Shimeles, H. (2021). Innovating at Marketing and Distributing Nutritious Foods at the Base of the Pyramid (BoP): Insights from 2SCALE, the Largest Incubator for Inclusive Agribusiness in Africa. *The Innovation Revolution in Agriculture*, 147-177. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50991-0_6#DOI

Van Niekerk, A. J. (2020, 06 06). Inclusive Economic Sustainability: SDGs and Global Inequality. *Sustainability*, 12(13). <https://doi.org/10.3390/su12135427>

Vásquez, G. (2020). AZCATL : Creació d'una proposta d'espai col·laboratiu per fomentar L'Economia Social i Solidària en el sector artesanal del Salvador. Departament d'Empresa. <https://ddd.uab.cat/record/231408>

Wang, A., Whitby, A., & Castañeda, R. (2020). "El futuro cercano de la pobreza global" En Atlas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020: De los indicadores de Desarrollo Mundial. Data topics del Banco Mundial. Retrieved 03 26, 2021, from <https://datatopics.worldbank.org/sdgatlas/goal-1-no-poverty/>

wbcds. (2021). Inclusive Business. Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Retrieved 06 29, 2021, from <https://www.wbcds.org/Programs/People/Social-Impact/Inclusive-Business//>

Zhan, J. X., & Santos, A. U. (2021, febrero 08). Investing in the Sustainable Development Goals: Mobilization, channeling, and impact. *Journal of International Business Policy*, 4, 18. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00093-3>