



**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

ESCUELA DE POSGRADO

**Evaluación del negocio Fazenda da Toca, São Paulo, Brasil, como base para la
creación de un modelo de negocio inclusivo**

Por

Manuela Gil Echeverría

**Trabajo de graduación sometido a consideración de la Escuela de Posgrado como
requisito para optar al grado de**

Máster en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles


Turrialba, Costa Rica


2017


Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y el Programa de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante, como requisito para optar por el grado de

Máster en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles

FIRMANTES:


Elías de Melo Virgínio, Ph.D.
Codirector del Trabajo de Graduación


Adriana Escobedo, M.Sc.
Codirectora del Trabajo de Graduación


Isabel A. Gutiérrez-Montes, Ph.D.
Decana del Programa de Posgrado


Manuela Gil Echeverría
Candidata

AGRADECIMIENTOS

Agradezco ante todo a esa fuerza Universal, Dios, que permite que los eventos fluyan cómo y cuando tienen que fluir. Esa fuerza que todos los días hace que me levante con ganas de cambiar el mundo y entregar amor.

Agradezco a todas las personas que están luchando por un mundo mejor y que son fuente de inspiración y fortaleza. A los agricultores y otras personas de las cadenas que cada día hacen su trabajo con y por amor; y que son la razón por la cual decidí hacer este trabajo, porque ellos merecen mucho respeto.

Agradezco a mi familia por siempre apoyarme y sentirse orgullosos de mí.

Agradezco a Hanna Dantas por ser la persona por la cual fue posible el estudio, desde la etapa de campo hasta etapa de edición y traducción del documento, otra persona que fue inspiradora en el camino y me acogió como una hija.

Agradezco a los asesores Elías y Adriana por el apoyo; y por último a Fazenda da Toca y sus colaboradores por abrir sus puertas y depositar su confianza en mí para la realización del estudio.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
LISTA ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y UNIDADES	VII
RESUMEN.....	VIII
1. INTRODUCCION	1
1.1 Problema y justificación	3
2. OBJETIVOS	4
2.1 Objetivo general.....	4
2.2 Objetivos específicos.....	4
3. MARCO REFERENCIAL.....	4
3.1 Negocios inclusivos	4
3.2 Cadenas de valor	5
3.3 Modelo de negocio	5
3.4 Instrumentos de relaciones para el fomento de negocios inclusivos.....	6
3.5 Procesos Participativos	8
3.6 Sistematización	9
4. METODOLOGÍA	9
4.1 Descripción del estudio.....	9
4.2 Fases y procedimientos generales del estudio	10
Fase 1: Descripción del modelo de negocio de Fazenda da Toca	10
Fase 2: Revisión de literatura acerca de negocios inclusivos e identificación de acciones de inclusión que Fazenda da Toca está incorporando en su modelo	10
Fase 3: Análisis de cadenas productivas	11
Fase 4: Evaluación de relaciones inclusivas con socios directos a Fazenda da Toca	12
5. RESULTADOS.....	14
Fase 1: Descripción del modelo de negocio de Fazenda da Toca o “ <i>Ecossistema Toca</i> ”	14
Personas	27
Propuesta de Valor.....	29
Procesos	30
Resultados.....	35
Fase 2: Revisión de literatura acerca de negocios inclusivos e identificación de acciones de inclusión por parte de la empresa	36
Principios de Negocios Inclusivos.....	36
Tipos de NI.....	39
Líneas de acción de Fazenda da Toca como Negocio Inclusivo	39

Fase 3: Análisis de cadenas productivas	40
Cadena productiva de pulpas orgánicas en São Paulo.....	41
Descripción de los productos	42
Mapa y descripción de la cadena	42
Caracterización de las relaciones	45
Acciones de Fazenda da Toca con otros actores para ayudar a consolidar la cadena de valor	46
Limitaciones y oportunidades de la cadena.....	48
Cadena productiva de huevos orgánicos São Paulo	50
Descripción del producto	50
Mapeo y descripción de la cadena.....	51
Caracterización de las relaciones	53
Acciones de Fazenda da Toca con otros actores para ayudar a consolidar la cadena de valor	54
Limitaciones y oportunidades de la cadena.....	57
Fase 4: Evaluación de relaciones inclusivas con socios directos a Fazenda da Toca	58
Fase 5: Análisis fortalezas, oportunidadade, debilidades y amenazas para el modelo de negocio.....	67
6. CONCLUSIONES	69
7. RECOMENDACIONES GENERALES Y ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA.....	70
8. LITERATURA CITADA.....	74
8. ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Instrumentos utilizados en los modelos de negocio para la inclusión de agricultores en las cadenas productivas (Fuente: elaboración propia basada en los documentos Chamberlain y Anseeuw 2017; Chamberlain 2016; Cotula y Vermeulen 2010; August, R 2012; Chouan, 2013; GTZ 2007.).....	6
Tabla 2. Identificación del capital relacional de Fazenda da Toca.	28
Tabla 3. Propuestas de valor del Ecosystema Toca.	29
Tabla 4. Actividades principales del Ecosystema Toca.	30
Tabla 5. Recursos principales del Ecosystema Toca.	31
Tabla 6. Actores involucrados en la gobernanza del Ecosystema Toca.....	32
Tabla 7. Socios claves del <i>Ecosystema Toca</i>	32
Tabla 8. Servicios ecosistémicos proporcionados y utilizados.	34
Tabla 9. Costos de modelo de negocio Ecosystema Toca.	36
Tabla 10. Ingresos de modelo de negocio Ecosystema Toca.....	36
Tabla 11. Principios de NI e identificación de los espacios en que Fazenda da Toca puede tener relaciones típicas de NI.	40
Tabla 12. Criterios que caracterizan una cadena de valor y situación actual de la cadena de pulpas orgánicas.	47
Tabla 13. Criterios que caracterizan una cadena de valor y situación actual de la cadena de huevos orgánicos.	55
Tabla 14. Instrumentos de inclusión utilizados en modelo de negocio entre PR 1 y Fazenda da Toca.....	59
Tabla 15. Instrumentos de inclusión utilizados en modelo de negocio entre PR 2 y Fazenda da Toca.....	60
Tabla 16. Instrumentos de inclusión utilizados en modelo de negocio entre PR 3 y Fazenda da Toca.	61
Tabla 17. Descripción de dimensiones evaluadas entre PR1 y Fazenda da Toca.	62
Tabla 18. Descripción de dimensiones evaluadas entre PR2 y Fazenda da Toca.	62
Tabla 19. Descripción de dimensiones evaluadas entre PR3 y Fazenda da Toca.	63
Tabla 20. Fortalezas del modelo de negocio de Fazenda da Toca identificadas.....	67
Tabla 21. Oportunidades para el modelo de negocio Fazenda da Toca.	68
Tabla 22. Debilidades del modelo de negocio Fazenda da Toca.	68
Tabla 23. Amenazas para el modelo de negocio de Fazenda da Toca.	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases del proceso metodológico para el alcance de los objetivos.	10
Figura 2. Dimensiones y categorías evaluadas en las relaciones socio-Fazenda da Toca.	13
Figura 3. Plantilla Flourishing Business Canvas utilizado para describir el modelo de negocio de Fazenda da Toca. Fuente: Upward, 2016.....	16
Figura 4. Entradas y salidas (recursos) del negocio Fazenda da Toca.	33
Figura 5. Mapa de la cadena de pulpas orgánicas en São Paulo, Brasil.....	43
Figura 6. Limitaciones según eslabón identificadas por diversos actores de la cadena de pulpas orgánicas en Sao Paulo, Brasil.	49

Figura 7. Oportunidades según eslabón identificadas por diversos actores de la cadena de pulpas orgánicas en São Paulo, Brasil.	49
Figura 8. Mapa de la cadena de huevos orgánicos en São Paulo., Brasil.....	51
Figura 9. Limitaciones según eslabón identificadas por diversos actores de la cadena de huevos orgánicos en São Paulo, Brasil.....	57
Figura 10. Oportunidades según eslabón identificadas por diversos actores de la cadena de huevos orgánicas en São Paulo, Brasil.	58
Figura 11. Gráfica sobre el nivel de inclusión identificado según las cuatro dimensiones de análisis para cada socio.	64

LISTA ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y UNIDADES

B2B Business to business

CECODES Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Colombia

CEIA Centro Estudo Inovação Agroforestal, Fazenda da Toca

CEV Centro de Experiencias y Vivencias, Instituto Toca

CIAT Centro Internacional de Agricultura Tropical

FAO Food and Agriculture Organization of the United Nations

GIZ Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

GTZ Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

NI Negocios Inclusivos

ODS Objetivos de Desarrollo Sustentable

ONG Organización No Gubernamental

SAF Sistemas agroforestales

SEBRAE Servicio Brasileño de Apoyo las Micro y Pequeñas Empresas, (siglas en portugués)

VERENA Valoração Econômica do Reflorestamento com Espécies Nativas

WBCSD World Business Council for Sustainable Development

RESUMEN

El siguiente estudio elaboró en Brasil para la empresa Fazenda da Toca con la finalidad de sistematizar la experiencia de esta empresa como parte de dos cadenas productivas orgánicas (pulpas y huevos) en el Estado de São Paulo. Se hizo una investigación descriptiva por medio de información secundaria, así como la participación de los distintos actores que están involucrados en el negocio.

El proceso metodológico se hizo en cinco etapas: (1) descripción del modelo de negocio actual con la ayuda del *Flourishing Business Canvas*, (2) revisión de literatura sobre NI, (3) descripción y mapeo de las dos cadenas de valor, (4) análisis del nivel de inclusión con socios de la Fazenda y (5) por último un análisis F.O.D.A. del modelo de negocio de la empresa.

Como resultado se identificó que la empresa está actuando en diferentes ámbitos de las cadenas con sus acciones que están ayudando a enrumbar las cadenas productivas hacia cadenas de valor. Por cuanto a sus relaciones de NI, se encontraron espacios de mejoría, siendo uno de estos la oportunidad de trabajar con poblaciones con un niveles de vulnerabilidad mayor logrando de esta manera un impacto más grande en beneficio de la sociedad.

Palabras claves: negocios inclusivos, cadenas de valor, agricultura orgánica.

1. INTRODUCCION

El sistema económico globalizado de hoy en día ha llevado en muchos países a un debilitamiento de las economías locales. Este mismo sistema, ha fomentado un consumismo innecesario poniendo en riesgo la disponibilidad y calidad de los recursos naturales; así como las relaciones humanas. Debido a esta situación muchas personas han empezado a pensar diferente considerando que una de las principales necesidades de hoy en día para el desarrollo sostenible es invertir en la calidad de las relaciones, buscando relaciones más solidarias dentro de estos complejos y desiguales “ecosistemas” (Silva 2015).

El sector agrícola no queda afuera de ese ecosistema, es por eso que la integración económica de los sectores más pobres ha sido trabajada por organismos, instituciones y empresas de todo el mundo. Estas entidades han logrado desarrollar proyectos que van más allá de la filantropía, logrando una verdadera transformación del modelo, creando impactos de largo plazo (Pérez 2016) e incluyendo una visión de bienestar humano, basado en capitales sociales y ambientales.

Dentro de las estrategias que se han desarrollado para una mayor integración en los sistemas económicos, se encuentra el modelo de cadenas de valor. En donde se “busca que los negocios desbloqueen esos círculos viciosos de ineficiencia, que impiden a las personas de bajos ingresos adquirir productos y servicios conforme sus limitaciones y necesidades” (Mutis 2011:5).

En este ambiente de búsqueda y cambios, han surgido también otros movimientos que promueven la unión social y la lucha contra la desigualdad, como los llamados Negocios Inclusivos (NI). Los NI son esquemas empresariales que desde una perspectiva de mutuo beneficio, vinculan a la población vulnerable con la cadena de valor de las empresas para generar sostenibilidad mediante valor económico, ambiental y social (Falla y Pineda 2016). En estos modelos, el sector privado puede proveer empleos y riqueza a las comunidades, como a las mismas empresas (Pineda 2014).

Existen muchos tipos de mercados en los cuales se puede trabajar bajo este enfoque, un ejemplo, es el mercado del sistema agroalimentario. Este está en constante cambio y crecimiento, lo que abre espacio para que los agricultores y agro negocios respondan de manera conjunta a este aumento de la demanda en mercados domésticos, regionales e internacionales. Hoy en día, las relaciones entre agricultores y los agro negocios tienen un mayor grado de interdependencia y esto lleva a la expectativa de que cada vez este tipo de relaciones van a ir siendo más importantes (Schrader et al. 2015) [traducción propia].

De hecho, en la actualidad, ya está siendo más común encontrar relaciones comerciales directas entre pequeños productores y empresas de tamaño variado, donde ambas partes persiguen fines de lucro fuera de ser solamente transacciones de compra-venta (Barrionuevo y Demenus 2014).

Bajo este nuevo paradigma de co-creación es que la empresa Fazenda da Toca desea operar. Esta empresa tiene como principios básicos impulsar una economía escalable, así como un ambiente sostenible con inclusión social por medio de la agricultura orgánica, colaborativa y regenerativa.

Fazenda da Toca es una empresa agrícola localizada en el Municipio de Itirapina, a 200 km de la ciudad de São Paulo, Brasil. Según el último censo (2009), este municipio contaba con una población de 14 829 personas, de las cuales 3541 se encontraban en pobreza extrema, es decir el 23% (Bremaeker 2010).

Al iniciar sus operaciones esta empresa trabajaba bajo un sistema convencional de agricultura. No obstante, comenzó una nueva etapa convirtiéndose en una finca orgánica a partir del 2009. Desde ese momento, la empresa renace con el propósito de conectar y co-crear iniciativas que regeneren el ambiente mediante la oferta de educación, investigación y una gama de productos alimenticios saludables (Fazenda da Toca 2016).

Actualmente el manejo sustentable de los bosques y paisajes agrícolas es un gran desafío para el planeta y también para Brasil, al tener la segunda mayor área forestal del mundo, con mayor representación en la región amazónica. Bajo ese escenario, Fazenda da Toca, busca desenvolver sistemas agroforestales que asemejen los ciclos de la naturaleza. Una de las prácticas para lograr esto es el uso de podas intensivas y especies que ayudan a mantener la salud y fertilidad de los agroecosistemas. (Fazenda da Toca 2016).

Al implementar sistemas agroforestales innovadores los cuales se han vuelto claves para la adaptación y mitigación al cambio climático, Fazenda da Toca está generando investigación que ayude a promover y valorar cada vez más este tipo de sistemas productivos, específicamente con el deseo de promover la réplica de estos sistemas a gran escala (Fazenda da Toca 2016).

La empresa, además de contar con la certificación orgánica IBD de Brasil y Demeter (biodinámica), se ha certificado como *Empresa B* (Fazenda da Toca 2016), las cuales se caracterizan por ser empresas que utilizan la fuerza del mercado para solucionar problemas sociales y ambientales (Empresa B 2016).

Fazenda da Toca cuenta con 2 300 hectáreas, de las cuales 1 483 han sido certificadas orgánicas, con un 35% del área es dedicada a reserva forestal para preservación. Dentro de la propiedad se encuentra el Instituto Toca, una escuela, un centro cultural y 6 comunidades de colaboradores (Fazenda da Toca 2016).

La empresa tiene distintas estrategias de inclusión, una de ellas se basa en la adquisición de materia prima con la cual buscan apoyar el desarrollo y fomento de economías locales. La

perspectiva de la empresa es con el fortalecimiento de sus proveedores alcanzar una mayor calidad en los productos, transformándose en beneficio para ambas partes (Serrano 2016¹).

Brasil se caracteriza por ser un país de ingresos medios y aún así tener muchas desigualdades sociales (Chediek et al. 2015) [traducción propia], lo que da mucho espacio para que el sector privado colabore en reducir esa desigualdad.

Al ser el papel de las empresas en procesos de desarrollo sostenible relativamente nuevo con pocas experiencias sistematizadas, existe una necesidad de documentar experiencias con el fin de identificar las mejores prácticas y poder replicarlas (Ayala 2015). Bajo esta perspectiva y con el objetivo de fortalecer el modelo de negocio de Fazenda da Toca es que se fundamenta este estudio.

1.1 Problema y justificación

Fazenda da Toca es una empresa que ha venido aportando al desarrollo con el propósito de impulsar una economía solidaria. Sin embargo, es necesario para la Fazenda sistematizar esta experiencia y conocer como sus estrategias de inclusión se están desarrollando.

El propósito de este estudio es generar información partir de un proceso participativo que permita a los actores involucrados reflexionar sobre las experiencias vividas y completar vacíos de información para la identificación de factores claves que ayuden a consolidar su modelo de negocio.

Al proveer información y una retroalimentación del modelo de negocio la empresa puede continuar con mayor seguridad sus proyecciones de expansión inclusiva a corto y largo plazo.

¹ Serrano, O. 3 oct. 2016. Reunión sobre propuesta de Trabajo Final de Graduación (Skype). Sao Paulo, Brasil, Fazenda da Toca.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Sistematizar el modelo de negocios inclusivo de la Fazenda da Toca por medio de un análisis participativo para la contribución a su fortalecimiento.

2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el negocio inclusivo de Fazenda da Toca por medio de la triangulación de información recolectada y generada de forma participativa.
- Evaluar mediante un estudio con enfoque de cadena de valor y negocios inclusivos la situación actual de las cadenas productivas de pulpas orgánicas y huevos orgánicos ubicadas en São Paulo, Brasil.
- Identificar estrategias de mejora para el fortalecimiento del negocio de Fazenda da Toca

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Negocios inclusivos

El surgimiento del concepto de NI se dio en la década del 2000 para describir y sistematizar una serie de experiencias orientadas a generar inclusión social por medio de emprendimientos asociativos. El desarrollo teórico y la investigación empírica han sido incipientes en el tema de NI, aun así se han desarrollado herramientas conceptuales para analizarlos desde distintas perspectivas (Licandro 2013).

Se pueden analizar los modelos de NI de varias maneras, teniendo en cuenta que un negocio inclusivo debe de cumplir con tres condiciones básicas: (1) ser autosostenible en el ámbito económico, (2) ser social y ambientalmente responsables, (3) generar una mejora en la calidad de vida de todos los involucrados, especialmente las poblaciones de bajos ingresos (Fundación Avina 2010). Licandro (2013), agrega una cuarta condición la cual es que estos negocios logren operar dentro de la economía de mercado.

Para que un negocio sea inclusivo debe de existir una relación ganar-ganar, debe ser integral con una relación comercial, basados en la construcción de confianza y reducción de asimetrías

entre partes, en general es un proceso de co-construcción participativa (Barrionuevo y Demenus 2014).

3.2 Cadenas de valor

Los negocios inclusivos responden a la necesidad de redistribuir la riqueza a lo largo de las cadenas productivas para convertirlas en cadenas de valor. El concepto de cadena productiva se refiere a las funciones de producción, transformación, comercialización y consumo que realizan los diferentes actores y que estos mediante una serie de transacciones permiten el flujo de productos, desde materias primas hasta el consumidor final (Barrionuevo y Demenus 2014; Gottret 2011).

Cuando en estas cadenas productivas hay una colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena, estas se convierten en cadenas de valor (Iglesias 2002). Las mismas no solo incluyen beneficios económicos, sino también flujos de información, conocimientos y *knowhow* (Barrionuevo y Demenus 2014).

Los modelos de negocios incluyentes contemplan innovaciones colaborativas a lo largo de la cadena, desde el desarrollo de nuevos productos, hasta nuevas estructuras organizativas que satisfagan de una manera más eficiente a los clientes (Lundy et al. 2014).

3.3 Modelo de negocio

El modelo de negocio es una forma de describir como una empresa trabaja, crea y capta valor. Con esta herramienta se puede llegar a generar un concepto del negocio de forma simple y fácil de comprender (Osterwalder y Pigneur 2011). Osterwalder y Pigneur diseñaron una herramienta para analizar el modelo de negocio llamado CANVAS, en la cual se pueden estudiar cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Sin embargo, Upward (2013), argumenta que esta herramienta está considerando el valor que la empresa crea desde una perspectiva monetaria, dejando a un lado el contexto social y ambiental en el que toda empresa se encuentra. Por eso él propone el *Flourishing Business Canvas* (Figura 3) para el análisis de modelos de negocios sostenibles considerando los tres contextos (social, económico y ambiental). Esta herramienta será utilizada y descrita en el marco metodológico del estudio.

El modelo de negocio ayuda a entender los efectos de las decisiones a tomar y las relaciones entre firmas, clientes y otros actores de la red (Upward y Jones 2014). Otros autores (Chesbrough y Rosenbloom 2002) aseguran que las funciones de un modelo de negocio son articular la

propuesta de valor, identificar un segmento de mercado, detallar la estructura de la cadena de valor, estimar costos y beneficios (ingresos), describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva [traducción propia].

Es importante tener presente que los modelos de negocios son dinámicos, las empresas cambian y se desarrollan, así como el mercado. Por esta razón es difícil que un modelo de negocio original se mantenga en el tiempo, siempre habrá mejorías y aprendizajes (Pérez 2016).

3.4 Instrumentos de relaciones para el fomento de negocios inclusivos

En general, los NI buscan absorber las dependencias externas de un negocio y la red en que opera. Por medio de un fortalecimiento de la dependencia mutua entre un empresa de mayor porte y productores de menor porte se logran incorporar aspectos sociales como parte de los objetivos de la empresa (Chamberlain et al. 2017) [Traducción propia].

Muchos modelos de negocios han funcionado ya por décadas mediante sistemas en que existen relaciones entre actores económicos de gran escala y pequeña escala; así mismo han existido y siguen existiendo diferentes instrumentos para formalizar esas relaciones (Cotula y Vermeulen 2010).

Actualmente, los NI basados en agricultura utilizan también una combinación compleja de instrumentos para incluir a agricultores en las cadenas de valor (Cotula y Vermeulen 2010). Una recopilación de esos instrumentos se presenta a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1. Instrumentos utilizados en los modelos de negocio para la inclusión de agricultores en las cadenas productivas (Fuente: elaboración propia basada en los documentos Chamberlain y Anseeuw 2017; Chamberlain 2016; Cotula y Vermeulen 2010; August, R 2012; Chouan, 2013; GTZ 2007.).

Instrumento	Descripción
Organizaciones colectivas <i>(collective organisations)</i>	Son relaciones en las que existe un tipo de “co-apropiación” del negocio entre un agro negocio y una organización de productores. En general, se comparten riesgos financieros, beneficios y la toma de decisiones, además, cada parte contribuye con capital o conocimiento. Las empresas pueden tener una reducción de costos transaccionales al trabajar con un gran número de agricultores, mientras que los productores se pueden ver empoderados al juntar fuerzas de negociación e incrementar volúmenes de producción. Otra ventaja es que el grupo de agricultores puede conseguir con más facilidad un acompañamiento o apoyo de organizaciones externas. De esta forma se consiguen relaciones más equitativas entre el comprador y los agricultores
Agricultura por contratos <i>(contract farming)</i>	Cuando existen contratos formales antes de la producción con el fin de asegurar el negocio entre una empresa y el socio productor. Este acuerdo de proveeduría previamente acordado entre productores y compradores incluye información sobre la producción como calidad, cantidad, precios y fecha acordada de entrega. Usualmente, la compañía provee insumos y algún tipo de crédito, mismos que serán rebajados del precio final de lo producido. Estos

	<p>acuerdos pueden ser desde informales hasta formales; la mayoría de las veces la tierra donde cultivan es propiedad del productor.</p> <p>En estos esquemas, se promueve un vínculo directo entre productor y empresa eliminando intermediarios en la cadena. Estos resultan más eficientes cuando el comprador tiene muy claros los requerimientos de calidad</p> <p>“La agricultura por contrato puede traer grandes beneficios a los agricultores, quienes no estarían en condiciones de invertir por sí mismos en la producción de alto valor. Este esquema les proporciona un mercado seguro, acceso a tecnología y financiación a corto plazo. El beneficio para el comprador es que éste tiene control sobre la calidad y la cantidad de la oferta” (GTZ, 2007 p 9, Cap. 5).</p>
Contratos de manejo (contract management)	<p>Este tipo de contratos se dan cuando un productor, grupo de productores o compañía cultiva en una propiedad que no es de su pertenencia, siendo el otro actor el dueño de la tierra. Usualmente, siempre existe una connotación de administración por parte del dueño de la tierra, dos versiones de estos contratos pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tenant farming</i> (arrendamientos) Un grupo de productores o un productor trabaja la tierra de otro propietario, se acuerda pagar un alquiler de la tierra a un monto fijo acordado el cual se paga a la hora de la cosecha. Usualmente se hablan de arrendamientos de tierras, aunque podrían ser maquinarias u otro tipo de bien. - <i>Sharecropping</i> (aparcería) Cuando se comparten las ganancias de la producción en algún porcentaje previamente acordado para cada parte. En un <i>sharecropping</i> el riesgo de producción será compartido. En este caso no se paga un alquiler al dueño del terreno, sino que este es dueño de una parte de la cosecha.
Equidad (equity)	<p>El comprador provee igualdad en los contratos o alianzas que tiene con sus socios, se busca generar mayor fidelidad y exclusividad desde ambas partes. Para evitar distorsiones del mercado, los operadores deben ser tratados equitativamente.</p>
Asistencia (mentorship)	<p>Asistencia temporal técnica, financiera u otro tipo de ayuda para los productores. Puede ser proveído por la misma empresa o por actores externos, como organizaciones de gobierno y/u ONGs.</p>

En los modelos de negocio, estas herramientas se traslapan, lo que hace que las relaciones tengan diferentes características, no queriendo decir que algunas van a ser más fuertes que otras; cada situación será diferente (Cotula y Vermeulen 2010) [Traducción propia].

Al utilizar cada uno de estos instrumentos existen retos y oportunidades, la mezcla dependerá de las características específicas del proyecto, los actores y el ambiente político en el que se encuentren (Benyei et al. 2017). Para el siguiente estudio, se comenzó por identificar cuales herramientas o instrumentos de estos se está utilizando en el modelo de negocio.

Aunque en este tipo de negocios se utilicen esos y otros instrumentos para propiciar relaciones inclusivas, una pregunta que sigue sin resolver es ¿cómo los modelos de negocios y las relaciones pueden ser modificados de tal forma que se aseguren de manera equitativa los riesgos, recursos y beneficios para todos los involucrados? Lograr una estructuración de negocios inclusivos con márgenes, precios y riesgos que sean beneficiosos para todos los involucrados es difícil y complejo (Inclusive Business Hub Organization 2016).

Debido a esto, los autores Cotula y Vermeulen (2010) han desarrollado una metodología de análisis para negocios inclusivos tratando de alguna manera empezar a reconocer y evaluar dónde está esa equidad. Esa metodología es basada en cuatro dimensiones de estudio las cuales están correlacionadas entre ellas, siendo difícil analizarlas por separado. Se presentan a continuación:

- Propiedad (*Ownership*): La propiedad se puede analizar de diferentes dimensiones, en primer lugar lo que se estudia es quien es el dueño del negocio, el cual puede ser enteramente propiedad de la compañía, o, puede ser una coyuntura productor-compañía. Este parámetro hace referencia a qué parte de los socios es dueño de los activos, evalúa si existe una equidad en la propiedad del negocio: activos fijos (tierra, infraestructura), bienes inmuebles (maquinaria agrícola, materias primas) y la producción o cosecha.
- Toma de decisiones (*Voice*): habilidad de tomar decisiones relacionadas al negocio, respectivas a temas operacionales, de mercado y/o de largo plazo. Analiza como son los mecanismos para lidiar con asimetrías de información entre las dos partes. Los autores hablan acerca de las oportunidades que tiene cada parte de escuchar y ser escuchados, la influencia que pueden tener con sus ideas y la opción de escoger, es decir, tener el derecho de elegir opciones y evaluarlas independientemente en el proceso. Pueden ser decisiones que tienen que ver con actividades agrícolas, participación a reuniones, entre otros temas. Indirectamente cuando se integra a las personas en proyectos y tomas de decisiones, existe un mayor desarrollo de capacidades.
- Riesgos (*Risk*): riesgos relacionados al comercio (producción, abastecimiento y mercado) y otros tipos de riesgos como políticos, de reputación, comunitarios pueden considerarse. En una relación de socios, compartir las ganancias es lo que cualquier relación busca, sin embargo es importante que los riesgos también sean compartidos (Cotula y Vermeulen 2010) [Traducción propia].
Generalmente los inversores tienen riesgos al no tener experiencia con cultivos, mientras que los pequeños productores tienen retos relacionados a mercados (poco acceso y poder de negociación), lo cual influye mucho al tomar decisiones estratégicas, siendo los NI una oportunidad en donde se pueden compartir los riesgos con los productores.
- Beneficios (*Reward*): compartimiento de costos y beneficios relacionados al negocio, incluyendo el establecimiento de los precios y arreglos financieros. Se evalúa como se comparten los beneficios financieros y si existe un desarrollo de capacidades así como un impacto comunitario.

Según los autores de esta metodología se llegarán a mejorar las estrategias de vida si los riesgos y beneficios son mejorados para los productores, lo mismo sucederá si la toma de decisiones y la propiedad son aumentadas. De forma general, una mejoría en alguno de estos cuatro parámetros significa una mejoría de inclusividad en el cual el proyecto está contribuyendo.

3.5 Procesos Participativos

La participación de la comunidad involucrada es uno de los factores de éxito de mayor relevancia en cualquier programa de innovación social, es fundamental que la participación esté presente en la implementación de acciones. Solo así se logrará que la comunidad se sienta y visualice como beneficiaria de una iniciativa. La apropiación por parte de la comunidad es uno de los resultados de su participación, se trata de que la comunidad entienda la experiencia (Rey de Marulanda y Tancredi 2010).

3.6 Sistematización

La sistematización se puede realizar en dos campos, ya sea la sistematización de datos o información y la sistematización de experiencias. De manera general Oscar Jara (1994) citado por FAO (2004) se refiere a la sistematización como la “interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso, los factores que han intervenido en él, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo”.

La sistematización puede contribuir a la mejora de estrategias, enfoques y metodologías, puede retroalimentar las intervenciones de los equipos y de la institución, favorece el desarrollo profesional, aporta documentación y ayuda en el proceso de producción de nuevos conocimientos (FAO 2004).

4. METODOLOGÍA

4.1 Descripción del estudio

El siguiente estudio se basó en una investigación cualitativa para estudiar el modelo de negocio de la empresa Fazenda da Toca mediante un proceso participativo. En donde se utilizaron diferentes métodos de investigación.

Entre ellos el método hermenéutico el cual trata de la recolecta de información bibliográfica y levantamiento de textos. También se utilizará el método de investigación-acción en el cual se incluye la elaboración de talleres, reuniones, observación participante y trabajos grupales para el análisis participativo (De Melo y Cassanoves 2011).

Se generaron dos informes finales, siendo este uno con fines académicos y otro reporte privado para la empresa. A continuación se presentan las fases en que se realizó el trabajo.

4.2 Fases y procedimientos generales del estudio

Se desarrollaron cinco fases (Figura 1) con el fin de entender y caracterizar las relaciones, factores de influencia y flujos de información que conforman el modelo de negocio y así poder identificar puntos de mejora.

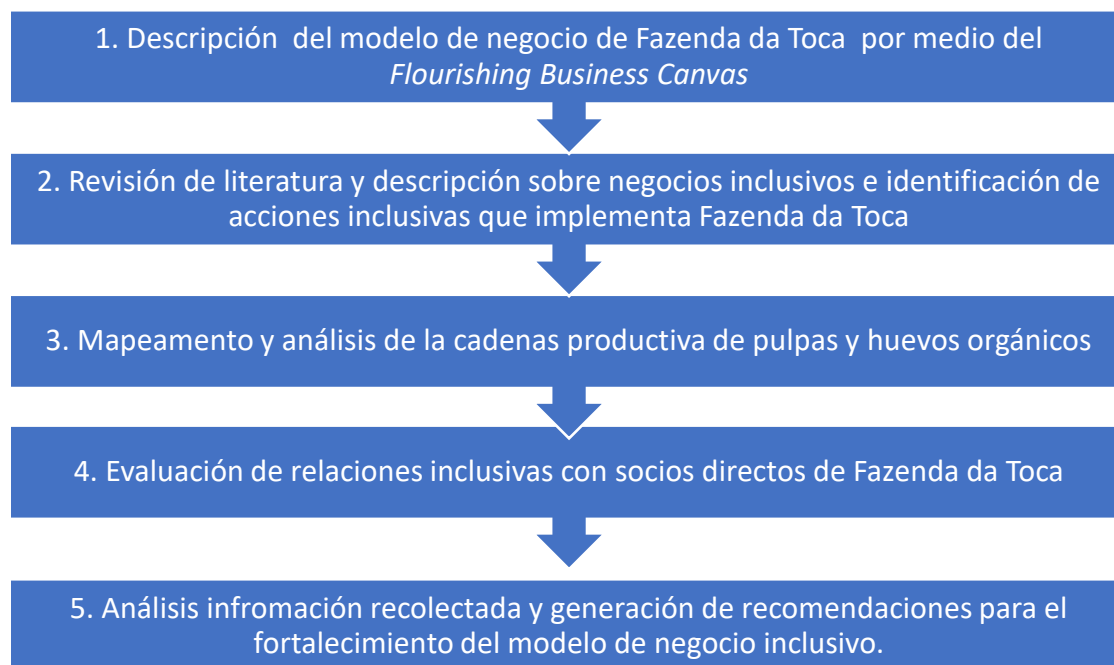


Figura 1. Fases del proceso metodológico para el alcance de los objetivos.

Fase 1: Descripción del modelo de negocio de Fazenda da Toca

Esta descripción se realizó con el objetivo de entender cuáles son los elementos y capacidades que tiene el negocio. Se identificó y sistematizó cuales son las líneas estratégicas, información necesaria para las siguientes fases del estudio.

Se realizó por medio de una investigación participativa, elaborando encuestas semi-estructuradas a actores claves de la empresa, incluyendo personal de diferentes áreas. La estructura de las entrevistas y la información a recolectar se baso en una metodología para el análisis de modelos de negocios sostenibles llamada *Flourishing Business Canvas*. Una vez recolectada la información se hizo un taller con actores principales de la empresa para validación de la misma.

Fase 2: Revisión de literatura acerca de negocios inclusivos e identificación de acciones de inclusión que Fazenda da Toca está incorporando en su modelo

En esta fase se presenta una recopilación de información secundaria sobre los principios y tipos de negocios inclusivos que existen con el fin de generar una hipótesis acerca de las acciones estratégicas que Fazenda da Toca está desarrollando para tener un modelo de negocio inclusivo.

Fase 3: Análisis de cadenas productivas

Esta fase fue un diagnóstico general de dos cadenas productivas de productos de procesamiento primario siendo una de estas la línea de producción de pulpas orgánicas (mango, guayaba, limón, maracuyá, cítricos y tomate) y la otra la cadena productiva de huevos orgánicos.

Se comenzó con una descripción de los productos, seguido de una identificación de actores y una descripción de las funciones de cada eslabón de la cadena. Para la realización de esta etapa se utilizó información secundaria y primaria, los involucrados fueron actores claves de cada eslabón, tanto dentro de la empresa como fuera de ella. La primera parte del análisis de la cadena productiva se hizo fundamentada en la metodología de Lundy et al. (2004) y la Metodología Value Links de la GTZ.

El mapeo de cadenas es un medio para que las organizaciones analicen el entorno en el que desarrollan sus actividades de tal manera que puedan tomar mejores decisiones sobre el negocio en el que la organización quiere posicionarse (Gottret 2011). En este estudio se quiso analizar la cadena productiva de huevos y pulpas orgánicas delimitadas en São Paulo, Brasil. Fazenda da Toca tiene una fuerte participación en ambas cadenas, por lo que resulta importante para la empresa este estudio, el proceso de estudio es el mismo para ambas cadenas y se describe en seguida.

1. Primer taller

Se facilitó un taller involucrando personas de la empresa que conocen de manera general y están involucrados en la cadena de producción de cada uno de los productos. Asistieron personas de insumos, logística, producción, procesamiento, comercialización, calidad y gerencia.

El taller se basó en una presentación sobre los conceptos de cadenas productivas y cadenas de valor como introducción, seguido de una explicación sobre el mapeo de la cadena productiva, así como su descripción. El resultado de los talleres fue el mapeo de la cadena con sus relaciones y un análisis de limitaciones y oportunidades de la misma desde la perspectiva de la empresa.

2. Entrevistas actores

Seguidamente, se hicieron entrevistas a actores identificados en la cadena por medio telefónico y un cuestionario de internet (Anexo 1. Ejemplo de cuestionario en línea), los cuales tuvieron como objetivo conseguir información para caracterizar las relaciones de la cadena, así como identificar limitantes y oportunidades de las cadenas desde el punto de vista de los diferentes actores fuera de la empresa.

3. Descripción de la cadena.

Una vez recolectada la información (entrevistas e información secundaria) se terminó de describir la cadena incluyendo información como: calidad de las relaciones según los diferentes actores, así como limitantes y oportunidades por función de la cadena.

4. Presentación de validación

Se realizó una presentación final con los participantes del primer taller. Aunque lo ideal hubiera sido realizar un taller con todos los entrevistados no se pudo por complicaciones de logística.

Fase 4: Evaluación de relaciones inclusivas con socios directos a Fazenda da Toca

La empresa actualmente tiene varias relaciones con socios para la producción de frutas, granos y huevos. Cada una de estas relaciones es diferente y tienen poco tiempo de estar establecidas por lo que la empresa desea generar una evaluación con el fin de generar recomendaciones de mejora. Estas “parcerías” son prototipos que la empresa desea evaluar para replicar en un futuro.

Los NI se basan en relaciones de este tipo y una característica deseada es el potencial de escala. Chamberlain (2016) menciona tres tipos de escalamiento que pueden existir en las relaciones inclusivas y uno de estos el escalamiento “para adentro” (*Scaling in*). Este se basa en fortalecer la relación actual, incrementando el nivel de inclusión para los beneficiarios sin cambiar la estructura del modelo de negocio. La autora asegura que para ese incremento de inclusión se pueden trabajar cuatro dimensiones de la relación: la propiedad de negocio como un todo, los riesgos que cada parte corre, la toma de decisiones y beneficios recibidos para cada parte.

Estas cuatro dimensiones fueron propuestas por Cotula y Vermeulen (2010) como una herramienta para evaluar el nivel de inclusión que existe en relaciones de agronegocios. Con esta metodología y la versión de la misma metodología utilizada por Chamberlain (2017) se hizo la evaluación de las relaciones.

Primero, se elaboró una descripción general de la relación, incluyendo instrumentos que Fazenda da Toca utiliza para relacionarse con estos socios. Luego, se prosiguió a evaluar cada una de las cuatro dimensiones (beneficios, propiedad, riesgos y toma de decisiones).

Se generaron tres categorías en cada una de esas dimensiones, resultando 12 categorías (Figura 2) evaluadas en total; cada una de esas categorías se evaluó de 1 a 3, siendo 3 la mayor inclusión. Luego se hizo una evaluación general por cada dimensión (sumando las 3 subcategorías por dimensión) para ver la inclusión general de cada “*parceiro*”.

Esta evaluación se hizo con información recolectada por medio de entrevistas semi-estructuradas dirigidas a los involucrados, así como una revisión de información secundaria (contratos de parceria).

Las evaluaciones se hicieron con una perspectiva de los socios productores, siendo la empresa Fazenda da Toca la que está interesada en saber cómo está desarrollando sus relaciones. No obstante, se entrevistó al gerente general de la empresa para completar la evaluación.

Cabe resaltar que estas evaluaciones reflejan las situaciones actuales al momento de realizar la investigación, no son evaluaciones que van a definir la relación como “mala” o “buena”; sino, que trata de una caracterización de las mismas resaltando fortalezas y debilidades que ayuden a enfocar las recomendaciones de mejora.

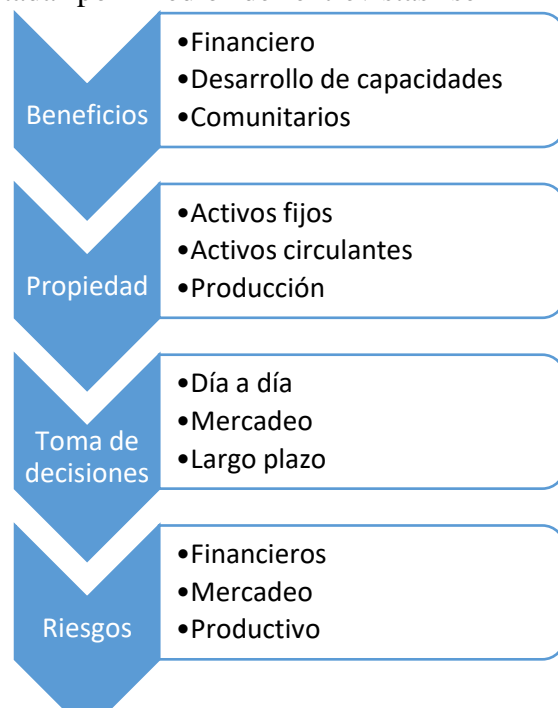


Figura 2. Dimensiones y categorías evaluadas en las relaciones socio-Fazenda da Toca.

Fase 5: Análisis de información recolectada y generación de recomendaciones para el fortalecimiento del modelo.

Como tercer objetivo del estudio se establece la identificación de mejoras para el fortalecimiento del negocio. Durante el proceso se utilizaron diferentes metodologías que permiten ir distinguiendo puntos críticos, ya sean positivos o negativos de lo que está sucediendo con el modelo de negocio de Fazenda y los demás actores de la cadena de producción. Es por eso que en esta parte se evaluó las fortalezas y debilidades del modelo de negocio en temas de inclusión y desempeño del modelo. Algunas recomendaciones se hicieron directamente a la empresa y otras sí fueron incluidas en este documento.

5. RESULTADOS

Fase 1: Descripción del modelo de negocio de Fazenda da Toca o “*Ecossistema Toca*”

Antes de comenzar la descripción del modelo, cabe resaltar que actualmente la empresa Fazenda da Toca se encuentra en un espacio físico compartido con otra institución llamada Instituto Toca. Este último conforma parte esencial del modelo de negocio de la empresa aunque jurídicamente se trata de dos instituciones separadas. Ambos órganos, Fazenda da Toca y el Instituto Toca, conforman lo que se conoce como el *Ecossistema Toca*.

El *Ecossistema Toca*, posee como fin principal crear un impacto de regeneración positivo sobre la sociedad y el ambiente, estas dos instituciones se enfocan en ser un ejemplo a seguir en temas de agricultura y educación. En la consecución de ese objetivo ambas instituciones trabajan bajo los mismos principios: cocreación, desenvolvimiento integral, visión de la naturaleza como maestra y el aprendizaje fundamentado en experiencias, asegura una de las directoras del Instituto (Silvia 2017)².

Fazenda da Toca es una empresa enfocada en la producción de alimentos orgánicos (frutas, leche, granos y huevos) y maderas bajo sistemas agroforestales (SAF). La idea de estos sistemas de producción es que logren regenerar los ecosistemas y al mismo tiempo generen rentabilidad económica. Para la empresa parte importante de este proceso es el acompañamiento de la producción con un desarrollo de investigación científica, con fin de contar con información que demuestre a la sociedad la viabilidad de estos sistemas.

Durante la realización del estudio la empresa tuvo varios cambios en su forma de operar pero siempre se mantuvieron con sus focos de producción sostenible. Según lo observado, esta empresa ha sufrido muchos cambios del modelo de negocio desde que comenzó a trabajar con agricultura orgánica en el 2009; durante su recorrido hasta la actualidad han trabajado con industrialización de lácteos (yogurt y otros productos), salsas, y jugos.

Sin embargo debido a la presión actual del mercado y otras razones la empresa comenzará a enfocarse más en el área agrícola, manteniendo la industria para un procesamiento de pulpas primario.

Respecto al desarrollo de investigación, la empresa comenzó en el 2017 un Centro de Estudios en Innovación Agroforestal (CEIA), plataforma que desea reunir a investigadores que estudien temas relacionados a sostenibilidad ambiental, rentabilidad y uso de sistemas agroforestales a gran escala. A parte de los procesos de investigación la empresa tiene un área de producción

² Silvia, 26 enero 2017. Entrevista personal sobre Instituto Toca. São Paulo, Brasil. Fazenda da Toca.

agrícola bajo sistemas agroforestales con dos focos: producción de frutas orgánicas y producción de huevos orgánicos. La tercera área, procesamiento de frutas para la producción de pulpas orgánicas tiene un mercado nacional e internacional, mientras que los huevos son vendidos a nivel nacional.

Por otro lado, el Instituto Toca es una organización sin fines de lucro que desarrolla diferentes proyectos enfocados en un sistema de educación integral para la sostenibilidad. Actualmente llevan tres proyectos para el desempeño de sus labores, entre estos se encuentra: Escuela Toca, el programa CEV (Centro de Experiencias y Vivencias) que lleva a cabo un programa de cursos educativos con diversos enfoques y para diferentes poblaciones y un tercer proyecto de apoyo a una escuela pública de la comunidad, Escuela Dulce, en el cual tratan de validar el sistema de aprendizaje que han desarrollado en la Escuela Toca (Silvia 2017)³

En conjunto estas dos instituciones trabajan, con el fin de entender como la sinergia entre la educación y los negocios puede llegar a crear un impacto positivo en la sociedad y medio ambiente (Silvia 2017)⁴

Dado a que ambas instituciones tienen el mismo fin y se colaboran entre ellas, la siguiente descripción se hará considerando las dos instituciones. Sin embargo, más adelante el estudio se enfocará solo en las acciones de Fazenda da Toca, incluyendo conclusiones y recomendaciones, ya que existe la necesidad de la empresa de sistematizar sus acciones de inclusión del área de producción agrícola.

A continuación se presenta la información recolectada sobre los principales aspectos a considerar en el funcionamiento de este *Ecosistema Toca*. Esta información fue respaldada con literatura, observación y la participación de los encargados.

Para la sistematización se utilizó el *Flourishing Business Canvas* (Figura 3), el cual reconoce cuatro perspectivas de negocio (derivadas del *Balanced Scorecard* de Kaplan), estas ayudan entender la lógica en la que el negocio existe, respondiendo a las siguientes preguntas (Upward 2013):

- 1. Personas.** ¿Para quién y con quien existe el negocio?
- 2. Propuesta de valor.** La razón de ser del negocio, ¿qué es lo que está haciendo ahora y hará en un futuro?
- 3. Procesos.** ¿Cómo, dónde y con qué el negocio trabaja?
- 4. Resultados** ¿Como el modelo de negocio mide y define el éxito en términos económicos, ambientales y sociales?

³ Silvia, 26 enero 2017. Entrevista personal sobre Instituto Toca. São Paulo, Brasil. Fazenda da Toca.

⁴ Silvia, 26 enero 2017. Entrevista personal sobre Instituto Toca. São Paulo, Brasil. Fazenda da Toca.

Se buscó responder esas preguntas por medio de una descripción general con el fin de entender cómo funciona el proyecto; existen muchas posibilidades para profundizar pero para efectos del estudio se hizo de forma general.

Como se observará en la siguiente parte, las metas identificadas de este negocio son regenerar a las personas, regenerar el ambiente y lograr una rentabilidad económica que le permita una sostenibilidad del negocio en el tiempo. Basado en estas metas se analizaron cuáles son las propuestas (de valor) que tienen para el alcance de las mismas.



Figura 3. Plantilla Flourishing Business Canvas utilizado para describir el modelo de negocio de Fazenda da Toca. (Fuente: Upward, 2016).

A continuación se presenta desde cuatro perspectivas (personas, procesos valor y resultados) la descripción elaborada. En Anexo 2 se puede encontrar la plantilla elaborada con la descripción del modelo de forma resumida.

Personas

Actores del ecosistema

Este responde a la pregunta ¿quiénes y qué puede tener un interés en el negocio? Los actores genéricos identificados que se ven influenciados por este proyecto son:

- Comunidad local
- Personas interesadas en un mundo mejor generado por la agricultura y la educación
- Fauna
- Flora
- Biosfera

Stakeholders

Por definición, los stakeholders son grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por la realización de los objetivos de un proyecto (Freeman 1984), citado por Silvestre 2013.

De forma general, los *stakeholders* identificados son clientes, productores de productos orgánicos, colaboradores, estudiantes, profesores, universidades y profesionales.

Se realizó un análisis más detallado, donde se identificaron *stakeholders* internos y externos, de acuerdo con los límites físicos de la organización y su relación con el entorno. Según, Guerras y Navas (2007), se puede hablar de stakeholders internos y externos en función de su posición respecto de la propia empresa. Así, por ejemplo, se habla de stakeholders internos con referencia a los accionistas, directivos y empleados; mientras que en la clasificación de stakeholders externos se incluyen a proveedores, clientes y acreedores financieros (citado por Manzaneque et al. s.f).

Igualmente se elaboró un mapa con detalle de los stakeholders según las diferentes áreas de la empresa. En el mapa se diferencian stakeholders internos y externos según color, siendo los de color verde los externos y los de color rojo los internos. Además se identifican los socios claves para el negocio (cumplen un papel imprescindible en las operaciones de la empresa).⁵

Necesidades

Se identificaron 3 necesidades de forma general que satisface el modelo de negocio: alimentación saludable, ambiente saludable y crecimiento personal.

⁵ Para la observación de este mapa de stakeholders se puede visitar el siguiente link:
<https://www.mindmeister.com/838148782#>

Canales y capital relacional

El capital relacional es el valor que tiene para una empresa las relaciones, internas y externas, que mantiene todos los stakeholders, este hace parte de los valores intangibles que son fuente de riqueza y de ventajas competitivas (Romero 2013).

A continuación se hace una clasificación por categorías propuesta por Romero (2013) del capital relacional, con que cuenta la empresa. Además se identifican principales canales por los cuales la empresa se comunica con sus stakeholders.

Tabla 2. Identificación del capital relacional de Fazenda da Toca.

Capital Relacional	Canal	Stakeholders	
Relaciones financieras	Reportes	Inversores	
Relaciones con clientes y comunidad	Medios comunicación internet (Facebook, página web, Instagram)	Clientes, consumidores, comunidad	
	Sistema de pedidos en línea	Clientes	
	Sistema de servicio al cliente (email, teléfono, visitas)	Clientes, consumidores	
Relaciones con socios	Email, teléfono, visitas	Socios	
Otras relaciones de la empresa	Relaciones con proveedores	Teléfono, email, visitas.	Proveedores
	Relaciones con administraciones públicas	Instituto Toca (Escuelas)	Comunidad Itirapina
		Representación en reuniones de agricultura orgánica, Certificadora orgánica Brasil	MAPA (Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento, siglas en portugués)
	Relaciones con centros de investigación	CEIA	Universidades, ONGs
Relaciones con los medios de comunicación	Instituto Toca (CEV)	Comunidad interesada en temas agricultura sostenible, SAF y salud integral, inversores, socios, clientes, consumidores	
	Life in Synthropy, COP 21		
	Aparición en revistas y programas TV		
Relaciones con otros grupos de interés	Proyectos colaboración	Otras empresas de agroforestería	
	Gestión de personal	Colaboradores	
Imagen de la empresa y marca	Certificaciones, reportes (Orgánicas, Empresas B),	Clientes, consumidores, socios, inversores, media, instituciones, comunidad interesada en temas agricultura sostenible, SAF y salud integral.	
	Facebook, página web, Instagram		
	Instituto Toca (Escuelas, CEV)		
	Marca, asistencia a eventos		
Canales de distribución	Supermercados, tiendas, ferias, industrias	Clientes y consumidores	

Gestionar adecuadamente la relación con los grupos de interés o partes interesadas es un elemento fundamental para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones, puesto que es necesario conocer las expectativas, necesidades e intereses de aquellas personas que ejercen o pueden ejercer algún tipo de influencia en el desempeño de la organización (Cáceres 2013).

Uno de los objetivos de la empresa es crear relaciones con personas por medio de generación de información que impacte en la educación de las personas, es por eso que la empresa tiene presente el tema de las relaciones y comunicación como una estrategia primordial para el desarrollo de su propuesta.

Por otro lado, a parte del tema social; se podrían considerar las prácticas de agricultura sostenible como un canal para entregar al planeta la propuesta de regenerar el ambiente.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor es la mezcla de distintos elementos de un negocio que atienden las necesidades y crean valor a un segmento, esta busca solución a un problema o situación determinada (Pomar 2013). Desde la perspectiva de un negocio sostenible, se considera que la propuesta de valor tiene que satisfacer más de una necesidad de distintos stakeholders y esta puede ser de carácter ambiental, social y/o financiero (Upward 2013).

Desde esta perspectiva de negocio sostenible en la Tabla 3 se identifican las diversas propuestas de valor que el *Ecosystema Toca* está ofreciendo a sus stakeholders, en los 3 ámbitos: ambiental, social y económico

Cabe resaltar que la razón de ser del “Ecosystema” es conectar y co-crear iniciativas que regeneren sistemas produciendo valor para la sociedad y el planeta (Silvia, 2017)⁶. Para la persecución de esto, la empresa entrega distintas propuestas de valor a la sociedad y el ambiente. Actualmente cuenta con la certificación de Empresas B, empresas que se caracterizan por utilizar la fuerza del mercado para solucionar problemas sociales y/o ambientales (Empresa B, 2016).

Debido a que hoy en día, la agricultura tiene un papel central en los esfuerzos para alcanzar el crecimiento y desarrollo social, pero también tiene el reto de cómo incorporar las dimensiones sociales, económicas, conservación y equidad como criterios para priorizar en los procesos de producción (Reiche y Carls 2017), el *Ecosystema Toca* trata de colaborar con soluciones a estos retos actuales con sus propuestas de valor.

Tabla 3. Propuestas de valor del *Ecosystema Toca*.

Dimensión	Propuesta Valor
Ambiental	Desarrollo y promoción de sistemas de agricultura sostenible
Social	Fuente de información científica basada en experimentos
	Sistema de educación experiencial, basada en principios de la naturaleza, alimentación saludable y una vida integral
	Cadenas productivas con mayor inclusión

⁶ Silvia, 26 enero 2017. Entrevista personal sobre Instituto Toca. São Paulo, Brasil. Fazenda da Toca.

Económica	Alimentos saludables con altos estándares de calidad, producidos en sistemas sostenibles
	Madera producida en sistemas agroforestales a gran escala

Se identificaron seis propuestas de valor principales, para llevar a cabo estas propuestas el modelo desempeña distintas actividades que se presentan más adelante.

Procesos

Actividades

Se lograron identificar cuatro tipos de actividades principales (Tabla 4) que hacen que el *Ecossistema Toca* pueda entregar sus propuestas de valor, estas son actividades enfocadas en investigación, producción, comercialización y cocreación/colaboración.

Tabla 4. Actividades principales del *Ecossistema Toca*.

Tipo de actividad	Específicas
Investigación	Investigación sistemas SAF
	Participación y apertura en proyectos con instituciones/organizaciones y comunidad interesada
Producción	Producción de leche, huevos y cultivos bajo sistemas sostenibles (bienestar animal)
	Ciclaje de nutrientes en el sistema, interdependencia entre sistemas (incorporación gallinaza, abonos verdes, incorporación de podas), potencializar la reducción de insumos exteriores.
	Elaboración propia de alimento para animales, uso homeopatía (potencializar bienestar animal)
	Planificación, pruebas anticipadas sobre estrategias de producción y acompañamiento técnico (procesos eficientes)
	Uso de maquinaria específica (diseño de nuevas máquinas), infraestructura eficiente
	Incorporación de biodiversidad en sistemas productivos
	Enfoque de producción bajo abordaje de agricultura orgánica 3.0
Comercialización	Disponibilidad de productos para comunidad interna (colaboradores) a precios menores
	Fiscalización y reportes de certificaciones
	Alianzas en distribución y compra de insumos
	Búsqueda constante de procesos eficientes de logística
Colaboración – cocreación	Sistema interno reciclaje de residuos
	Sistema de socios internos con apoyo técnico y financiero
	Apoyo grupos de proveedores y productores
	Sistema de educación abierto al público, gratuito en el caso de las escuelas
	Programa de desarrollo e integración para colaboradores
	Sistema de comunicación abierto (interno y externo, investigación compartida)

Entre una de sus actividades de colaboración- cooperación se podría resaltar el contacto que ha tenido la empresa con un asentamiento cercano a la zona donde se encuentran

(asentamiento del Movimiento Sin Tierra) para compartir las tecnologías desarrolladas en la empresa. No obstante, no se logró sistematizar sobre este tema en específico.

Recursos

Los recursos identificados como necesarios para entregar la propuesta de valor se presentan en la Tabla 5. Se identificaron y categorizaron los recursos en: humanos, culturales, sociales, políticos, recursos naturales, recursos financieros y recursos de infraestructura o tecnología.

Tabla 5. Recursos principales del *Ecossistema Toca*.

Recursos	
Humanos	- Personas con conocimientos específicos por área
Culturales	- Cultura de "vivir orgánico", cocreación - Conciencia de la naturaleza como activo esencial del negocio - Importancia de sistemas regenerativos - Valores de cuidado, conciencia, belleza, persistencia, inclusión y regeneración
Sociales	- Instituto Toca, Centro de Estudios en Innovación Agroforestal
Políticos	- Representación en reuniones sobre agricultura orgánica del gobierno - Legislación agricultura orgánica (certificaciones)
Financieros	- Inversores
Tecnológicos infraestructura	- Tecnología desarrollada para gran escala - Infraestructura para producción agrícola integrada, estructuras para educación y experiencias - Tecnologías de investigación - Infraestructura reciclaje (centro acopio) - Fabrica de ración (alimento animales) - Red distribución y sistema pedidos para clientes - Plataformas de internet - Red de materia prima - Infraestructuras eficientes en edificios (área educativa y productiva) - Estructura automatizada en producción huevos - Industrias procesamiento de pulpas
Naturales	- Flora - Fauna - Aguas - Aire - Minerales - Suelos - Biodiversidad - Radiación solar - Servicios ecosistémicos involucrados

Gobernanza

El término gobernanza aplicado a las empresas trata de explicar “los mecanismos concretos y las instituciones que permiten la coordinación entre las unidades de una organización, el arbitraje de las divergencias, el mantenimiento de la cohesión del conjunto y la gestión de los costos de transacción implicados por un control más "horizontal" que "vertical" ” (Hufty 2008:4).

De manera más simple, se identificaron quienes son los mayores influyentes sobre las tomas de decisiones que se involucran de alguna manera en las operaciones y estrategias del *Ecossistema Toca*, según el tema de decisión (Tabla 6).

Tabla 6. Actores involucrados en la gobernanza del *Ecosistema Toca*.

Temas	Stakeholders involucrados en toma de decisiones
Sistemas de producción	Gerentes de Fazenda da Toca, socios
Precios	Área comercial y gerentes de Fazenda da Toca
Certificaciones orgánicas	Gobiernos (Brasil, Unión Europea, Estados Unidos), productores orgánicos
Manejo forestal	Gobierno Brasil, CEIA, gerentes de Fazenda da Toca
Educación integral	Escuelas públicas e Instituto Toca
Enfoque estratégico	Inversores, gerentes de Fazenda da Toca

Esta identificación se hizo más que todo por medio de observación por lo que pueden existir otros actores influyentes que no se incluyen en la tabla anterior.

Socios claves

Los socios clave son aquellos con los que la empresa tiene y mantiene relaciones, estos forman un valor intangible que se obtiene de la colaboración (Romero 2013). Los socios pueden ser divididos en dos grupos: socios directos, con quienes la compañía opera su modelo de negocio central (como los productores, transportadores, proveedores de insumos, etc.); socios indirectos, quienes apoyan o facilitan el desarrollo del modelo de negocio (como las instituciones financieras, los centros de investigación, las universidades, las ONG, las agencias del sector público, los gobiernos locales, etc.) (Lundy et al. 2014). En la Tabla 7 se observan los principales socios claves identificados.

Tabla 7. Socios claves del *Ecosistema Toca*.

Área	Socio	Perfil del socio	Tipo de socio	Función
Fabrica alimentación animal (ganado, gallinas)	Korin Yamagushi	Empresa Productor rural	Directo Indirecto	Socios para compra
	Takaoka, Biorgánica Gebana	Productor rural Empresa Empresa	Directos	Proveedores de granos orgánicos
Producción de huevos	Fazenda Bandeira	Productor rural	Directo	Socio proveedor
Materia Prima	Felipe Paulinho (SOS Agrícola)	Productor rural Productor rural	Directo Directo	Socios proveedores internos
Distribución y socios comerciales	Korin Jasmine	Empresa Empresa	Directo	Distribución conjunta, venta comercial de producto Toca
CEIA	IPAM	ONG	Indirectos	Investigación en conjunto
Instituto Toca	Prefeitura Itirapina	Gobierno local	Indirecto	Apoyo proyecto Escuela Dulce

Stock biofísico

En este apartado se consideran de manera general de donde vienen los principales materiales físicos que son requeridos por el negocio (entradas) y así como los que salen de los procesos de producción (salidas). En la siguiente imagen (Figura 4) se puede apreciar el flujo de los

mismos, se habla solo de la Fazenda da Toca, ya que el Instituto Toca tiene un flujo más simple de recursos que ya están involucrados en este análisis.

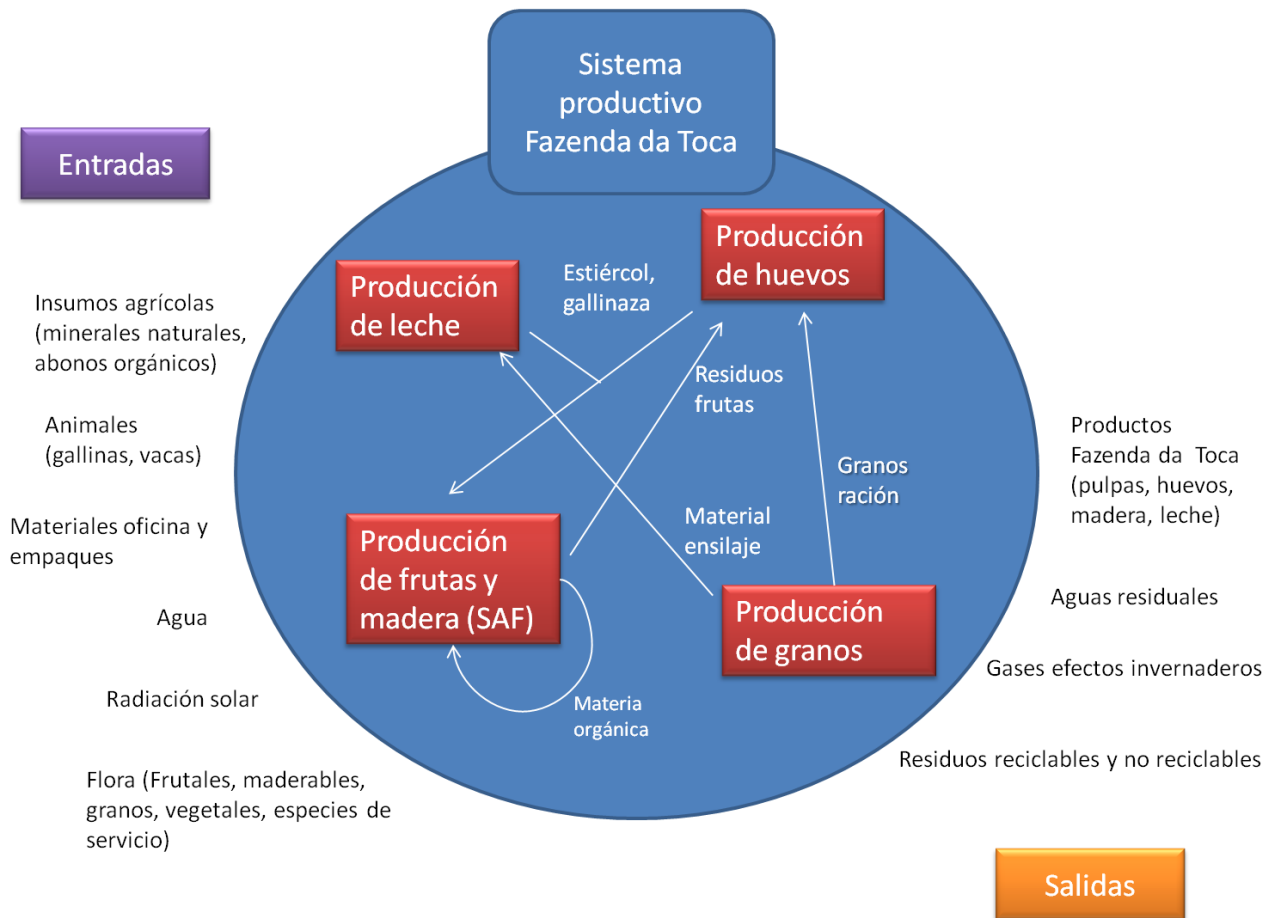


Figura 4. Entradas y salidas (recursos) del negocio Fazenda da Toca.

Fazenda da Toca impulsa sistemas de producción que sean económicamente viables a grande escala y cada vez menos dependientes de insumos externos, por lo que el ciclaje de nutrientes es muy importante dentro del ecosistema y así la reducción de costos de producción (VERENA 2016). Como se observa en la imagen superior, existe un ciclaje de nutrientes por medio de la reintegración del estiércol y gallinaza de los sistemas de producción animal. En los sistemas agroforestales también existe un reciclaje de nutrientes por medio de la reintegración de la materia orgánica, efecto del manejo de poda y uso de especies de servicio.

La producción de granos también tiene un papel importante, ya que esta es destinada para uso interno en la fábrica de ración de alimentos, así como para la elaboración de ensilajes para alimentación del ganado. Igualmente, una parte de la cosecha de frutas es destinada a la alimentación de las gallinas.

Se puede resaltar que dentro de la empresa y comunidad se tiene un plan de reciclaje, sin embargo, algunos colaboradores consideran que la clasificación in situ es poco consistente.

Entre las entradas más significativas de Fazenda se encuentran el insumo de granos para la alimentación de las gallinas, al ser sistemas de gran escala (60 000 aves aprox.) la producción interna de granos no da abasto para la alimentación de los animales.

Servicios eco sistémicos

“La degradación del ecosistema es altamente relevante al negocio porque las compañías no sólo impactan a los ecosistemas y a los servicios que proporcionan sino que también dependen de ellos. La degradación del ecosistema, por tanto, puede plantear una cantidad de riesgos al desempeño corporativo, así como crear nuevas oportunidades de negocio” (Hanson et al. 2012:6).

Los servicios eco sistémicos son la multitud de beneficios que la naturaleza aporta a la sociedad. Según la FAO (2017) la agricultura, la actividad forestal y la ganadería se benefician, y, al mismo tiempo proporcionan servicios ecosistémicos. A continuación, se presenta una identificación de diversos servicios ecosistémicos que este negocio aporta y utiliza por medio de sus actividades principales (basado en los cuatro tipos de servicios ecosistémicos que la FAO utiliza como clasificación). Sin embargo, cabe resaltar que es solo una identificación de los posibles efectos, es necesario seguir consolidando los procesos en marcha para que demuestre el impacto real sobre estos.

Tabla 8. Servicios ecosistémicos proporcionados y utilizados.

Tipos de servicios eco sistémicos (FAO 2017)	Entregados	Utilizados
Abastecimiento (beneficios materiales que las personas obtienen de los ecosistemas)	<ul style="list-style-type: none"> -Alimentos (frutas) -Materia prima (madera) -Agua dulce 	<ul style="list-style-type: none"> -Agua dulce (cultivos)
Regulación (beneficios como el mantenimiento de la calidad del aire y suelo, control inundaciones...)	<ul style="list-style-type: none"> -Clima local -Calidad de aire -Secuestro y almacenamiento de carbono -Moderación de fenómenos extremos (gases efecto invernadero) -Tratamiento y regulación de flujo de aguas -Prevención de erosión -Conservación de fertilidad y biodiversidad de suelo -Polinización -Control biológico de plagas -Reciclaje de nutrientes -Recarga de acuíferos -Restauración de suelos 	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad de aire (amoníaco de ganadería y aviario, emisiones por transporte e industria) -Aguas residuales (lechería, aviario) -Suelo (erosión por preparación de suelo con maquinaria)
Apoyo (proporción de espacios para fauna y flora)	<ul style="list-style-type: none"> -Habitad para especies (avifauna, polinizadores, macrofauna, microfauna) - Conservación de diversidad genética 	<ul style="list-style-type: none"> -Habitad para especies
Culturales (beneficios no materiales que las personas obtienen de los ecosistemas)	<ul style="list-style-type: none"> -Recreación -Salud mental -Experiencia espiritual -Apreciación genética -Experiencia educacional 	

El objetivo de Fazenda da Toca es desenvolver sistemas agrícolas productivos que preserven los recursos naturales, como la flora, el agua y los suelos. Para esto, los sistemas agroforestales son una alternativa ya que logran minimizar la degradación ambiental, al mismo tiempo que presenta alto potencial de recuperación de paisajes agrícolas. Al existir una mayor diversidad de especies en el sistema, se optimiza la utilización de recursos

naturales disponibles. En el sistema de la finca, los árboles contribuyen a la protección y mejoría del suelo, así como al ciclaje de nutrientes. Por medio de un sistema que reproduzca los servicios ecosistémicos de un bosque natural se logra contribuir al microclima de la región (VERENA 2016) [traducción propia].

Sin entrar en detalles, se puede considerar un efecto positivo por medio de sus actividades de agricultura que están ayudando a recuperar algunos servicios ecosistémicos dentro de la propiedad.

Resultados

Como se comentó al inicio del documento, las metas del *Ecossistema Toca* son regenerar el ambiente, regenerar a las personas y lograr una rentabilidad económica que le permita seguir existiendo en el tiempo con el menor impacto negativo posible. Sin embargo, es importante que la empresa luego de identificar sus metas establezca mediciones o controles que le ayuden a guiar y demostrar los resultados de sus actividades para el alcance de esas metas.

El fijarse metas y evaluaciones de desempeño contribuyen a definir el éxito de la empresa (Upward 2013). La estrategia de la empresa se traduce en objetivos que medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción permiten alinear a los miembros de la empresa.

En el reporte *Fazenda da Toca Organicos Impact Assesstment B Corps* (2016) la empresa demuestra tener un gran interés por temas sociales y ambientales. No obstante, la utilización de indicadores está en proceso de establecimiento.

Los procesos requeridos para entregar las propuestas de valor, siempre van a generar costos e ingresos para la sociedad y el ambiente, la transparencia de estos es importante para el desarrollo de las empresas en la actualidad. La mayoría de los indicadores que está utilizando la empresa son de carácter técnico (área de certificaciones, procesamiento de pulpas, datos de crecimiento de los SAF, datos de producción de cultivos y animales) y financiero, lo cuales son utilizados para medir el alcance de su meta de rentabilidad económica.

Para medir el impacto social, el Instituto ha logrado identificar algún impacto en temas de educación por medio de sus cursos y educación en la escuela, pero solo se han identificado sin existir algún tipo de medida. Por medio de este estudio, es que Fazenda da Toca está comenzando a generar datos de impacto social.

Se identificaron algunos beneficios y costos que son registrados por los encargados, sin embargo, como se comentó anteriormente los registros apenas se están empezando a diseñar y se puede considerar que faltó identificar algunos de estos registros que la empresa está llevando a cabo. En las siguientes tablas (9 y 10) se observa con más detalle estos costos o ingresos (beneficios) que la empresa ha registrado en algún momento.

Tabla 9. Costos de modelo de negocio *Ecosistema Toca*.

Costos	Sociales	Ambientales	Económicos
	Sin registro	<ul style="list-style-type: none"> • Emisiones de CO2 (estudio SAF) • Materia seca (impacto de pastoreo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los costos relacionados a producción y administración de área pecuaria y agrícola e investigación • Pérdida de inventarios

Tabla 10. Ingresos de modelo de negocio *Ecosistema Toca*.

Ingresos	Sociales	Ambientales	Económicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de cambios en alimentación en niños y familiares de las escuelas* • % de satisfacción en los cursos y sistema de educación en escuela • Identificación de personas que han aplicado conocimientos aprendidos en los cursos* • Materia prima comprada a productores 	<ul style="list-style-type: none"> • Hábitats biodiversos • Bienestar animal • Regeneración de suelo degradados 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos • Venta de pulpas, maderas, leche y huevos

*No existen registros formales, solo se han logrado identificar acciones

Fase 2: Revisión de literatura acerca de negocios inclusivos e identificación de acciones de inclusión por parte de la empresa

Principios de Negocios Inclusivos

A diferencia de los usuales esquemas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en el contexto de inversiones agrícolas, los negocios inclusivos o modelos de negocios colaborativos se caracterizan por crear vínculos entre socios inversores y grupos locales considerándolos parte del *core bussiness de la* empresa principal, es decir, estos vínculos deben de ser base de las actividades estratégicas de la empresa principal con el fin de compartir el valor generado por la actividad para las dos partes (Cotula y Vermeulen 2010) [traducción propia].

Existen muchos modelos de negocios que trabajan con este tipo de relaciones, desde grandes asociaciones de producción hasta socios individuales. Un elemento en común en la mayoría de estas relaciones es la idea de tener dos partes trabajando en conjunto dentro de un mismo marco operacional por un proyecto o meta en común. Generalmente, en estos acuerdos se incluye cómo los beneficios y riesgos serán compartidos, así como obligaciones y derechos de cada parte (Cotula y Vermeulen 2010) [traducción propia].

Por otro lado, Chamberlain (2016) define un NI cuando existe una relación con fines de lucro entre un agronegocio comercial y un individuo o comunidad de bajos ingresos, en el cual la comunidad o el individuo de bajos ingresos es integrado en la cadena comercial como un

proveedor de tierra, un productor o un empleador que comparte valor con el objetivo de desarrollar beneficios para todas las partes.

Según la revisión de literatura se logró identificar al menos 7 principios de modelos de negocios inclusivos que son presentados a continuación.

1. Beneficio social, reducción de pobreza

Este tipo de negocios traen progresos sociales y reducción de pobreza a la población, especialmente por medio de las innovaciones se esperan que se generen los beneficios. Sin embargo, es importante conocer la realidad económica, social y cultural de las comunidades de bajos ingresos, ya que el objetivo principal no es necesariamente la maximización de ingresos, sino minimizar los riesgos en busca de maximizar tanto el valor social como económico (Chediek et al. 2015; WBCSD-SNV 2010) [traducción propia].

Así por ejemplo, este tipo de negocios logran crear empleos, mejorar el nivel de vida, transferir habilidades, fomentar el liderazgo y promover prácticas ambientalmente sostenibles (WBCSD-SNV 2010).

Esta reducción de la pobreza se puede dar a nivel local, mediante la inclusión de trabajadores de la zona donde se encuentra el negocio, aumentando el acceso a colaboradores apropiadamente calificados. De esta forma las poblaciones locales se benefician de mejores salarios, medios de vida más seguros y logran contribuir a las economías locales (WBCSD 2016).

2. Personas de menor renda, micro y medianas empresas incluidas en las cadenas de valor

Lemos (2012) menciona que uno de los principios imprescindibles es la participación externa. La mayoría de las definiciones hablan sobre la inclusión de personas de menor renda involucradas en la cadena de valor (Chediek et al. 2015) [traducción propia].

Sin embargo, autores como Davis et al. (2016) [traducción propia], aseguran que los NI envuelven a microempresas y emprendedores de menores ingresos, siendo el término microempresas variante de país en país.

El reporte de *Business Fights Poverty* citado por los mismos autores (Davis et al. 2016), define a estas microempresas como “auto-empleados hombres y mujeres, o emprendedurismos con menos de 10 empleados”. En el caso de Brasil, según la SEBRAE 2016 (Servicio Brasileño de Apoyo las Micro y Pequeñas Empresas, por sus siglas en portugués) existen las siguientes clasificaciones:

- Micro-emprendedor individual: ingreso anual de hasta R\$ 60 mil
- Micro-empresa : ingreso anual de hasta R\$ 360 mil
- Empresa de Pequeño Porte -Ingreso anual entre R\$ 360 mil y R\$ 3,6 millones
- Pequeño Productor Rural – Propietario de tierra con un ingreso anual de hasta R\$ 3,6 millones

Vorley et al. 2008, destacan finalmente que estas iniciativas de negocios buscan una conexión de actores para la facilitación de mercados efectivos e integrados.

3. Remuneración de mercado, financiamiento comercial, viabilidad financiera

Este tipo de iniciativas como todo negocio deben de ser viables financieramente y contar con una remuneración de mercado. Esto último hace referencia a que las personas de menores ingresos envueltas en el negocio puedan producir servicios o bienes que el mercado demande, siendo la fuente de financiamiento una fuente comercial (Chediek et al. 2015) [traducción propia].

En conclusión, estos proyectos deben de tener un crecimiento autofinanciado, Lemos (2012) asegura que los negocios son más rentables cuando el valor agregado se comparte con las personas de menores ingresos, logrando una sostenibilidad económica en el tiempo (WBCSD-SNV 2010).

4. Potencial de escala

Al ser soluciones guiadas por el lucro, serán escalables y por ende pueden servir como medio para reducir la pobreza (Chediek et al. 2015) [traducción propia]. Estos negocios pueden acelerar el crecimiento de las compañías, siendo la innovación un elemento clave para poder llevar los proyectos a mayor escala (WBCSD-SNV 2010). Para superar la pobreza, Pineda (2014) comenta que es necesaria la viabilidad y escalabilidad comercial.

Una de las características de los negocios inclusivos, es el potencial de escala que tienen. Chamberlain (2016), habla de tres tipos de escalamiento que los negocios inclusivos pueden tener y los define así:

- *Scaling in* (Escalamiento para adentro): incrementando el nivel de inclusión para los beneficiarios que ya existen sin cambiar la estructura de NI, asegura que se hace incrementando la inclusión en 4 dimensiones (propiedad, riesgo, beneficios y toma de decisiones).
- *Scaling out* (Escalamiento hacia afuera): cuando el número de beneficiarios aumenta dentro de la estructura ya existente, esto incluye un crecimiento interno del NI, así como su potencial de ser replicado.
- *Scaling up* (Escalamiento hacia arriba): potencializando la complejidad del NI por medio de la aplicación de más instrumentos y stakeholders.

5. Innovación, creación mutua y crecimiento para las dos partes

Con estos negocios se trata de crear un valor compartido, en donde existan sinergias de capacidades, aprovechando el *know-how* y experiencia tanto de las pequeñas y medianas empresas, como las grandes. Con esta mezcla de conocimientos se crean muchas veces negocios innovadores (Chediek et al. 2015; Lemos 2012). [traducción propia].

Según, Dania Baltodano, en el reporte de WBCSD-SNV (2010), uno de los principios es el “desarrollar relaciones de ganar-ganar a largo plazo, basadas en la confianza, transparencia y colaboración activa y equitativa entre todos los participantes”.

“Los negocios inclusivos encuentran enfoques innovadores a ‘negocios como de costumbre’ con el potencial de crear nuevas soluciones para un impacto positivo de negocios en mercados más maduros” (WBCSD, 2016).

6. Fortalecimiento de la ventaja competitiva

Cuando las empresas combinan sostenibilidad ambiental, tecnologías e inclusión social y tienen acceso a mercados, existe una ventaja competitiva que los mantiene resilientes a los cambios coyunturales (Chediek et al. 2015) [traducción propia].

Lemos (2012) dice que “la métrica utilizada para evaluar el éxito de un negocio inclusivo enfatiza las ventajas competitivas y beneficios logrados por el proyecto y sus socios, y no en las ganancias generadas en toda la cadena o industria”.

Esta ventaja competitiva puede ser utilizada en la construcción de reputación de la empresa, dándoles valor a la marca (WBCSD, 2016).

7. Ambientalmente sostenible

“Para ser realmente sostenibles, los NI no sólo requieren ser socialmente benéficos en términos de mejorar la calidad de vida de las comunidades; sino también deben basar dicha mejora en soluciones ecológicamente viables. Como tampoco pueden la protección ambiental y la lucha contra el cambio climático darse en aislamiento de los problemas sociales” (Pineda 2014).

Tipos de NI

Para efectos de este documento se hará la clasificación como lo propone Lariú y Strandberg en el 2009 (citados por Pineda 2014), estos la hacen por el papel que juega la población de bajos ingresos involucrada en la cadena, a saber:

- Primer modo: vincula a esta población como consumidores.
- Segundo modo: vincula a la población como productores, proveedores o distribuidores.
- Tercer modo: vincula a la población como un socio o aliado.

Líneas de acción de Fazenda da Toca como Negocio Inclusivo

Después del estudio realizado sobre el modelo de negocio de la empresa y sobre los principios de NI, se identificaron posibles líneas de acción con ciertos actores que Fazenda da Toca puede o está implementando y que podrían caracterizarse con los principios de NI. En la Tabla 11 se muestran, igualmente en las próximas etapas del estudio se caracterizan esas relaciones con más detalle para entender la situación actual.

Tabla 11. Principios de NI e identificación de los espacios en que Fazenda da Toca puede tener relaciones típicas de NI.

Espacios para generar NI	Ambas cadenas	Cadena de pulpas orgánicas	Cadena de huevos orgánicos
	Principios de NI	Proveedores	Socio productor de frutas
1. Beneficio social, reducción de pobreza	Existe un potencial de trabajar con proveedores en ambas cadenas y cumplir con los principios de NI. Más adelante se comenta la situación actual con los proveedores.	Actualmente ya existen estas relaciones que pueden considerarse de primera instancia como relaciones características de NI. Sin embargo, en las siguientes fases se hace un análisis de las mismas con el fin de evaluar si efectivamente se está dando ese tipo de relación y se están cumpliendo los principios.	
2. Personas de menor renda, micro y medianas empresas incluidas en las cadenas de valor			
3. Remuneración de mercado, financiamiento comercial, viabilidad financiera			
4. Potencial de escala			
5. Innovación, creación mutua y crecimiento para las dos partes			
6. Fortalecimiento de la ventaja competitiva			
7. Ambientalmente sostenible			

Fase 3: Análisis de cadenas productivas

En el siguiente informe se presenta la información recolectada sobre las cadenas productivas de pulpas orgánicas y huevos orgánicos en pastoreo, ubicadas geográficamente en el estado de São Paulo, Brasil.

Actualmente, Brasil atraviesa uno de los mejores momentos del sector orgánico, con más de 15 mil unidades de producción agrícola (entre productores y emprendedores individuales, cooperativas, unidades asociativas de producción y empresas de procesamiento e industrias) (O Diário 2017) [Traducción propia].

El Estado de São Paulo no es una excepción a este crecimiento en producción orgánica, sin embargo sigue siendo un estado donde predominan monocultivos de caña de azúcar y naranja, especialmente en los espacios rurales de la región central. Esta situación ha hecho que en la región se encuentren interactuando actores con variadas disciplinas, desde grandes agroindustrias y trabajadores rurales migrantes, hasta pequeños y medianos productores (Pereira y Troiano 2013) [Traducción propia].

Esta situación crea un ambiente complejo de interacciones entre los diferentes actores y cadenas productivas que existen en el Estado. Desde un inicio, se identificó que esa realidad del estado de São Paulo es un reto para la cadena productiva de pulpas y huevos ya que obliga a buscar proveedores afuera del estado, representando en mayores costos de

transacción y menos impacto a nivel local. A continuación se presentan los dos análisis de cadenas realizados.

Cadena productiva de pulpas orgánicas en São Paulo

A pesar del crecimiento en producción de cultivos orgánicos en Brasil, el mercado de frutas tiene todavía una demanda insatisfecha de insumos orgánicos certificados, especialmente para la fabricación de alimentos (Organics Net 2016). Lo que refleja el potencial existente para la inclusión de más agricultores en la producción de cultivos orgánicos, además, las oportunidades de exportación están ampliándose con la integración de productos acabados como jugos de frutas (O Diário 2017) [traducción propia].

São Paulo no es una excepción a este potencial, gracias a características climáticas el estado cuenta con viabilidad para producir frutas tropicales y de clima templado. En la actualidad, el mismo es reconocido por ser un polo cítrico a nivel mundial, sin embargo, la agricultura familiar está teniendo un gran papel en la producción de otras frutas (Guedes 2016) [traducción propia].

Esta agricultura familiar tiene el potencial de ser incluida en las cadenas de valor, aun así existen muchos desafíos que deben de ser resueltos para esta integración, la sostenibilidad de estos en una agro cadena depende en gran medida de la acción coordinada y organizada de sus participantes (FAO 2014).

En esta cadena productiva se identificaron distintos tipo de productores proveedores de frutas, algunos de estos organizados en cooperativas. Una de estas es la Cooperativa Annona, cooperativa de agricultura sustentable de pequeños y medianos productores del estado de São Paulo. También existen otras cooperativas fuera del estado de São Paulo (Coopealanor y Ecocitrus) que subastasen la cadena, pero como el estudio está delimitado al estado paulista no serán incluidas en el mismo.

Varias empresas están involucradas como actores directos de la cadena, Fazenda da Toca es una de estas, ejerciendo diversas funciones. Esta empresa comenzó a industrializar frutas con el procesamiento de naranja en el año 2009, de ahí fue creciendo su cartera de productos. Hoy en día trabajan 13 productos de procesamiento de frutas con la idea de seguir ampliando la cartera de productos⁷.

Actualmente en São Paulo, la mayoría de empresas que trabajan el procesamiento de pulpas tienen como clientes finales minoristas, además se caracterizan por no ser orgánicas. Por el otro lado, Fazenda da Toca tiene un papel importante en el procesamiento de pulpas orgánicas para la venta a otras empresas, comercialización tipo B2B (Business to Business)⁸.

La cadena se abastece de materia prima de productores rurales y otras empresas productoras de frutas. Todos son certificados bajo distintas regulaciones orgánicas incluyendo las regulaciones de Brasil, Unión Europea, Estados Unidos y la regulación para certificación de agricultura biodinámica Demeter⁹.

⁷ Conversación Jessica, Encargada de Materia Prima. Fazenda da Toca. Febrero 2017. Itirapina, São Paulo.

⁸ Conversación Bigalleteo, Encargado Gerencia Comercial. Fazenda da Toca. Abril 2017. Itirapina, São Paulo.

⁹ Conversación con encargada de calidad, Hanna Dantas. Febrero 2017. Itirapina, São Paulo.

Descripción de los productos

En esta cadena de pulpas se procesa mango (variedades Ubá, Tommy y Palmer), guayaba (variedades Paluma y Sassaoka), maracuyá, cítricos (naranja y limón), tomate y remolacha. Todos los productos son para la venta a otros comercios (B2B).

Se caracterizan por ser pulpas certificadas por la empresa IBD, no tener colorante, sabor artificial o conservantes y llevar un proceso de pasteurización. Algunas de estas pulpas ya se compran procesadas a empresas fuera del estado de São Paulo.

Al ser ventas de tipo B2B, la mayoría de los productos se comercializan en presentaciones de 180 kg hasta 265 kg, tanto para venta nacional como internacional.

A continuación se detalla la lista de productos comercializados actualmente en la cadena:

- Polpa Integral Asséptica de Goiaba Orgânica (Paluma)
- Polpa Integral Asséptica de Goiaba Orgânica (Sassaoka)
- Polpa Integral Asséptica de Manga Orgânica (Ubá)
- Polpa Integral Asséptica de Manga Orgânica (Tommy)
- Polpa Integral Asséptica de Manga Orgânica (Palmer AC)
- Polpa Integral Congelada de Beterraba Orgânica
- Polpa Integral de tomate Orgânico
- Suco Concentrado Congelado de Laranja Orgânico
- Suco Integral Congelado de Limão Orgânico
- Suco Concentrado Refrigerado Clarificado de Maçã Orgânico
- Suco Integral Congelado de Maracujá Orgânico
- Óleo essencial de Limão Orgânico
- Óleo essencial de Laranja Orgânico

Mapa y descripción de la cadena

Como se observa en la Figura 5 las funciones identificadas en la cadena productiva son: producción de frutas, industrialización, almacenaje y comercialización. Se identificaron los actores encargados de cada función de la cadena (actores directos, actores de servicios operacionales y actores de servicios estratégicos) y se describieron sus relaciones. Además se identificaron algunas acciones que Fazenda está llevando a cabo con otros actores de la cadena que ayudan a consolidar la cadena como una cadena de valor.

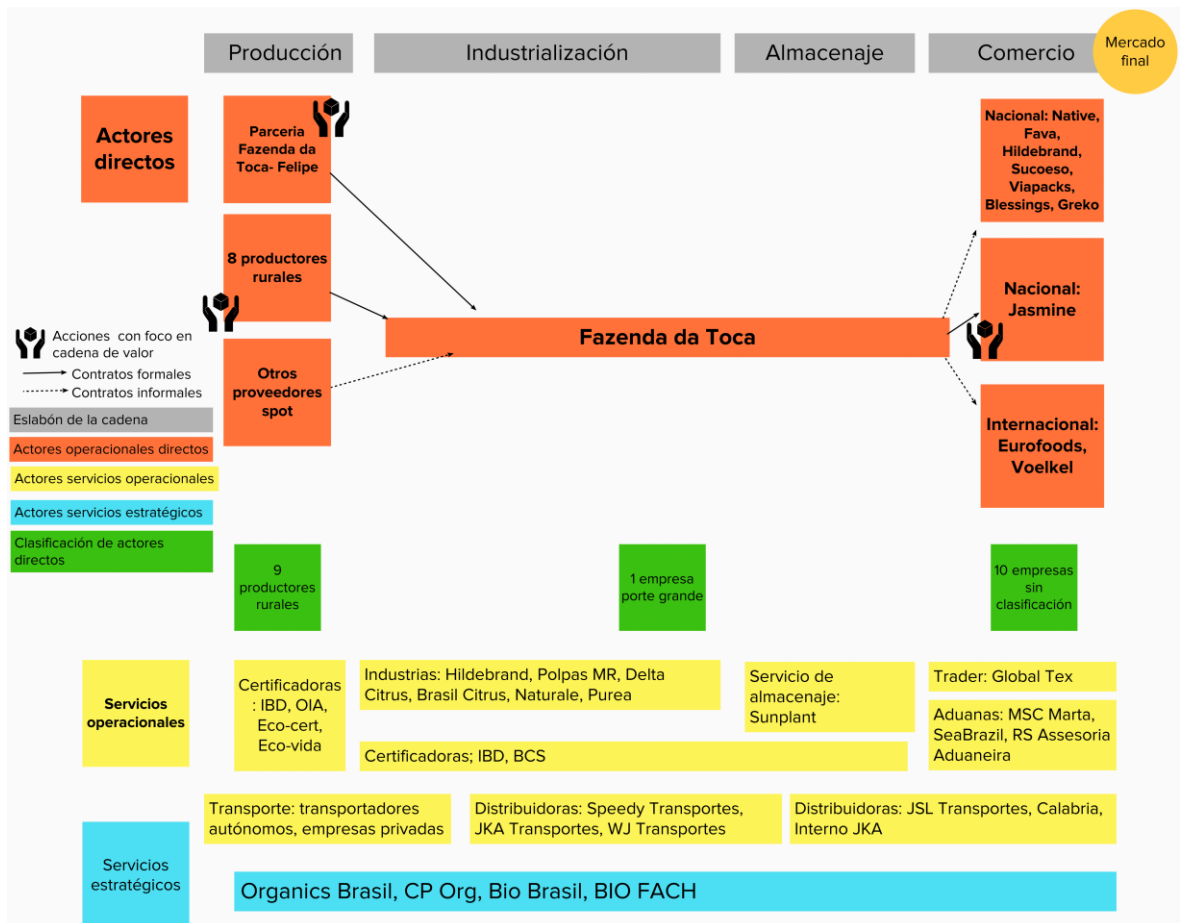


Figura 5. Mapa de la cadena de pulpas orgánicas en São Paulo, Brasil.

Producción

Todos los productores de frutas están certificados para producir orgánico, estos proveen con mango, guayaba, limón, naranja, maracuyá, banano, tomate y remolacha. La mayoría de los productores son productores rurales. La cadena cuenta con 9 proveedores fijos de fruta fresca ubicados en São Paulo, tres de estos están organizados en una cooperativa (Instituto Annona), el resto son productores individuales, incluyendo un proveedor que actualmente tiene una relación de socio con la Fazenda da Toca (administra un área de producción de frutales dentro de la misma Fazenda).

Todos estos proveedores son catastrados como productores rurales. Además existen otros proveedores spot (esporádicos) que no se lograron identificar, siendo proveedores de tomate y otras frutas que llegan a ofrecer sus productos en el momento de la cosecha.

Se identificó que los proveedores spot son los que trabajan sin contratos formales, mientras que con los otros existen contratos de compra que se hacen con antelación a la época de cosecha de las frutas.

Estos son los proveedores identificados dentro del estado de São Paulo, sin embargo, existen otros proveedores importantes fuera del estado incluyendo dos cooperativas (Coopealnor, Ecocitrus) y tres empresas de porte grande (Gnokur, Bela Ishia y Primor).

Se logró entrevistar algunos de los proveedores rurales, los cuales se caracterizan por ser productores de hortalizas y frutas, trabajando propiedades de dos hasta 20 ha. La mayoría

certificados por las empresas IBD u OIA; los que están organizados en la cooperativa cuentan con una certificación grupal. Venden sus frutas para esta cadena orgánica de pulpas así como para otras cadenas productivas especialmente para el mercado de frutas en natura.

Algunos de estos proveedores trabajan con su propia mano de obra y otros contratan a empresas terceras para algunas labores de campo como poda y cosecha.

Industrialización

En la función de industrialización el actor que sobresale en la cadena es Fazenda da Toca, empresa de porte grande. Sus funciones son la compra de materia prima y contratación de servicios a industrias de procesamiento. La cadena trabaja con seis empresas de procesamiento, certificadas por la empresa IBD en su mayoría y otras por BCS Kiwa.

La clasificación de estas empresas dedicadas al servicio de industrialización es en diferentes tamaños, desde pequeño porte hasta grande. Trabajan la industrialización de distintas frutas tropicales e incluyen sus servicios en otras cadenas de producción.

Almacenaje y comercialización

Para la función de almacenaje la empresa Fazenda da Toca contrata los servicios de una segunda empresa (Sunplant), aunque también almacena en sus propias instalaciones.

Fazenda da Toca está enfocada, decisión tomada recientemente, en vender sus pulpas a otros comercios (B2B), debido a que sus productos se caracterizan por tener un procesamiento primario las empresas clientes son otras industrias que trabajan tanto productos para el consumidor final como productos semi-procesados.

La comercialización se hace a nivel nacional e internacional siendo ocho empresas las que compran las pulpas en el país y dos empresas del exterior. No se logró identificar el tamaño de las empresas dedicadas a la comercialización.

Servicios operacionales y estratégicos

Los servicios operacionales son proveídos por varias empresas certificadoras tanto para el proceso de producción como para el proceso de industria. Sobresalen seis empresas industrializadoras, una de almacenaje, una empresa comercializadora o trader, empresas para servicios de aduanas y otras de servicios de transporte tanto de fruta fresca como producto terminado.

Los actores identificados en brindar los servicios estratégicos de la cadena cumplen el papel de colaborar con la promoción de productos orgánicos, tanto a nivel nacional como internacional. Para el caso de esta cadena, se encuentran organizaciones como Organics Brasil, programa que promueve productos orgánicos de Brasil a nivel mundial (Organics Brasil Org 2016); y otros actores estratégicos como la Comisión de Producción Orgánica (CPOrg), Bio Brasil Fair un evento de exposición de productos orgánicos y BIO FACH feria de productos orgánicos a nivel mundial.

Caracterización de las relaciones

El flujo de información se evaluó con actores directos e indirectos de la cadena, se entrevistaron 11 actores con el fin de conocer el concepto que tienen sobre las relaciones a lo largo de la cadena.

Según las respuestas obtenidas, la mayoría de los actores consideran la calidad de las relaciones como regulares (55% de los entrevistados) y ninguno las consideró como malas (Anexo 3). Resultados de preguntas elaboradas a los actores). Los que consideraron las relaciones regulares fueron en su mayoría actores del comienzo de la cadena, mientras que los que las consideran buenas se encuentran en su mayoría al final de la misma.

En general, se pudo identificar que la mayoría de los actores trabajan tanto con contratos formales como informales¹⁰, como se observa en el mapa de la cadena (Figura 5). De los entrevistados solo un 36% trabaja únicamente con contratos formales, siendo actores de industria y comercialización. Puede existir una relación en que los mismos actores que consideran las relaciones como buenas son los que trabajan más con contratos formales.

Por otro lado, de los que trabajan los dos tipos de contratos (formales e informales) están relacionados con las funciones de producción y compra de frutas. Una de las posibles justificaciones es que existen proveedores spot que aparecen al momento de la cosecha con productos disponibles sin aviso previo para hacer contratos.

La mayoría de las empresas que trabajan con contrato son las empresas de mayor porte o productores que tienen propiedades más grandes. Esto podría estar relacionado a que estos pueden con más seguridad ofrecer sus productos.

Los que trabajan con contratos consideran en su mayoría son contratos claros, sin embargo hay espacios de mejoría, como ejemplo de esto un productor comentó sobre las oportunidades que existen para realizar contratos que incluyan más información sobre la calidad de la fruta comprada.

Entre más al final de la cadena se encuentra el actor (industria y comercialización) más información compartida, esto podría tener una relación con que estos mismos actores son los que trabajan con contratos y al tener un mayor compromiso existe un mayor intercambio de información. Un productor entrevistado aseguró que se comparte poca información de mercado.

Igualmente, Fazenda da Toca (principal actor en la producción de las pulpas) no ha trabajado con contratos de largo plazo sobre las transacciones de comercialización. Según el gerente comercial, no es posible tener contratos formales al tratarse de productos en que su producción depende del clima y su precio de las ofertas de mercado, por lo que es difícil asegurar a los clientes con tiempo un precio y/o una cantidad específica¹¹.

En la cadena la mayoría de las relaciones son de largo plazo, tanto productores como actores de industria y comercialización confirmaron tener este tipo de relaciones, lo que ayuda al

¹⁰ Cuando se habla de contratos formales se hace referencia a que existe un documento entre las dos partes que especifique ciertas pautas entre las dos partes a la hora de hacer la transacción. Cuando se habla de contratos informales se hace referencia a cuando las transacciones son verbales y no existe un documento formal que respalde las mismas.

¹¹ Conversación Bigalleto, Encargado Gerencia Comercial. Fazenda da Toca. Abril. 2017. Itirapina, Sao Paulo

fortalecimiento de la cadena. Las relaciones de largo plazo ayudan a que los actores entiendan mejor entre ellos cuales son las necesidades de cada parte. Uno de los actores de comercio aseguró que a veces suelen comprar a los productores la sobreproducción aunque no exista un acuerdo previo de la misma, esto con la intención de que los productores no pierdan la motivación.

Por otro lado, la colaboración, transparencia y confianza entre los actores son regulares, existiendo espacio para lograr mejorar estas relaciones. Al final de la cadena es donde existe una mayor transparencia y nivel de confianza, según los entrevistados. A pesar de las distintas situaciones la mayoría aseguró estar satisfecho con las relaciones que tienen con las otras empresas.

Acciones de Fazenda da Toca con otros actores para ayudar a consolidar la cadena de valor

El desplazamiento desde los mercados hacia la coordinación de enlaces comerciales verticales a cargo de empresas líderes ha dado origen al concepto “gobernanza de la cadena”. Estos enlaces comerciales verticales se dan por medio de transacciones principalmente de compra y venta entre empresas de distintos eslabones de la cadena (GTZ 2007). Como se puede apreciar en el mapa de la cadena (Figura 5) Fazenda da Toca puede llegar a tener este papel, sin embargo requiere de acciones que lleven a algo más que ser solo un intermediario de la comercialización. Con este trabajo se comenzó a analizar si la empresa está teniendo esa gobernanza y de qué manera podría mejorar para alcanzar un nivel superior de integración a lo largo de la misma.

Para esto se identificaron espacios de la cadena en donde Fazenda da Toca está llevando a cabo acciones que ayuden a consolidar la cadena productiva como una cadena de valor. (Identificadas en el mapa):

- ☞ Parcería con productor rural para la producción de frutas dentro la propiedad de la empresa. Se busca una relación ganar-ganar en donde cada parte complementa a la otra, reconociendo una interdependencia.
- ☞ Acompañamiento a productores proveedores en procesos de certificación y en algunos casos ayuda para conseguir financiamiento, así como planificación de la producción en conjunto. También es una acción que demuestra la interdependencia que puede existir entre los actores para mejorar la competitividad de la cadena e integrarse como un sistema, mejorando la calidad del producto desde el inicio de la cadena y mejorando el flujo de información.
- ☞ Parcería con empresa de gran porte (Jasmine) para la comercialización de pulpas. Fazenda da Toca comenzó esta nueva asociación en la cual la empresa Jasmine venderá productos que antes se producían por Fazenda da Toca, pero que por razones de un encarecimiento en la logística no se continuaron. Lo que se busca es crear una sinergia entre ambas, Fazenda da Toca estaba teniendo dificultades para el procesamiento de ciertas pulpas y con esta asociación será posible continuar la producción de las mismas. Se cuenta con un contrato formal en donde Jasmine usará la marca y formulaciones de la Toca;

esta última estará proveyendo de producto semi-procesado para que la segunda finalice el proceso. De esta manera Fazenda da Toca puede seguir comprando su materia prima a los productores con que trabaja.

En la siguiente tabla (Tabla 12) se hace una lista de los criterios característicos de una cadena de valor según Gottret (2011) y se identifica de manera general la situación actual de la cadena estudiada con el fin de entender donde existen los espacios para mejorar de acuerdo con la información recolectada de los diferentes actores de la cadena.

Tabla 12. Criterios que caracterizan una cadena de valor y situación actual de la cadena de pulpas orgánicas.

Criterio	Cadena de valor (Gottret 2011)	Cumple o no	Cadena estudiada
Propósito	Competitividad de la cadena como sistema y visión de largo plazo para avanzar hacia la sostenibilidad [económica, social y ambiental].	X	Falta visión como sistema. Aunque la mayoría de relaciones aseguraron ser de largo plazo, no hay coordinación en volúmenes de producción por ejemplo.
Orientación	Orientada por la demanda y centrada en los actores de la cadena que colaboran de manera intensiva para suplir esta demanda.	✓	Orientados por la demanda insatisfecha de pulpas orgánicas. Existe un apoyo para promover más productores y los deseos de desenvolver más industrias que cumplan con ciertas características (certificación orgánica).
Objetivo	Agregar valor [por productividad, calidad, trazabilidad, diferenciación u otras innovaciones] para aumentar los beneficios netos de la cadena [relaciones ganar-ganar].	✓	Actores enfocados en un producto orgánico de buena calidad
Visión	Relaciones comerciales y de provisión de servicios de mediano a largo plazo que promueven la innovación tecnológica, de procesos e institucional.	X	La visión existe pero hacen falta más acciones que demuestren un compromiso a largo plazo y generación de innovaciones en conjunto.
Estructura Organizativa	Actores que reconocen su interdependencia y apuestan al fortalecimiento de sus procesos organizativos para compartir	✓	Existen cooperativas y relaciones comerciales de colaboración entre empresas de diferentes eslabones.

	información, inversiones, riesgos y beneficios.		
Tipo de Relaciones	Relaciones más transparentes y equitativas, basadas en altos niveles de cooperación y confianza, a partir de la definición clara, concertada y transparente de normas, estándares y reglas.	X	Faltan estándares de calidad. Así como mejorar la transparencia y confianza. 55% consideran relaciones como regulares, mismo % considera la colaboración y transparencia regular.
Flujo de Información	Pertinente, relevante y oportuno para mejorar los procesos de toma de decisión y negociación, así como la efectividad en el desarrollo de las funciones de los diferentes actores.	X	Al comienzo de la cadena existe una debilidad en cuanto al flujo de información. 27% de encuestados considera que se comparte poca información y 37% dice que se comparte con regularidad.

Limitaciones y oportunidades de la cadena

En las entrevistas y talleres se cuestionó sobre limitaciones y oportunidades que los diferentes actores percibían de forma general en la cadena. A continuación los resultados.

Limitaciones

Se encontraron dos limitaciones que se presentan a lo largo de toda la cadena, desde el eslabón de producción hasta comercio. La primera es la variación y poca estabilidad en los volúmenes de producción. Según los actores las relaciones están muy determinadas por el movimiento de volúmenes, los cuales son difíciles de acordar en toda la cadena.

La segunda es con el conocimiento general que tienen los actores sobre las distintas normas orgánicas que existen a nivel nacional como internacional, lo que a veces causa incompatibilidad de mercados y confusiones entre los productores.

A continuación otras limitaciones según el eslabón.

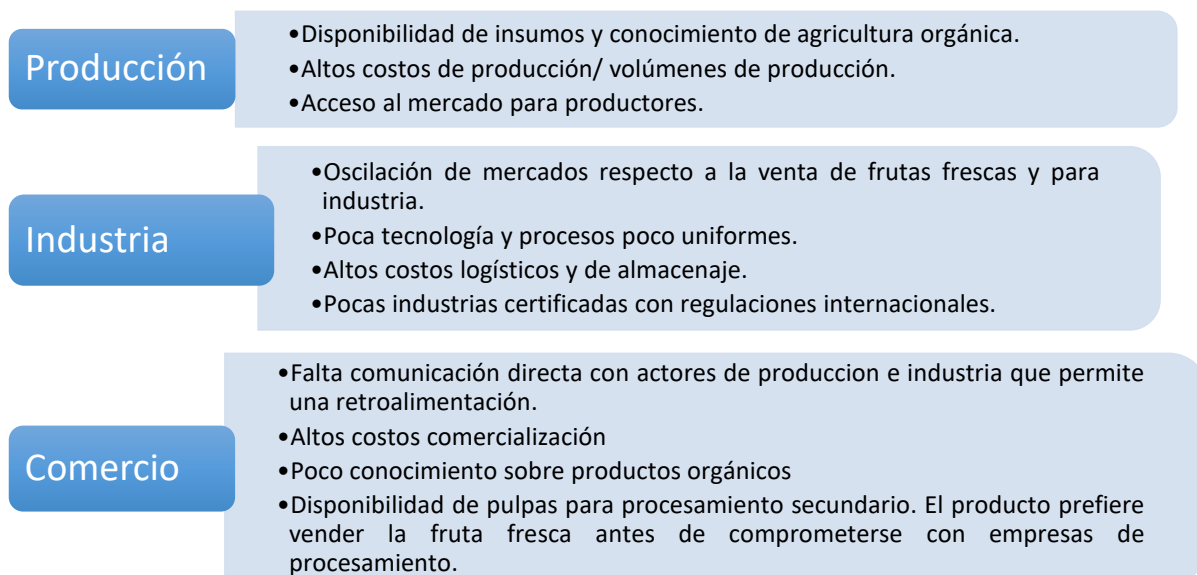


Figura 6. Limitaciones según eslabón identificadas por diversos actores de la cadena de pulpas orgánicas en São Paulo, Brasil.

Oportunidades

Se identificaron oportunidades que podrían permitir el funcionamiento de la cadena productiva más eficiente y competitiva. En general, los distintos actores consideran espacio para establecer más relaciones de asociaciones o colaboración entre ellos para tratar diferentes temas, entre estos las regulaciones sobre agricultura orgánica y volúmenes de producción antes comentados. A continuación las otras oportunidades identificadas por eslabón.

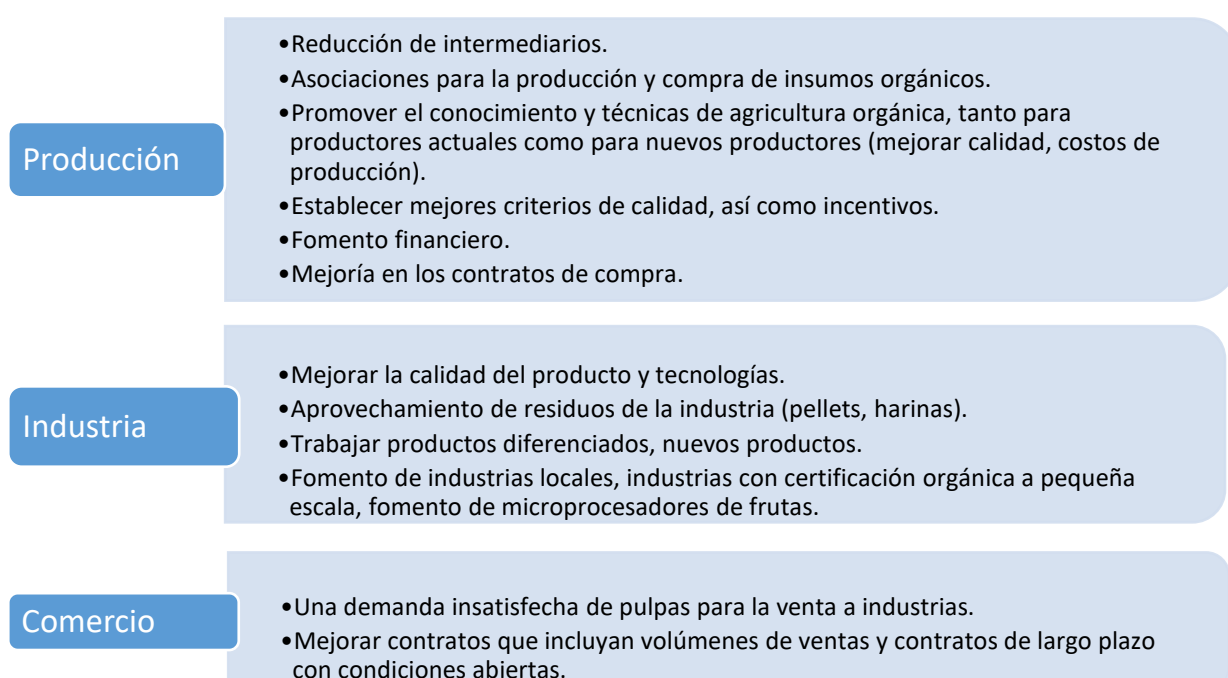


Figura 7. Oportunidades según eslabón identificadas por diversos actores de la cadena de pulpas orgánicas en São Paulo, Brasil.

Cadena productiva de huevos orgánicos São Paulo

La avicultura comercial brasileña está entre las más desarrolladas del mundo, esta es una industria que mueve millones de reales por año, genera empleos y promueve un saldo positivo en la balanza comercial del país. En los últimos años, el mercado se ha interesado por gallinas criadas en sistemas de pastoreo orgánicos (caipira), debido a un interés del consumidor por alimentos más naturales (Da Silva y Menezes 2008).

Los huevos “caipira” son todos aquellos que se producen bajo sistemas de producción de gallinas bajo pastoreo, en donde por ley cada animal tiene un metro cuadrado para pastoreo en rotación o tres metros cuadrados de pasto por animal en lotes sin rotación. Se alimentan con productos orgánicos y según la regulación orgánica estas aves deben de ser criadas en condiciones que permitan a las mismas expresar su comportamiento natural (Organics Net 2016a).

La cadena a estudiar se caracteriza por producir huevos de gallina “caipira” certificada orgánica, donde reciben una alimentación a base de granos orgánicos. Actualmente en Brasil, este tipo de producción tiene un cuello de botella el cual es la oferta de insumos orgánicos para la elaboración del alimento, la producción de granos orgánicos todavía es poca y los precios son elevados. Además estos granos no pueden ser de semillas transgénicas (Organics Net 2016a).

A pesar de las limitaciones en el proceso de producción, las ventas de este tipo de huevos ha tenido un crecimiento dos veces mayor a las ventas de huevos convencionales (Organics Net 2016a). Este tipo de huevos tiene una diferencia de precio de 100% (mayor) comparado a los huevos convencionales y aun así la demanda está creciendo en un 40% por año¹².

Según Rodrigo¹³, encargado de la producción de huevo en Fazenda da Toca, la demanda de huevos oscila a través del año, siendo diciembre el mes de menor demanda y abril las épocas de mayor demanda. A continuación los resultados del estudio de esta cadena de producción.

Descripción del producto

El producto tiene una vida útil de 28 días, se comercializan tres tipos de huevos: industrial, caipira y jumbo (clasificación según el peso del huevo). Las presentaciones son de 6 unidades, 10 unidades, 12 unidades y a granel (cajas de 60 huevos). Estos son certificados por la empresa IBD basada en las regulaciones de certificación orgánica de Brasil.

Fazenda da Toca es el mayor productor de huevos caipira orgánicos del país con una producción de 60 000 huevos por día, siendo uno de los actores más importantes de la cadena productiva. Otras empresas que resaltan en la producción de huevos orgánicos en São Paulo son Yamagushi, Label Rouge y Sabor e Cor.

¹² Conversación con Bigallete, Gerente Comercial Fazenda da Toca. Abril 2017, Itirapina, São Paulo.

¹³ Conversación con Rodrigo, Encargado de Producción Aviaria Fazenda da Toca. Febrero 2017, Itirapina, São Paulo.

Mapeo y descripción de la cadena

A continuación se presenta el mapa de la cadena de huevos de caipira orgánicos del estado de São Paulo (Figura 8). Se identifican los actores directos y las relaciones entre estos, actores operarios así como organizaciones de apoyo estratégico. Además, al igual que en la cadena de pulpas se incluye una identificación de acciones por parte de Fazenda da Toca y otros actores para la consolidación de la cadena de valor.

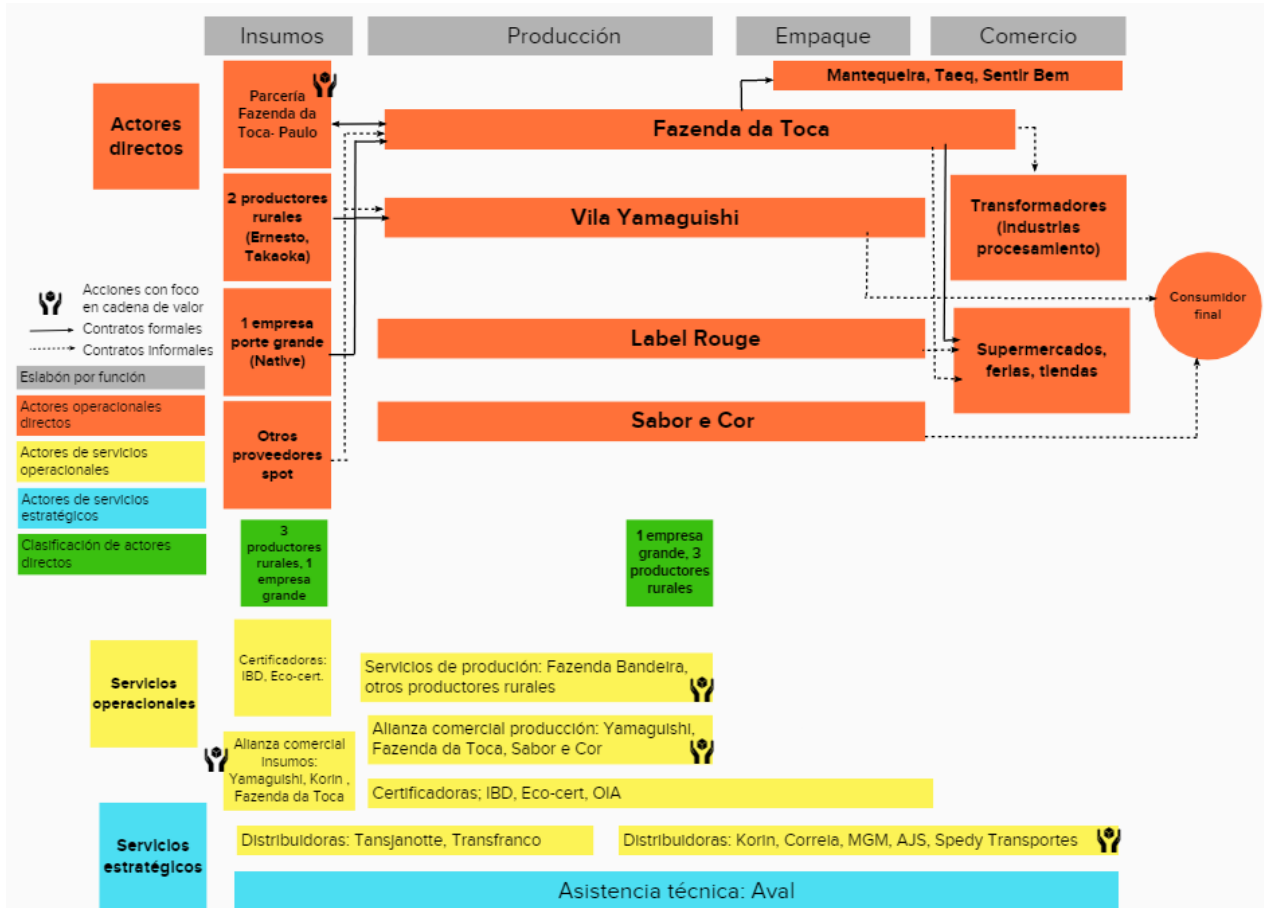


Figura 8. Mapa de la cadena de huevos orgánicos en São Paulo., Brasil.

Insumos

La producción de huevos orgánicos como se comentó anteriormente tiene una limitante en la parte de proveeduría de alimentos. Según comenta Morikawa director de Korin, en el reportaje realizado por Aleixo (2016), todavía es muy difícil encontrar maíz orgánico en Brasil, ya que la mayoría es transgénico, lo mismo sucede con otros granos.

Los costos de producción representan el 60% en la fabricación de ración la alimentación orgánica para gallinas resulta muy costosa, ya que para que los alimentos como el maíz, la soya, la cebada y el trigo resulten económicamente viables es requerido adquirirlos en grandes volúmenes.¹⁴

¹⁴ Conversación con Rodrigo, Encargado de Producción Aviaria Fazenda da Toca. Febrero 2017, Itirapina, São Paulo.

En la cadena de producción de huevos de caipira en São Paulo se encontraron pocos proveedores de granos orgánicos que se localizan en la región. Los mayores proveedores (Gebana y Biorganica) se encuentran en otros estados del país.

Una estrategia que han utilizado los actores de la cadena es formar alianzas comerciales entre los productores de huevos orgánicos para la compra de granos. Estas alianzas existen entre Fazenda da Toca, Korin y Yamagushi (productores de huevos orgánicos, Korin no es actual productor de huevos orgánicos pero sí utilizan ese tipo de granos), de esta manera los productores logran ventajas como reducción de costos transaccionales y un acuerdo en la demanda de los mismos¹⁵.

Como se ve en el mapa de la cadena (Figura 8), en São Paulo existe una empresa de porte grande productora de granos orgánicos (Native) y tres productores rurales (SOS Agrícola, Ernesto y Takaoka) que proveen la cadena productiva. Así mismo existen proveedores *spot* que negocian la venta cuando ya tienen el producto cosechado, la mayoría de estos son también productores rurales.

Entre los productores entrevistados estos aseguraron trabajar plantaciones de 250 hectáreas aproximadamente, así mismo confirmaron que contratan el servicio de terceros para labores agrícolas como la cosecha. Los proveedores están certificados por la empresa IBD y Ecocert.

Producción

En el eslabón de producción se identificaron cuatro empresas productoras de huevos de orgánicos, siendo Fazenda da Toca la mayor productora de huevos (60 000 huevos/día aproximadamente), las otras empresas que se destacan en el mercado son Label Rouge, Yamaguishi (10 000 huevos diarios) y Sabor e Cor que tiene un mercado más pequeño (5 500 gallinas en producción). Algunas de estas empresas como Fazenda da Toca, Label Rouge y Sabor e Cor compran a otros productores rurales y los revenden bajo su marca.

Es importante resaltar el papel que tiene la empresa Fazenda Bandeira la cual presta sus servicios de producción a Fazenda da Toca. Entre ambas empresas existe una relación de colaboración, la primera produce huevos para Fazenda da Toca y esta última da un acompañamiento técnico y de insumos. Actualmente Fazenda Bandeira produce alrededor de 10 100 huevos/día.

Estas cuatro empresas están certificadas bajo la legislación brasileña con las empresas IBD, OIA o Ecocert.

Empaque

El empaque de los huevos producidos por Fazenda da Toca y Fazenda Bandeira está a cargo por Fazenda da Toca. Además de empaquetar bajo su marca, Fazenda da Toca vende su producto a otras empresas de gran porte, las cuales venden los huevos bajo sus propias marcas, estas son los supermercados Walmart (marca Sentir Bem), Traq y Mantequeira.

Por otro lado, las otras empresas (Label Rouge, Yamagushi y Sabor e Cor) empaquetan en sus puntos de producción y comercializan por aparte sus productos.

¹⁵ Conversación con Rodrigo, Encargado de Producción Aviaria Fazenda da Toca. Febrero 2017, Itirapina, São Paulo.

Comercio

El comercio de estos huevos se hace por medio de diferentes canales. Uno de estos es la venta en grandes supermercados, otro canal es el de minoristas o pequeños comercios (supermercados, tiendas, ferias) y distribuidoras independientes que compran el producto y lo revenden en otros lugares del país. El último canal de venta es una venta a granel para empresas transformadoras que utilizan los huevos para procesamiento, la mayoría del producto que se vende a ellos es el producto fuera de especificación técnica (todo aquel fuera del tamaño comercial o que no se logra lavar bien a la hora de empaque).

Además las empresas Yamaguishi y Sabor e Cor venden sus huevos por medio de canastas al consumidor directo. Label Rouge por su parte tiene puntos de venta en distintas tiendas y supermercados.

Servicios operativos y estratégicos

Como se comentó anteriormente existen servicios de producción por parte de productores pequeños que producen huevos a empresas de mayor porte, con algún tipo de relación acordada previamente entre las dos partes, como es el ejemplo de Fazenda da Toca con Fazenda Bandeira.

En cuanto a la distribución de los productos existen también alianzas estratégicas, que permite a las empresas mayor eficiencia en el proceso de comercialización. La principal estrategia es entre Fazenda da Toca y Korin. Esta última cuenta con un sistema de distribución establecido en varios estados el cual es compartido con Fazenda da Toca, logrando hacer las entregas más eficientes y reduciendo los costos para ambas partes.

También en la cadena se trabaja con el servicio de las certificadoras y otras empresas distribuidoras. Respecto a los servicios estratégicos se identificó AVAL, una asociación alternativa a la cual pertenecen dos de las productoras de huevos (Korin y Yamaguishi) y que promueve la producción de huevos alternativos.

Caracterización de las relaciones

Se entrevistaron seis actores: un actor encargado de la producción de granos (función de insumos en la cadena), tres productores de huevos (directos e indirectos) y dos actores de comercio o clientes. En su mayoría consideran sus relaciones dentro de la cadena de buena calidad, con un único actor considerándolas como malas.

Existen pocos actores que producen huevos orgánicos en São Paulo, por eso se han establecido uniones comerciales entre actores para resolver temas de logística en la cadena, reducir costos y organizarse mejor respecto a la demanda de productos que tienen. Ejemplo de esto es la unión comercial para la compra de granos orgánicos entre Yamaguishi, Fazenda da Toca y Korin.

Así mismo existen otras alianzas en temas de producción (intercambio de información) entre Fazenda da Toca, Fazenda Bandeira, Yamaguishi y Sabor e Cor. En temas de distribución Fazenda da Toca y Korin ha logrado compartir los canales de distribución de producto final, también llevando a una reducción de costos para ambas partes.

Por otro lado, el mercado de la venta de huevos está bien distribuido, existe una gran demanda por ser todavía satisfecha. Estas empresas productoras de huevos venden en diferentes lugares, por lo que todavía no existe una fuerte competencia por mercado ¹⁶.

En cuanto al uso de contratos en la comercialización de la cadena, se identificó que la mayoría de los proveedores de insumos tienen contratos formales, esto se puede deber a la gran demanda que tienen estos granos y la planificación de siembra que se requiere. Mientras que con los clientes finales solo algunos son trabajados bajo contratos, específicamente los clientes de mayor tamaño son los que cuentan con contratos formales, con los minoristas no se hacen contratos formales. Además, algunos productores venden el producto a consumidores finales.

En general, entre los actores entrevistados la mitad trabaja con los dos tipos de contratos, mientras que la otra mitad trabaja con contratos formales; es decir nadie trabaja sin contratos formales lo que podría considerarse una fortaleza de la cadena.

Las relaciones se caracterizan por ser de corto plazo, solo un actor de comercio las caracterizó de largo plazo y no existen relaciones spot.

En general, según los entrevistados se comparte regularmente información, mientras que un actor de comercio considera que nunca se comparte y un productor de huevos que siempre se comparte. Como se comentó anteriormente, existe una plataforma de cooperación entre algunos de los productores para el intercambio de información, sin embargo algunos consideran que todavía hay espacio para compartir más información.

El nivel de confianza con los otros actores de la cadena fue considerado en su mayoría como regular, sin embargo al final de la cadena, los dos actores clientes aseguraron que es poca la confianza que tienen.

También se cuestiono a los actores sobre la colaboración que existe entre ellos y la mitad considero que es poca desde los actores de insumos y producción hasta clientes. Otros dos consideraron regular y un cliente considero mucha la colaboración (en el Anexo 4 se encuentra un resumen de las respuestas de los entrevistados).

Se puede considerar que existe mucha formalización en las compras de insumos pero no en las ventas debido a los diferentes compradores que existen. También se encontró que concurre una falta de comunicación en el área comercial sobre todo en temas relacionados al sistema de producción de los huevos, al existir diferentes formas de producción tanto vendedores como consumidores no están logrando entender las diferentes categorías de huevos que llegan a ser ofertadas al mercado.

Acciones de Fazenda da Toca con otros actores para ayudar a consolidar la cadena de valor

Fazenda da Toca es la mayor productora de huevos en esta cadena, siendo su papel muy importante en la misma. Como se comentó, actualmente existen diferentes relaciones de

¹⁶ Conversación con Rodrigo, Encargado de Producción Aviaria Fazenda da Toca. Febrero 2017, Itirapina, São Paulo.

colaboración entre actores que están ayudando a consolidar la cadena. Como se puede observar en el mapa (Figura 8) y a continuación se identificaron las siguientes acciones en que Fazenda está involucrada:

- ☞ **Parcería con productor de granos orgánicos.** Al reconocer la importancia de estos insumos existe una relación de socios para ayudar a suplir esta demanda de granos. La idea es que ambas partes tengan aseguradas sus transacciones de venta y compra de los granos, así como un intercambio de competencias que tiene cada parte.
- ☞ **Alianza comercial de insumos.** La asociación para la compra de insumos entre Yamaguishi, Korin y Fazenda da Toca (los mayores consumidores de granos) busca una coordinación en la demanda de granos que los lleve a suplir las necesidades de cada uno con una planificación acordada de siembra con los productores. Esto demuestra la visión que tienen como una cadena integrada donde existe la cooperación en vez de la competencia.
- ☞ **Asociación con finca familiar para la producción de huevos.** Existe un intercambio de tecnologías y conocimiento por parte de Fazenda da Toca hacia el productor, el cual tiene el mercado asegurado y una ayuda con insumos entre los cuales se encuentra la alimentación de las aves.
- ☞ **Alianza para el intercambio de información sobre los sistemas de producción.** Hay un intercambio constante de conocimientos entre los productores Fazenda da Toca, Yamaguishi y Sabor e Cor. Debido a ser un sistema de producción alternativo existe mucho espacio para innovar.
- ☞ **Alianza de distribución.** La alianza que existe entre Fazenda da Toca y Korin para la distribución del producto, lo que demuestra que existen buena calidad de las relaciones y una búsqueda de sinergia.

En la siguiente tabla (Tabla 13) se presenta otra vez la lista de criterios característicos de una cadena de valor según Gottret (2011) y la situación actual de la cadena estudiada según la información ofrecida por los diferentes actores.

Tabla 13. Criterios que caracterizan una cadena de valor y situación actual de la cadena de huevos orgánicos.

Criterio	Cadena de valor (Gottret 2011)	Cumple o no	Cadena estudiada
Propósito	Competitividad de la cadena como sistema y visión de largo plazo para avanzar hacia la sostenibilidad [económica, social y ambiental].	X	Existe mucha unión entre los productores y otros actores sabiendo las dificultades que existe en el sistema de producción de huevos orgánicos. Sin embargo, la mayoría de los actores han tenido relaciones de corto plazo y para que se considere como un sistema deberían de estar todos los actores incluidos en estas alianzas (no solo los actores con un tamaño mayor).

Orientación	Orientada por la demanda y centrada en los actores de la cadena que colaboran de manera intensiva para suplir esta demanda.	✓	La orientación está muy clara, existe una demanda insatisfecha que todos están trabajando en suplir y por eso se han integrado algunos de los actores.
Objetivo	Agregar valor [por productividad, calidad, trazabilidad, diferenciación u otras innovaciones] para aumentar los beneficios netos de la cadena [relaciones ganar-ganar].	✓	Sobresale en toda la cadena el sistema diferenciado de producción y la búsqueda de innovación
Visión	Relaciones comerciales y de provisión de servicios de mediano a largo plazo que promueven la innovación tecnológica, de procesos e institucional.	✓	Por la necesidad la cadena se ha unido y tienen la visión de seguir haciendo más alianzas y una cadena más planificada.
Estructura Organizativa	Actores que reconocen su interdependencia y apuestan al fortalecimiento de sus procesos organizativos para compartir información, inversiones, riesgos y beneficio.	✓	Sí existen alianzas en productores, insumos y distribución. Aunque falta integración de algunos actores y una presencia de actores locales mayor.
Tipo de Relaciones	Relaciones más transparentes y equitativas, basadas en altos niveles de cooperación y confianza, a partir de la definición clara, concertada y transparente de normas, estándares y reglas.	X	Las confianza la calificaron como regular y poca (final cadena específicamente). Falta cooperación entre actores 50% de entrevistados consideran colaboración es poca, lo que llama la atención a pesar de las alianzas que existen... y las relaciones han sido de corto plazo en su mayoría (83% de entrevistados). Aunque por otro lado un 83% consideran las relaciones buenas.
Flujo de Información	Pertinente, relevante y oportuno para mejorar los procesos de toma de decisión y negociación, así como la efectividad en el desarrollo de las funciones de los diferentes actores.	X	Existen espacios para compartir más información , específicamente en el área comercial. 67% asegura que se comparte información de forma regular.

Limitaciones y oportunidades de la cadena

En este apartado se encuentran las respuestas de entrevistas y talleres realizados, donde se comenta de forma general cuales son las principales limitaciones y oportunidades que los actores involucrados consideran para la cadena productiva de huevos orgánicos.

Limitaciones

Al existir diferentes categorías de producción de huevos en Brasil (huevo orgánico, huevo caipira, huevo sin antibióticos y libre de jaulas) se encontró como una de las principales limitaciones a lo largo de toda la cadena, la falta de conocimiento sobre sistemas de producción alternativa de huevos, tanto en productores como en consumidores.

Según Pereira (2017), la sociedad hoy en día está en una constante mudanza de éticas respecto de cómo deben de ser los sistemas de producción de gallinas ponedoras y por otro lado existen productores con diferentes intereses. Esto ha llevado a que en Brasil se generen diferentes leyes para diferentes categorías de producción, creando un ambiente confuso relacionado a los temas técnicos de producción.

Otra limitación encontrada es la diferencia que existe entre el precio de producción de un huevo convencional y un huevo producido bajo sistema alternativo. Siendo los huevos producidos bajo sistema alternativo mucho más caros y reducidos a un nicho de mercado que puede ser poco inclusivo.

En la siguiente imagen (Figura 9), se encuentran otras limitaciones por función de la cadena.

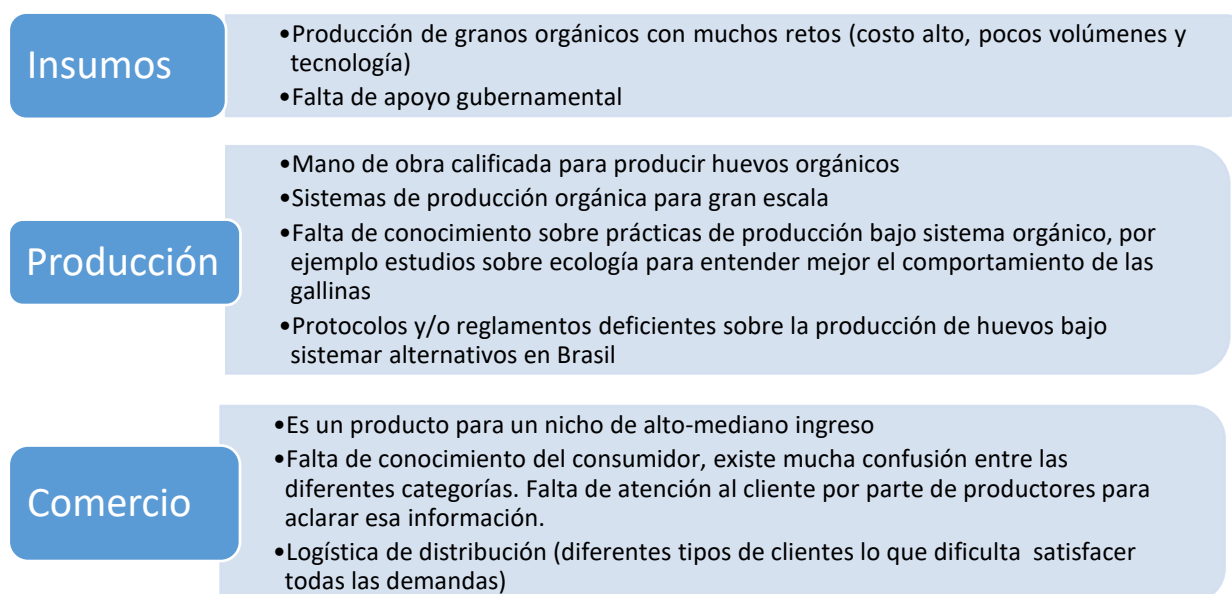


Figura 9. Limitaciones según eslabón identificadas por diversos actores de la cadena de huevos orgánicos en São Paulo, Brasil.

Oportunidades

En general se encontró que existen muchas posibilidades de crear un sistema de sinergia entre las diferentes entidades, encargados de la parte académica, empresas y organizaciones que procuran un bienestar animal bajo sistemas de producción alternativa. Esto con el fin de crear bases de conocimiento sobre este tipo de producción, la cual es una de las principales limitaciones.

Esta falta de conocimiento lleva a que los costos de producción sean caros, una mayor unión e intercambio de información a lo largo de la cadena puede ayudar a resolver este tipo de problemas.

En la siguiente Figura (10) se presentan otras oportunidades identificadas por eslabón para esta cadena.

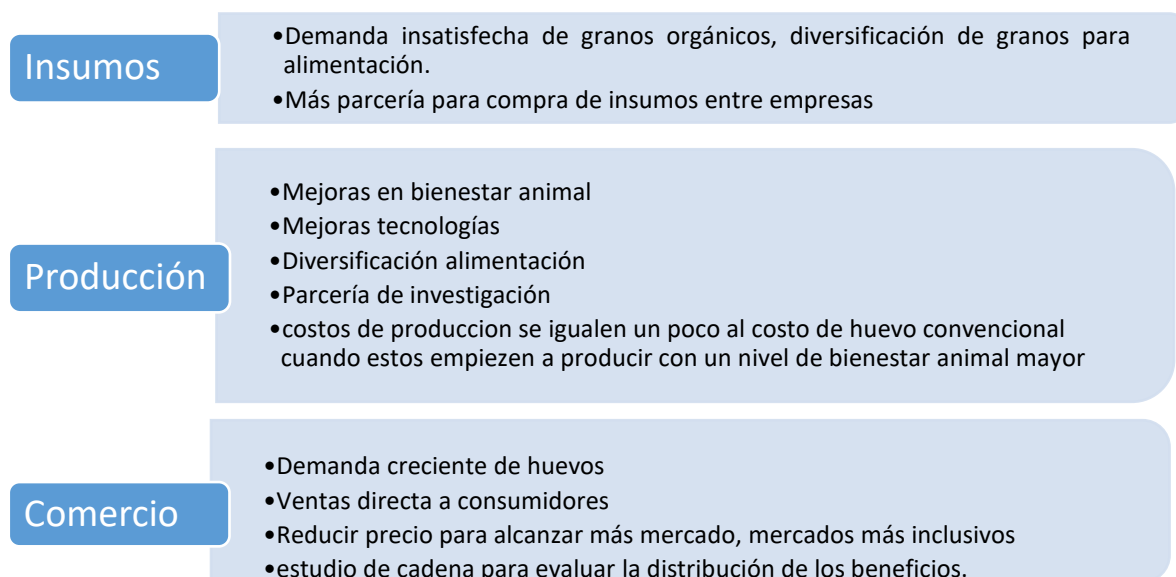


Figura 10. Oportunidades según eslabón identificadas por diversos actores de la cadena de huevos orgánicas en São Paulo, Brasil.

Fase 4: Evaluación de relaciones inclusivas con socios directos a Fazenda da Toca

Para efectos de este documento se presenta un resumen de las tres evaluaciones realizadas, las cuales forman parte de un reporte entregado a la empresa con recomendaciones y una evaluación más detallada.

Como introducción, es preciso tener en consideración que las relaciones entre socios no suceden de un día para otro, sino que son procesos donde son necesarios la generación de un ambiente propenso y un tiempo de consolidación (Cotula y Vermeulen 2010) [Traducción propia]. Aunque las relaciones estudiadas tienen poco tiempo de existir (1 año o menos) se generó una descripción general de cada relación así como un análisis de cómo la propiedad, el riesgo, la toma de decisiones y los beneficios son compartidos entre ambas partes.

Descripción general de las relaciones

Las relaciones son entre 3 productores rurales y Fazenda da Toca. Para efectos de privacidad serán identificados como productor rural 1, 2 y 3. A continuación se presenta la descripción de cada una de las relaciones.

Relación Productor Rural 1 y Fazenda da Toca

El beneficiado es un antiguo colaborador de la Fazenda. Actualmente pasó a ser el socio encargado de administrar 42 ha de producción de frutales ubicadas dentro de la propiedad de Fazenda da Toca. La asociación considera que a cambio de esa administración un 10% de las ganancias líquidas de la producción de la fruta serán destinadas al socio.

Este último recibe un adelanto mensual que será restado de ese 10% a la hora del pago, adelanto que funciona como un respaldo por las horas trabajadas en caso de que algo suceda con la cosecha y no se llegue a dar.

La fruta producida se vende internamente a la Fazenda al área de procesamiento de pulpas. El socio tiene la opción de comprar la fruta (mismo precio que lo compra la empresa) y revenderla.

En general, durante el tiempo de esta relación el beneficiado asegura se ha logrado tener un mayor enfoque de mercado con la producción de algunas frutas (antes no vendían una de las frutas que estaba en el sistema agroforestal). Por otro lado, la administración por parte del beneficiado ha sido en un tiempo corto y hasta la fecha no se ha podido determinar si la productividad de los cultivos ha aumentado o no.

En la siguiente tabla (Tabla 14) se puede observar los instrumentos de inclusión que se están utilizando actualmente:

Tabla 14. Instrumentos de inclusión utilizados en modelo de negocio entre PR 1 y Fazenda da Toca.

Instrumento	Descripción
Contratos de manejo	Existe un contrato en el cual se establecen las condiciones para que el productor trabaje la tierra del socio. En la relación Fazenda administra también esta tierra, sin embargo, el encargado directo es el socio beneficiado. Esta relación se podría considerar un tipo de <i>sharecropping</i> (se dividen en un porcentaje las ganancias entre las dos partes). El productor no incurre en gastos de insumos ni demás costos, sino que el costo que él pone son sus horas por administración de la producción. El porcentaje acordado entre las partes para dividir las ganancias de la producción es un 10% el productor y 90% la empresa.
Asistencia	El productor recibe por parte de la empresa un acompañamiento técnico proveído por un consultor que visita mensualmente las plantaciones. También tiene la oportunidad de asistir a cursos que se realizan en la Fazenda.

Relación Productor Rural 2 y Fazenda da Toca

Esta relación tiene un año de existir, también es un antiguo colaborador de la empresa. El socio es encargado de producir y administrar 263 ha de granos orgánicos (ubicadas dentro de Toca) y destinados para la venta a la fábrica de alimento orgánico con que alimentan los aviarios de Fazenda da Toca. Por lo que existe una demanda segura del producto y un compromiso de ambas partes, tanto para vender como para comprar la producción.

En esta asociación la empresa colabora con insumos, asesoría técnica, así como los otros costos de producción. Mientras que el socio beneficiado aporta servicios de maquinaria agrícola ya que es propietario de un tractor y la administración de la producción. Los instrumentos de inclusión identificados son los siguientes:

Tabla 15. Instrumentos de inclusión utilizados en modelo de negocio entre PR 2 y Fazenda da Toca.

Instrumento	Descripción
Contratos de manejo	Se trabaja con un contrato, en donde se establece que el socio trabaja la tierra de la Fazenda, esta última aporta la mayoría de los insumos requeridos. Sin embargo, la parceria se enfoca en trabajar compartiendo todos los costos de producción, la idea general es que lo que cada parte cubre de costos, así será la repartición de las ganancias. Aparte de eso, el contrato establece que el socio beneficiado es dueño del 5% de la cosecha bruta, como parte por su administración y cuidado de la plantación. Dependiendo de las horas invertidas en la administración puede que este 5% de la cosecha que es propiedad del beneficiado sea mayor a ese porcentaje (pero nunca va a ser menor).
Asistencia	El socio recibe por parte de la empresa un acompañamiento técnico que es proveído por un consultor mensual.

Relación Productor Rural 3 y Fazenda da Toca

Para la época de evaluación la “parceria” tenía 10 meses de estar funcionando. Esta es una relación diferente a las otras ya que en este caso el socio se encuentra fuera de la propiedad de la empresa. El productor en este caso es propietario de una finca que comenzó a producir huevos por la colaboración de Fazenda da Toca. Esta es una finca de carácter familiar, donde trabaja el padre y dos hijos.

Antes de comenzar con la producción de huevos la finca estaba abandonada, por el acercamiento de Fazenda da Toca lograron retomar las actividades productivas de la propiedad, así como adquirir un certificación orgánica (IBD). Ahora están produciendo otros cultivos a parte de huevos, como heno para alimentación de caballos y continúan con la idea de diversificar con otros cultivos orgánicos. Estos productores nunca habían trabajado con este tipo de agricultura y actualmente la consideran una opción con muchos beneficios.

Con el poco tiempo que llevan de alianzas se han logrado buenos resultados, estos se demuestran por el crecimiento en el sistema de producción, comenzaron con dos aviarios y están en el proceso de implementar dos más.

En la siguiente tabla (Tabla 16) se observa una descripción de cuales instrumentos de inclusión existe en esta parceria.

Tabla 16. Instrumentos de inclusión utilizados en modelo de negocio entre PR 3 y Fazenda da Toca.

Instrumento	Relación actual
Agricultura por contrato	El productor está trabajando su tierra, por medio de un contrato se formaliza el apoyo técnico y de insumos que la empresa ancla da a cambio de la producción que el productor acuerda vender a la empresa a un precio fijo.
Asistencia	El socio recibe por parte de la empresa un acompañamiento técnico 100% del tiempo, con acceso a los expertos en el tema de producción de Fazenda da Toca.

En el contrato establecido la finca beneficiada se compromete a criar aves de postura exclusivamente para la venta de huevos a Fazenda da Toca y esta última a cambio apoya con insumos y asistencia técnica al socio.

En esta relación, la empresa contrata los servicios del productor para criar y producir huevos, los cuales adquiere a un precio fijo unitario. Como parte del acuerdo Fazenda da Toca se compromete a entregar los insumos en la propiedad del productor y este último se compromete a entregar los huevos en la fábrica de empaque (propiedad Fazenda da Toca).

Evaluación de dimensiones: beneficios, riesgos, tomas de decisiones, propiedad

Según los autores de la metodología utilizada (Cotula y Vermeulen 2010), se llegarán a mejorar las estrategias de vida de los socios desde el punto de vista del beneficiado si los riesgos y beneficios son mejorados para los productores por medio de la “parcería”; lo mismo sucederá si la toma de decisiones y la propiedad son accesibles para el beneficiado. De forma general, una mejoría en algunas de estas cuatro dimensiones significa una mejoría de inclusividad en la relación.

La evaluación se generó considerando al beneficiado como la parte más vulnerable de la relación y que el papel de Fazenda da Toca es apoyar a reducir esa vulnerabilidad pero que al mismo tiempo ese apoyo debe de traer beneficios para la empresa.. En las siguientes tablas (17, 18 y 19) se presenta un resumen de cada relación y su situación actual.

Tabla 17. Descripción de dimensiones evaluadas entre PR1 y Fazenda da Toca.

Relación Productor Rural 1- Fazenda da Toca			
Beneficios	Propiedad	Riesgo	Toma de decisiones
<p>-90% de la producción es de la empresa y 10% del socio</p> <p>-Socio cubre costo administrativo, empresa cubre demás costos</p> <p>-Socio recibe otros beneficios como almuerzo, plan de salud y viáticos.</p> <p>-Ganancias del socio relacionadas a precio establecido por Fazenda, pero existe transparencia.</p> <p>-Acceso a asistencia técnica, cursos</p> <p>-Existe una generación de trabajos fijos para otras personas</p>	<p>-Solo un 10 % de la cosecha pertenece al socio, el resto de activos son de la empresa</p>	<p>-No tiene riesgo financiero, corre todo por la empresa</p> <p>-Riesgos de producción son compartidos</p> <p>-Apoyo técnico e insumos de excelente calidad reducen riesgos de producción</p> <p>-No existe seguro de cosecha</p> <p>-Riesgo de mercado reducido para ambas partes (existe contrato de compra y una industria que compra la producción siempre)</p>	<p>-Beneficiado participa en toma de decisiones del día a día pero falta influencia en toma de decisiones de mercadeo y largo plazo.</p> <p>-Tareas no están bien definidas para el beneficiado</p>

Tabla 18. Descripción de dimensiones evaluadas entre PR2 y Fazenda da Toca.

Relación Productor Rural 2- Fazenda da Toca			
Beneficios	Propiedad	Riesgo	Toma de decisiones
<p>-Costos son compartidos respecto a lo que cada parte está en disposición de poner (socio pone un tractor y horas por administración, Fazenda cubre resto de costos)</p> <p>-Las ganancias son repartidas según la participación de cada parte en la estructura de costos.</p> <p>-Socio tiene otros beneficios como plan de salud y casa dentro de la</p>	<p>-La empresa es dueña de la mayor parte del negocio, siendo una parte de la cosecha y una parte de los activos circulantes del socio beneficiado. (Alrededor de un 10% de la cosecha y un tractor)</p>	<p>-La empresa corre la mayoría del riesgo financiero</p> <p>-No existe seguro de cosecha, riesgo productivo es compartido.</p> <p>-Tierras productivas de buena calidad, así como insumos.</p> <p>-El precio de venta ya está establecido en contrato</p> <p>-Riesgo de mercado es compartido</p>	<p>-Existen reuniones semanales entre las dos partes para la toma de decisiones operativas, sin embargo la empresa tiene mayor peso en la toma de decisiones.</p> <p>-Existe transparencia en la toma de decisiones de mercado pero estas igual son tomadas por la empresa.</p>

empresa a precio simbólico. -Precio de compra establecido en contrato. -Asistencia técnica. -Generación de trabajos fijos para otras personas	-En toma de decisiones de largo plazo la empresa tiene mayor peso pero el socio asegura que sus opiniones son tomadas en cuenta.
--	--

Tabla 19. Descripción de dimensiones evaluadas entre PR3 y Fazenda da Toca.

Relación Productor Rural 3- Fazenda da Toca			
Beneficios	Propiedad	Riesgo	Toma de decisiones
-Desarrollo de capacidades (antes no conocían sobre la producción de huevos) y crecimiento económico -Fazenda Toca pone todos los insumos de producción a cambio de la crianza de las aves y la producción de los huevos. -Falta transparencia en precios de venta final, el socio no conoce como venden los huevos que él produce. -Generación de trabajos fijos (específicamente mujeres).	-El productor es dueño de los activos fijos -La empresa es dueña de algunos de los activos circulantes y de la producción de huevos	-Productor no corre riesgos de mercado, tiene la venta asegurada con la empresa a un precio fijo -El riesgo financiero es compartido, empresa colaboró al inicio para financiar las estructuras pero socio ya logró pagar el crédito que dio la empresa -Riesgo de producción compartido, existe un apoyo el 100% del tiempo por parte de la empresa en temas de producción -No hay seguro de producción	-Toma de decisiones de mercado nula y existe poca transparencia. -Decisiones del día a día son tomadas en su mayoría por el beneficiado con una asesoría de la Fazenda. -Decisiones de largo plazo tomadas por el beneficiado, pero con algo de peso por parte de la Fazenda al ser la encargada de comercializar el producto

Luego de esta descripción general se presenta el siguiente gráfico (Figura 11) en donde se consideraron los aspectos comentados anteriormente, así como otras situaciones que no son mencionadas pero sí consideradas en el análisis.

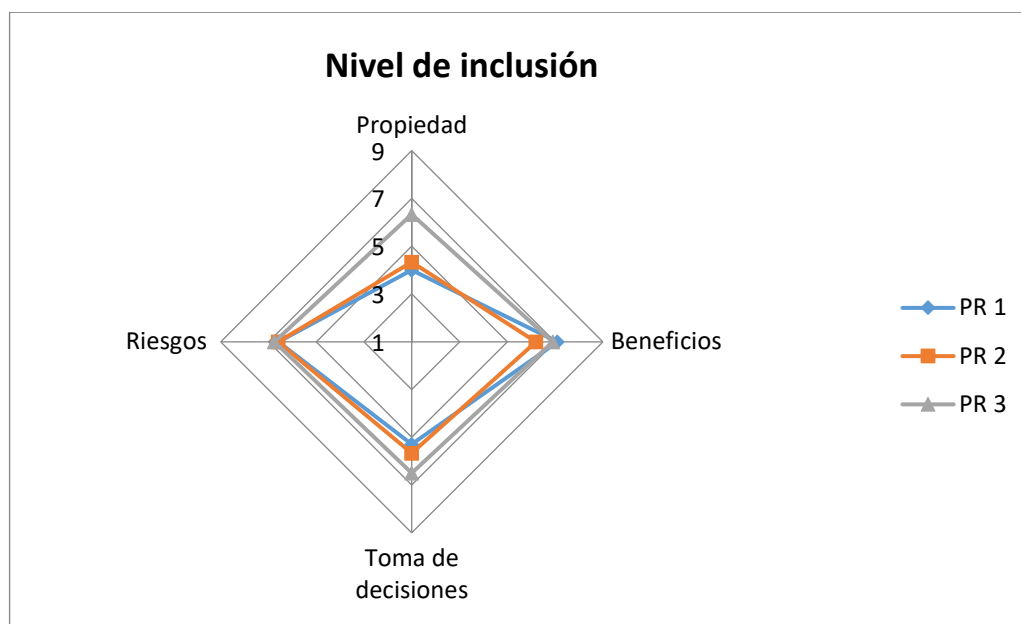


Figura 11. Gráfica sobre el nivel de inclusión identificado según las cuatro dimensiones de análisis para cada socio.

En general el Productor Rural 3 (productor de huevos) es el que se caracterizó por tener una relación con un nivel de inclusión mayor entre ambas partes. Según la investigación de literatura, cuando el beneficiado tiene una mayor propiedad por el negocio se genera un efecto de empoderamiento que de alguna forma se puede traducir en una relación más inclusiva donde las dos partes son empoderadas a un nivel más similar (Chamberlain, 2017).

Por otro lado, la identificación de beneficios en este tipo de negocios puede tomar tiempo, la creación de trabajo, el desarrollo de capacidades y habilidades para una independencia del beneficiario es lento de materializar (Chamberlain, 2016). En estos casos los beneficios para los socios han sido significativos, en los tres casos ha existido un desarrollo de capacidades tanto técnicas como administrativas, además están recibiendo un apoyo financiero inicial que es de mucha ayuda para este tipo de productores. Sin embargo, el tiempo de la relación es todavía muy corto para poder estimar si los beneficios económicos están siendo positivos para ambas partes de acuerdo a lo que cada uno invierte.

En esta dimensión de beneficios se consideró también si se está generando un impacto comunitario a través del negocio, ya que al hablar de beneficios no solo se trata de beneficios económicos. En los tres casos se rescata que se generan empleos fijos para personas de la comunidad, logrando algo de impacto comunitario.

Los tres socios aseguraron recibir pagos puntuales, lo que crea un ambiente de seguridad para ellos. Otro beneficio que se puede considerar es el hecho de que los beneficiados no tienen que gastar su tiempo en busca de mercados, lo que les permite dedicar más tiempo en el cuidado de sus cultivos o aviaros.

La propiedad del negocio resultó menos inclusivo en las dos relaciones con los productores que están trabajando las tierras de Fazenda da Toca, esto es lógico al ser la empresa ancla

dueña de los principales activos. Sin embargo, esto no quiere decir que sea malo o bueno, solo es la característica de la relación. En investigaciones se ha encontrado que beneficios como empoderamiento, ingresos y creación de empleo se vuelven más importante que ser dueño de la tierra (Cotula y Vermeulen 2010).

Aun así, esto puede llegar a tener un efecto, según investigaciones sobre NI, los niveles de propiedad son más altos cuando los productores trabajan con cierto tipo de independencia (Chamberlain 2016). Este es el caso del PR3, como se refleja en la dimensión de toma de decisiones que también es la relación con mayor nivel de inclusión.

Según las investigaciones realizadas por Chamberlain (2016) con NI, se demostró que aunque este tipo de negocios logran conseguir mercado para los productores usualmente se reduce para ellos la propiedad sobre la producción. Por otro lado, es normal que la empresa ancla tenga un control parcial de la producción ya que es una forma de tener mayor confianza en la calidad de la producción a la cual está invirtiendo (Chamberlain y Anseeuw 2017).

Respecto a los riesgos, las tres relaciones tienen un nivel de inclusión muy similar, caracterizándose en que la empresa es la que corre los riesgos financieros en su mayoría, los riesgos de producción son compartidos y los riesgos de mercadeo son compartidos pero la empresa es la que tiene mayor papel en este tema.

En la dimensión de toma de decisiones el estudio realizado por Losilla et al. (2014) comprobó que esta está positivamente correlacionada a los parámetros de propiedad y beneficios. Es decir, que cuando existe mayor propiedad y beneficios del negocio por parte de una de las partes habrá un mayor peso en la toma de decisiones, casualmente esta situación se repite en las 3 situaciones estudiadas.

Después de varios análisis de NI, se puede decir que una toma de decisiones equitativa es difícil de encontrar y esta inequidad puede afectar la distribución equitativa de los riesgos y beneficios en el NI (Chamberlain y Anseeuw 2017). Aunque siempre va a existir desequilibrio en algunas dimensiones, lo importante es tener presente este desequilibrio para poder contrarrestarlo con otros aspectos, cada parte tendrá sus fortalezas en conocimientos y otros aspectos en los que puede aportar a la relación; lo importante de valorar es como aprovechar esas sinergias y complementariedades.

Así mismo, cuando existe poco empoderamiento del beneficiario se puede dudar sobre las habilidades de largo plazo que va a poder desarrollar y si se logrará llegar a una verdadera transformación e independencia (Chamberlain y Anseeuw 2017). Luego de la propiedad, la dimensión de toma de decisiones es lo que resulta menos inclusivo, por lo que es importante trabajar este tema y encontrar una manera de establecer parámetros para destinar encargados en relación a la toma de decisiones.

Se encontró que en todos los casos la empresa fue la que definió los contratos sin considerar la opinión de la otra parte. Es importante que el socio sea tomado en cuenta para la toma de decisiones de largo plazo, ya que es una manera de asegurar al mismo que la relación tiene

valor para continuar en un espacio de tiempo largo. Según Cotula y Vermeulen (2010), al asegurar una gobernanza y representación democrática en el largo plazo se promueve un aumento en los retornos de la relación y el negocio.

En general falta un espacio de retroalimentación para las relaciones. Así como un fortalecimiento en la toma de decisión de los socios en las diferentes áreas. En el caso de los socios que trabajan dentro de la propiedad hace falta una definición de tareas, ya que los socios algunas veces terminan trabajando sobre actividades que no están directamente relacionadas con su parcería. También es importante que al comienzo de las relaciones los socios conozcan la estructura de costos a ser compartida.

Existe un alto compromiso de los socios beneficiados así como de la empresa, por lo que aprovechar el comienzo de estas relaciones y este compromiso es valioso para el desarrollo de la parcería. Aunque algunas veces la viabilidad económica es requerida antes del empoderamiento de los beneficiarios para la sostenibilidad de la alianza ((Fourie y Chamberlain 2017) este no es el caso de Fazenda da Toca quien ha logrado capacitar y empoderar a sus tres socios antes de buscar los beneficios económicos.

De forma general, las relaciones en los negocios inclusivos tienen a desenvolverse y ajustarse con el tiempo, es requerido más investigación para que las diferentes estructuras y stakeholders acierten en la valides de estos modelos propuestos. Un verdadero empoderamiento, requiere de un tiempo largo mayor a 3 años (Chamberlain y Dugué 2017), por lo que estas relaciones están en su comienzo y con mucho camino por fortalecer, pero las buenas intenciones de tener una relación positiva desde ambos lados no dejan de existir.

Fase 5: Analisis fortalezas, oportunidadade, debilidades y amenazas para el modelo de negocio

A continuación se presenta el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas para el modelo de negocio de Fazenda da Toca. Este análisis de hizo desde dos dimensiones, la primera desde la dimensión de desempeño general del modelo de negocio de la Fazenda y la segunda desde un punto de vista más relacionado a la inclusión que el modelo puede tener.

Tabla 20. Fortalezas del modelo de negocio de Fazenda da Toca.

Fortalezas
<p>Dimensión desempeño</p> <ul style="list-style-type: none">• Temas de investigación novedosos que despiertan interés de personas interesadas en colaborar con la investigación• El negocio tiene un fuerte impacto ambiental sobre la comunidad donde se encuentra, ayudando a transformar productores y por medio de la producción orgánica en una zona de monocultivos• La empresa tiene claro que sin la rentabilidad económica no puede tener impacto ambiental y social que desea• Fuerte sistema de comunicación interna y externa, integración a eventos relacionados a temas de sostenibilidad y producción de agricultura orgánica• Fuerte alcance con sus propuestas de valor hacia las necesidades básicas fundamentales (especialmente necesidades fundamentales de entorno y las personas)• Reconocen la importancia del reciclaje de nutrientes dentro del sistema productivo• Modelo de producción abierto, el cual recibe críticas constructivas de las personas que recibe• Ambiente laboral con beneficios y oportunidades para los colaboradores (asistencia a charlas, canasta de víveres, posibilidad de vivir dentro de la propiedad a un bajo costo, educación enfocada en crecimiento personal)
<p>Dimensión Inclusión</p> <ul style="list-style-type: none">• Se está comenzando a evaluar las relaciones con los socios• Soporte técnico y financiero a socios, así como principios de transparencia• Empoderamiento técnico y administrativo para los socios• Socios comprometidos con la relación, a ser antiguos funcionarios existe mayor confianza• Alianzas comerciales con otras empresas (reducción de costos de transacción)• Acompañamiento a productores proveedores para la certificación orgánica• Asociación a empresas de mayor porte para la comercialización de productos e inclusión mayor de productores en la cadena (Jasmine)• En las cadenas productivas de pulpa y huevos de São Paulo se tienen sólidas relaciones con productores rurales

Tabla 21. Oportunidades para el modelo de negocio Fazenda da Toca.

Oportunidades	
Dimensión desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de productos orgánicos creciente, muchas personas interesadas en colaborar con la burocracia de los procesos reglamentarios • Ambientes cada vez más propensos para el desarrollo de emprendimientos sostenibles, sociales. Cada vez existe más información e información disponible para saber cómo llevar el modelo de negocio por el mejor camino. Algunos ejemplos: Holonomics Brasil (https://holonomics.com.br), Incluir Brasil (http://www.iniciativaincluir.org)
Dimensión Inclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Un ambiente en el que existen posibles productores (agricultura familiar) como futuros proveedores y socios • Otras empresas buscando relaciones más cercanas con otras para la creación de sinergias • Según último censo de Itirapina 2009, existe un 23% de pobreza extrema, haciendo un estudio del tipo de población se podría considerar como posibles personas para integrar en las cadenas como productores u otros actores.

Tabla 22. Debilidades del modelo de negocio Fazenda da Toca.

Debilidades	
Dimensión desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Existe espacio para mejorar el sistema de impacto ambiental interno de la Fazenda (promover más uso de materiales reciclables, mejorar educación sobre sistema de reciclaje y clasificación, manejo de residuos orgánicos). • Medición de metas poco establecido en relación a temas sociales y ambientales. • Programa de pasantes puede planificarse mejor para ser más eficientes en la generación de información. • Tratar de usar más biodiversidad en su beneficio (zonas monocultivo de maíz). • Alta dependencia de granos orgánicos para la alimentación de las gallinas. • No cuentan con indicadores sociales y ambientales que les ayuden a evaluar la persecución de sus
Dimensión inclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Existe espacio para buscar un impacto más local en cuanto a proveedores. • Hay espacio para fortalecer la toma de decisiones de los “parceiros”

Tabla 23. Amenazas para el modelo de negocio de Fazenda da Toca.

Amenazas	
Dimensión desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente cambiante políticamente.
Dimensión Inclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Zona productora de monocultivos de caña y cítricos

6. CONCLUSIONES

Luego del estudio se encontró que la empresa Fazenda da Toca tiene el eje ambiental más fuerte que en el social (sin incluir el Instituto Toca, que este sí tiene un eje social fortalecido). Está claro que la empresa Fazenda da Toca quiere resolver un problema ambiental por medio del tipo de agricultura que implementan, específicamente en un ambiente donde dominan los monocultivos. Además, por medio de educación quieren fortalecer el impacto que las personas pueden tener sobre el ambiente.

En temas sociales, sin embargo, a pesar de que existen iniciativas falta foco de la empresa hacia cual es el problema social que quiere resolver por medio de su negocio. Esto no quiere decir que no estén logrando tener un impacto social, se comprobó que existe un crecimiento personal de los colaboradores que hubiera sido difícil que adquirieran en otra empresa, así como el impacto que están generando con sus socios y otros actores.

Pero si la empresa quiere tener un impacto social mayor es importante que se pregunte a cual población quiere ayudar, cómo y para qué. De tal manera que marque su camino sobre esa ruta.

Si dentro de sus estrategias esta el incluir el apoyo a economías locales por medio de la adquisición de materias primas, falta trabajar más sobre esa ruta ya que muchos de sus proveedores no son locales. Aún así, se pudo confirmar que existen buenos principios y prácticas que pueden llevar la Fazenda da Toca a consolidar las cadenas de valor.

Por otro lado, en relación con el tema de NI se identificó que Fazenda debe de buscar más opciones de trabajar con personas que se encuentren con un mayor nivel de vulnerabilidad de tal forma que su impacto sea mayor. Ahora que está comenzando estos prototipos de parecerías, se entiende que los desarrolle con personas de confianza (antiguos colaboradores o personas conocidas) pero en un futuro para un impacto mayor y que realmente se considere un NI es necesario llegar a poblaciones con mayores necesidades insatisfechas.

En cuanto a sus relaciones con los socios evaluadas, se encontró que a pesar de las intenciones hay todavía espacios de mejoría. Aunque en general la relación con el PR3 fue la que resultó con mayor inclusión surgen dudas sobre si será una relación de socios, la empresa está pagando al productor por un servicio de producir los huevos y pareciera que el esquema no permite mucha libertad para el productor, al ser el producto (los huevos) de la empresa el socio no llegará a sentirse dueño de alguna parte del negocio.

Aunque los tres están recibiendo el apoyo financiero es importante hacer un evaluación a futuro para evaluar si esta relación será sostenible (generando rentabilidad para las dos partes). Es muy temprano para decir si la relación no es sostenible económicamente ya que ha sido solo un ciclo productivo el que ha pasado, pero es importante que se trabajen los pronósticos a futuro para tener más seguridad desde ambas partes.

Al parecer los dos socios que sí tienen propiedad en algún porcentaje sobre la cosecha no se sienten tan adueñados, cuando se les preguntaban si pueden vender el producto afuera decían que sí pero que no debían, siempre había un ambiente de duda sobre esa pregunta. Lo que

de alguna forma debería de mejorarse ya que esto hace que pierdan interés en continuar esta relación, al final pueden llegar a sentirse como un colaborador más. Por un lado es normal que la empresa sea la dueña de la mayor parte de la producción ya que es la que vende y pone la mayoría de los insumos pero se crea un ambiente donde el socio se siente menos empoderado.

Igualmente la empresa es la que corre la mayoría de los riesgos lo cual no debería de ser así ya que los NI tratan de diluir los riesgos entre las dos partes. Aunque se valoró con más peso el hecho de que el socio tuviera menos riesgos, tampoco es inclusivo que la empresa corra la mayoría.

Luego de la evaluación es muy difícil decir cual esquema es mejor debido a la diferencia que existe entre los modelos, con la descripción elaborada se puede determinar por donde están las debilidades en cada relación y por donde se pueden ir mejorando, ya que actualmente requieren de cambios para que sean sostenibles en el tiempo. La relación con el tercer productor (externo) es la que tenga en este momento puede tener una mayor sostenibilidad al estar un poco más independiente que los otros, lo que le da más resiliencia respecto a cambios internos que se den dentro de la empresa.

Debido a lo comentado anteriormente, se considera que el modelo de negocio está más cerca de propiciar cadenas de valor que negocios inclusivos, esto debido a la característica de las poblaciones con que se está relacionando y los esquemas de estas relaciones. Los encargados de la empresa nunca hablaron sobre llegar a incluir en las cadenas de valor a personas de escasos recursos como una meta. A diferencia, se logró percibir que aun que existe el riesgo para Fazenda da Toca de convertirse en un intermediario el interés es seguir consolidando las relaciones.

Luego del análisis de las dos cadenas, se demuestra como la necesidad ha llevado a una mayor integración en una de estas. La cadena de pulpas al tener más opciones de insumos y comercialización ha estado menos integrada, lo contrario sucede con la cadena de huevos, donde los insumos, y mercado son más difíciles la cadena y los actores se han integrado más.

Lo ideal sería que las cadenas de valor se vayan consolidando sin llegar al punto de ser una necesidad para resistir al sistema económico.

7. RECOMENDACIONES GENERALES Y ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

En general la abertura de la empresa para la realización del trabajo fue muy importante, lo que demuestra que realmente tienen un deseo de ser transparentes y comprometidos con sus iniciativas e ideales. A continuación un listado de recomendaciones.

Recomendaciones para Fazenda da Toca

Generales

- Desarrollo de indicadores sociales y ambientales, de esa forma podrá diferenciarse de otras empresas.

- Respecto a los contratos que incluyan información sobre: precios justos y transparentes, políticas de reajuste claras, calidad de fruta o producto a comprar para q los proveedores tengan claro lo que su cliente está esperando.
- Buscar alianzas con otro tipo de entidades, como públicas (SEBRAE) para lograr un impacto social mayor, por ejemplo en temas de capacitaciones a productores. También el acercamiento a instituciones como estas puede ayudar a fomentar mini-procesadores de fruta para la venta a Fazenda da Toca.
- La empresa tiene una imagen que respalda su sostenibilidad ambiental, pero falta la parte social.
- Es importante que Fazenda tenga congruencia en lo que está haciendo adentro de la empresa (SAF's) y el tipo de agricultura que promueve con sus proveedores. Para esto sería recomendable que los proveedores visiten las plantaciones de Fazenda y puedan aprender de lo que están desarrollando.

Cadenas productivas

- Llevar registro de los proveedores spot para facilitar la búsqueda de nuevos proveedores y cada vez buscar más las producciones bajo pedidos.
- En el caso de ambas cadenas se puede promover hacer la cadena como un clúster, donde se reúnan, se comparta información y se logre una comunicación constante entre todos los actores.
- En la cadena de pulpas importante que se traten temas como: planeación de volúmenes, reglamentaciones sobre agricultura orgánica, desarrollo de nuevos productos, apoyo a productores (financiero, tecnológico, certificaciones grupales, compra y producción de insumos orgánicos), reducción de costos sobre logística.
- En la cadena de huevos importante resolver temas relacionados a más innovación en sistemas productivos, fortalecer comunicación entre productores y comerciantes para que el consumidor reciba la información adecuada.
- Investigar con los otros actores como establecer contratos con algún tipo de abertura en temas específicos, de esta forma la comunicación puede mejorar y lograrse una mayor transparencia en la cadena. Tratar de entender entre las dos partes contratantes cual es el tema que no se puede definir un tiempo antes y ver de qué manera se puede dejar “abierto” en el contrato.
- Trabajar con cooperativas, investigadores han demostrado que los productores agrícolas organizados de esta manera logran un mejor acceso a las cadenas de valor, así como mayores opciones para capacitarse y financiarse.
- En la cadena de pulpas existe la oportunidad para fortalecer al inicio de la misma por medio de una mejora en los contratos (calidad de fruta específica, volúmenes de venta y contratos a largo plazo donde se promueva la producción con compra anticipada). Entre los temas para mejorar la comunicación y transparencia existe la posibilidad para fortalecer a los productores respecto a información de mercado.
- En la cadena de huevos encontrar la forma de integrar a los otros actores en las alianzas que ya existen.

- Intentar hacer un manual para la cadena en donde se establezcan reglas, y estándares de calidad. Dejando más claridad para todos los actores. También se podría dar un apoyo a los productores con protocolos de producción.
- Buscar proveedores locales.

Relaciones con socios

- Definir una reunión cada cierto tiempo para retroalimentación y otros temas importantes.
- Empoderar más a los socios, más libertad para la toma de decisiones. Según investigadores, cuando la decisión y el control permanece de alguna parte y el productor es excluido, se promueve una pérdida en la calidad de la relación. Hay más posibilidades de aprovechar las sinergias si la empresa da más opciones de empoderamiento para los socios en temas de producción, la empresa puede concentrarse más en temas de mercadeo.
- Fomentar procesos de co-construcción
- Hacer pronósticos económicos para los próximos años con el fin de entender si será sostenible la relación o no.
- Muy importante que los próximos contratos sean elaborados por las dos partes, esto no se hizo al comienzo lo que crea un espacio de inseguridad para el socio, esto puede demostrar el interés de mantener las relaciones a largo plazo.

Recomendaciones/aprendizajes sobre la investigación

- Una limitación del estudio por causas de logística fue la imposibilidad de tener un contacto directo con los actores de las cadenas productivas, al tratarse de temas tan complejos como entender la situación de las relaciones, la comunicación personal hubiera sido un gran aporte para el estudio.
- Además al no tener el contacto directo con los actores identificados y contactados, estos tuvieron poco compromiso en responder los cuestionarios que fueron enviados por correo. Fueron pocas las personas incluidas en el estudio lo que podría influir en que los resultados no representen la opinión de la mayoría de los actores de las cadenas. Además no se utilizó ningún método estadístico para el análisis de los resultados. No obstante, sí se logró entrevistar a actores de todos los eslabones de la cadena.
- Para el desarrollo de la metodología hubiera sido recomendable una mejor comunicación inicial con la empresa, se tuvo poca claridad de la necesidad de la empresa, lo que ocasionó que no se pudo planear con el tiempo deseado la metodología.
- Se pensó que la empresa iba a estar trabajando ya con un esquema de NI, pero no fue así. Tal vez si el estudio se hubiera trabajado con un enfoque de cadena de valor más

fuerte, la información recolectada hubiera podido ser mayor y así las recomendaciones más directas. Una recomendación sería seguir el estudio de las cadenas pero esta vez con otros objetivos, el estudio realizado de las cadenas fue una descripción general.

- La metodología para la evaluación de las relaciones con los socios consta de una descripción que la empresa puede utilizar para entender sus debilidades, según el punto de vista de un tercero. Sin embargo esta metodología ha sido probada por pocas personas y siempre van a existir diferentes puntos de vista. Por esto vale la pena considerar la evaluación desde un punto de vista descriptivo y no tanto como una evaluación de “buenas o malas relaciones”.

8. LITERATURA CITADA

- Aleixo, A. 2016. Por dentro da produção da Korin: a saga do frango continua(en línea). Reportaje para Gastrolandia Consultado 3 abr. 2017. Disponible en <http://gastrolandia.com.br/korin-producao-frangos-organicos>
- August, R 2012. Framework for an Inclusive Food Strategy (en línea) Economic Research Department and Directorate Co-operative and Sustainable Business of Rabobank Nederland. 54p. Consultado 10 ene. 2017. Disponible en https://economics.rabobank.com/PageFiles/584/SP1209asj_Framework_for_an_Inclusive_Food_Strategy1.pdf
- Ayala, C. 2015. El emprendimiento inclusivo, sustentable y sostenible como estrategia empresarial (en línea). Cuarto Congreso Internacional de Investigación, Desarrollo Sustentable y Entorno Cultural del Área Económico Administrativa 2015. Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca. Facultad de Contaduría y Administración. México. 7 p. Consultado 10 ago. 2016. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/281758198_EL_EMPRENDIMIENTO_INCLUSIVO_SUSTENTABLE_Y_SOSTENIBLE_COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL
- B Corp Inclusion Challenge. 2016. Fazenda da Toca Organicos Impact Assessment (pdf). Documento Interno Fazenda da Toca 43p.
- Barrionuevo, N; Demenus, G. 2014. Guía práctica para la facilitación de Negocios Inclusivos y proyectos público-privados en cadenas agroalimentarias (en línea). 1ed. CONGOPE. Quito, Ecuador. 103 p. Consultado 10 ago. 2016. Disponible en http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/GUIA-NI-PPP_10-marz_inc-portadas.pdf
- Benyei, P; Chamberlain, W; Mafuleka, G. 2017. An emerginh farmer combining an outgrower shceme with diversified partnerships and a mentorship-Mphiwe Siyalima. . In: Inclusive Businesses in Agriculture. What, how and for whom? Critical insights based in South African cases. Sun Press. Africa 294p.
- Bremaeker, F. 2010. A pobreza em nível municipal (en línea). Estudio Técnico No. 9. Salvador, Bahía, Brasil. Tranparencia Municipal. 107 p. Consutado 20 nov. 2016. Disponible en http://www.oim.tmunicipal.org.br/abre_documento.cfm?arquivo=_repositorio/_oim/_documentos/F597E448-92A3-E540C16935B3135811B522022010091237.pdf&i=970
- Cáceres, N. 2013. Relaciones de poder en las organizaciones a partir de grupos de interés (en línea). Daena, International Journal of Good Conscience. 8 (1):231-248. Consultado 13 feb. 2017. Disponible en [http://www.spentamexico.org/v8-n1/A17.8\(1\)231-248.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n1/A17.8(1)231-248.pdf)
- Chamberlain, W. 2016. The scalability potencial of inclusive business in agriculture: can bigger be better and for whom? (en línea) Post-graduate school of agriculture and rural developmente. University of Petoria, South Africa. Paper prepared for the presentation “2016 Wolrd Bank Conference on Land and Poverty”. 29 p. Consultado 28 ene. 2017. Disponible en https://www.google.com.br/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1CAFA_enCR649CR649&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#

- Chamberlain, W; Anseeuw, W. 2017. Inclusive Businesses in Agriculture: What, how and for whom? Critical insights based in South African cases. Sun Press. Africa 294p
- Chamberlain, W; Banda, K; Anseeuw, W. 2017. Collective and loose contracting, reinforced by equity, to consolidate diversified production models- Winterveld United Farmers Association. In: Inclusive Businesses in Agriculture. What, how and for whom? Critical insights based in South African cases. Sun Press. Africa 294p
- Chamberlain, W; Dugué, S. 2017. Emerging farmers with ownership over packaging facilities mentored to produce for retail sponsor- TechnoServe and Massmart. In: Inclusive Businesses in Agriculture. What, how and for whom? Critical insights based in South African cases. Sun Press. Africa 294p.
- Chediek, J; Mulleady, A; Furtado, W. 2015. Mercados inclusivos no Brasil (en línea). 1ed. PNUD Brasil. 124p. Consultado 10 ene. 2017. Disponible en <http://www.iniciativaincluir.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Relat%C3%B3rio.pdf>
- Chesbrough, H; Rosenbloom, R. 2002. The Role of Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies (en línea). Harvard Business School. Boston, Estados Unidos.. Consultado 2 nov. 2016. Disponible en http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf
- Chouan, C. 2013. Creating buyer-supplier commitment in food supply chains at the base of the pyramid (en línea). Tesis requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Internacional Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. 206 p. Consultado 20 abr. 2017. Disponible en http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11374/MasterThesis%20MPGI%202013_Camille%20Chouan.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cotula, L, Vermeulen, S.. 2010. Making the most of agricultural investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders (en línea). IIED/FAO/IFAD/SDC. London, Inglaterra. 116 p. Consultado 10 feb. 2017. Disponible en <https://www.ifad.org/documents/10180/a314bc61-46ff-4df0-be1a-a9cc9ad1b3e9>
- Da Silva, M; Menezes, R. 2008. Comercialização de galinha viva do tipo “caipira” em Boa Vista (em línea) Embrapa Roraima. Boa Vista, Brasil. 18p Consultado 3 abr. 2017. Disponible em http://www.aval.org.br/admin/pdf/_20140507170152.pdf
- Davis, J; Jenkins, B; Rivera, A. 2016. How do we Scale Distribution and Sales Networks that Create Opportunities in Low-income Markets. Inclusive Distribution Challenge, Discussion Paper. 39p. Consultado 10 feb. 2017. Disponible en <http://api.ning.com/files/LacygCl0qQLetyKCN-17Vx9Ajl7iw78MbVrLRK-DrpLy9ZCu0Yz4uUiB7in8b-sgzc-OGyv19zMagcgghGzHT-G6rwfFPedN/BFPInclusiveDistributionFullPRINT.pdf>
- De Melo, E; Cassanoves, F. 2011. Tesis con sentido. Charla interactiva. In Curso Ciencia y Gestión del Conocimiento Escuela de Postgrado CATIE (PDF) Turrialba, Costa Rica.
- Empresas B. 2016. Empresas B: B Corp (en línea, sitio web). Consultado 15 dic. 2016. Disponible en <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b>
- Falla, P; Pineda, M. 2016. Los negocios inclusivos como fuente de trabajo de calidad para pequeñas empresarias en condición de pobreza: un estudio exploratorio en el municipio de Apartado, Colombia (en línea). *Equidad & Desarrollo* (25):179-208. Consultado 15

- oct. 2016. Disponible en <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/3529/2948>
- FAO. 2004. Guía metodológica de sistematización. Programa especial para la Seguridad Alimentaria (en línea) Tegucigalpa, Honduras. 64 p. Disponible en <http://www.fao.org/docs/eims/upload/190561/guia-met.pdf>
- FAO. 2014. Agricultura familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política (en línea). Salcedo, S; Guzmán, L (eds). Santiago, Chile 486 p. Consultado 5 abr. 2017. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/019/i3788s/i3788s.pdf>
- FAO. 2017. Servicios ecosistémicos y biodiversidad (en línea, sitio web). Consultado 30 ene. 2017. Disponible en <http://www.fao.org/ecosystem-services-biodiversity/background/culturalservices/es/>
- Fazenda da Toca. 2016. Preguntas frecuentes (en línea, sitio web). Consultado 20 oct. 2016. Disponible en <http://fazendadatoca.com/>
- Fourie, L; Chamberlain, W. 2017. Employee-owned investment company taking equity in employer's farm- Katmakoep Boerdery In: Inclusive Businesses in Agriculture. What, how and for whom? Critical insights based in South African cases. Sun Press. Africa 294p.
- Fundación Avina; Programa de Negocios Inclusivos. 2010. Definiciones y marco conceptual para el trabajo de Avina (en línea). Colombia. 7 p. Consultado 10 ago. 2016. Disponible en <https://es.scribd.com/document/25606188/Marco-Conceptual-de-Negocios-Inclusivos-de-AVINA>
- Gottret, M. 2011. Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales (en línea). Desarrollo de planes estratégicos. No. 3. CATIE. Turrialba, Costa Rica. 122 p. Consultado 5 dic. 2016 Disponible en <http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr:8080/bitstream/handle/11554/7995/72.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Alemania) 2007. Value Links: Metodología para el Fomento de Cadenas de Valor (en línea) Eschborn. 257 p. Consultado 7 ene. 2017. Disponible en http://valuelinks.org/wp-content/uploads/2015/09/valuelinks_manual_sp.pdf
- Guedes, M. 2016. São Paulo se destaca na produção de frutas (em línea). Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário. Assessoria de Comunicação. Consultado el 21 feb. 2017. Disponible en <http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/s%C3%A3o-paulo-se-destaca-na-produ%C3%A7%C3%A3o-de-frutas>
- Hanson, C; Ranganathan, J; Iceland, C; Finisdore, J. 2012. Estudio sobre los servicios de los ecosistemas corporativos (en línea). Instituto de Recursos Mundiales. Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible, Instituto Meridian. USA. 48p. Consultado 1 abr 2017. Disponible en http://www.wri.org/sites/default/files/corporate_ecosystem_services_review_es.pdf
- Hufty, M. 2008. Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: El marco analítico de la gobernanza (en línea). Gobernabilidad y gobernanza en los territorios de América Latina. La Paz, Bolivia. IFEA-IRD Consultado 14 feb. 2017. Disponible en http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/developpement/shared/developpement/projets/GREG/publ_GREG/MarcoAnaliticoE.pdf
- Iglesias, D. 2002. Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector alimentario (en línea) Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Área de Desarrollo Rural.

- Aguil, Argentina 26 p. Consultado 15 nov. 2016. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf/www.eumed>
- Inclusive Business Hub Organization. 2016. Know- How: Creating prospect for all in the agri-food sector (en línea, página web) Consultado 20 feb 2017. Disponible en <http://www.inclusivebusinesshub.org/inclusive-agribusiness-know-how/>
- Lemos, L. 2012. Negocios Inclusivos: Análisis del caso natura (en línea). Tesis para obtener el título de Magíster en Estrategia Internacional y Política Comercial. Universidad de Chile. 40 p. Consultado 10 feb. 2017. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111155/Barboza%20Lemos%20Leonardo.docx?sequence=1&isAllowed=y>
- Licandro, O. 2013. Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos (en línea). Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales 15(1):32-48p Consultado 15 oct. 2016. Disponible en <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2500/3637>
- Losilla, L; Wollni, M; Holzapfel, S. 2014. Linking small-scale farmer to high-value chains: A case study of inclusive business models in the Costa Rican pineapple sector. Understanding the agricultural sector in Latin America: Results from the Chilean-German Academic Cooperation. Consultado 1 abril, 2017. Disponible en <https://www.researchgate.net/publication/280830474>
- Lundy, M; Gottret, M; Cifuentes, W; Ostertag, C; Best, R. 2004. Manual de campo: diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala (en línea). CIAT. Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales. Colombia 90p. Consultado el 10 feb. 2017. Disponible en https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/53983/Diseno_estrategias_aumentar_competitividad_cadenas_productivas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lundy, M; Amrein, A; Hurtado, J; Becx, G; Zamierowski, N; Rodríguez, F; Mosquera, E. 2014. Metodología LINK: una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores (en línea). 2 ed. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia. 177 p. Consultado 10 oct. 2016. Disponible en http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/Metodologia_LINK.pdf
- Manzaneque, M; Banegas, R; Priego, A. s.f. Análisis de la conducta de stakeholders en situaciones de crisis empresarial (en línea). Aplicación a la PYME Castellano-Manchega. Departamento de Administración de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha. Cuenca, España. Consultado 13 feb. 2017. 30p. Disponible en <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/715/Analisis%20de%20la%20conducta%20de%20los%20stakeholders%20en%20situaciones%20de%20crisis%20empresarial.pdf>
- Mutis, J. 2011. Réplica de negocios en contextos de pobreza: identificación de modelos idóneos a partir de la evaluación de fuentes de creación de valor superior y mecanismos de transferencia (en línea). Tesis doctoral para optar al título de Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Catalunya, España. Universitat Politècnica de Catalunya. 439 p. Consultado 10 oct. 2016. Disponible en <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94861/TJM1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- O Diário, 2017. Brasil quer aumentar exportações de orgânicos para a América (em línea). Noticias: Negocios. Consultado 1 abr. 2017. Disponible en

<http://maringa.odiario.com/economia/2017/03/brasil-quer-aumentar-exportacoes-de-organicos-para-a-america/2337561/>

- Organics Brasil Org, 2016. Welcome to organics Brasil (en línea, página web). Consultado 1 abr. 2017. Disponible en <http://www.organicsbrasil.org/>
- Organics Net. 2016. Industrias de orgânicos esperam aumento na produção de frutas certificadas (em línea,, página web) Consultado 10 abr. 2017. Disponible em <http://www.organicsnet.com.br/2016/03/industrias-de-organicos-esperam-aumento-na-producao-de-frutas-certificadas/>
- Organics Net. 2016a. Produção de ovos orgânicos (em línea). Brasil. Consultado 1 abr. 2017. Disponible en <http://www.organicsnet.com.br/2016/11/producao-de-ovos-organicos/>
- Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011. Generación de modelos de negocio (en línea). Traducción de Business Model. Vázquez, L. (trad.) Barcelona, España. 277 p. Consultado 1 nov. 2016. Disponible en <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Pereira, D. 2017. Gaiolas convencionais x gaiolas enriquecidas x free range: visão empresarial e visão acadêmica. In Simposio Egg Production Precision Day. 2017. Piracicaba, São Paulo, Brasil.
- Pereira, G; Troinao, J. 2013. Os atores do rural paulista: um ensaio sobre a Região Central.) In: Rosana Baeninger; Lidiane Maciel. (Org.). Coleção Por Dentro do Estado de São Paulo: Região Central. 1ed.Campinas: Núcleo de Estudos de População/NEPO/UNICAMP, 2013, v. 12, p. 85-96.
- Pérez, E. 2016. Análisis estratégico del modelo de negocios inclusivos: estudio de caso empresas del sector de alimentos (en línea). Tesis para obtener el grado de maestro en ciencias en Administración de Negocios. México D.F. Instituto Politécnico Nacional. 96 p. Consultado 1 nov. 2016. Disponible en <http://tesis.bnct.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/18742/5.%20Evelin%20Nadia%20P%C3%A9rez%20Grande.pdf?sequence=1>
- Pineda, M. 2014. Negocios y sostenibilidad en la Base de la Pirámide (en línea). Punto de Vista 5 (9):95-116 Consultado 15 oct. 2016. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5070742.pdf>
- Pomar, M. 2013. Propuesta de un modelo de negocio sostenible para emprendedores (en línea). Trabajo Final Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. 53 p. Consultado 10 abr. 2017. Disponible en <http://www.significarse.com/wp-content/uploads/2013/11/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>
- Reiche, J; Carls, J. Modelos para el desarrollo de una agricultura sostenible (en línea). Proyecto IICA/GTZ (página web). Consultado 13 feb. 2017. Disponible en http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_3/espanol/ed_model.htm
- Rey de Marulanda, N; Tancredi, F. 2010. De la innovación social a la política pública: historias de éxito en América Latina y el Caribe (en línea). Colección documentos de proyectos Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).Santiago, Chile. 167 p. Consultado 26 oct. 2016. Disponible en http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39313/1/LCW351_es.pdf
- Romero, F. 2013. Estrategia de comunicación corporativa de las empresas socialmente responsables: análisis del Capital Relacional como base de las relaciones empresa-stakeholders (en

- línea). Zer 18 (35): 191-213 Consultado 13 feb. 2017. Disponible en <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer35-09-tejedo.pdf>
- SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas) 2016. Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI (en línea, página web). Consultado 1 feb. 2017. Disponible en <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- Schrader, T; Van Benthum, L; Groot, A; Wennink, B; Janssen, I. 2015. It takes two to trade: understanding and improving farmer–firm relations in Africa (en línea). Wageningen, Holanda. Center for Development Innovation. 208 p. Consultado 10 ago. 2016. Disponible en http://agriprofocus.com/upload/AGR-006-3_Boekje+2-2-trade_WEB.compressed1445353435.pdf
- Silva, J. 2015. Economía ecológica ante la economía ambiental para la reproducción de la naturaleza en función de la vida (en línea). Revista Economía y Administración. 5(4):91-104. Consultado 10 ago. 2016. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/283815492_Economia_Ecologica_ante_la_Economia_Ambiental_para_la_Reproduccion_de_la_Naturaleza_en_funcion_de_la_vida?origin=publication_list
- Silvestre, L. 2013. Análise de stakeholders como estratégia de relacionamento externo: Estúdio de caso em uma empresa de Mineração em Minas Gerais (en línea). Universidade Federal de Lavras. P Exigência para Programa de Pós Graduação em Administração. 100 p. Consultado 13 feb. 2017. Disponible en http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1016/1/DISSERTACAO_An%C3%A1lise%20de%20stakeholders%20como%20estrat%C3%A9gia%20de%20relacionamento%20externo....pdf
- Upward, A; Jones, P. 2014. Caring for the Future: The Systemic Design of Flourishing Enterprises (en línea). Relating Systems Thinking and Design 2014. Consultado 28 set. 2016 Disponible en <http://www.slideshare.net/AntonyUpward/caring-for-the-future-systemic-design-of-flourishing-enterprise-rds3-jones-upward>
- Upward, A. 2013. Strongle Sustainability Business Model Canvas: Summary Comparison to Business Model Canvas (en línea). Thesis Working Paper #2. York University. 1138 p. Consultado 28 enero 2017. Disponible en https://yorkspace.library.yorku.ca/xmlui/bitstream/handle/10315/20777/Upward_Antony_2013_Masters.pdf?sequence=4
- VERENA (Economic Valuation of Reforestation with Native Species, Brasil). 2016. Relatório Fazenda da Toca 2016 (en línea, página web). Consultado 10 mar. 2017. Disponible en <http://www.projeto-verena.org/index.php/estudo-de-casos/fazenda-da-toca>
- Vigo, V; Flores, F; Casas, C; Medianero, D. 2007. Guía metodológica: diseño de sistemas de monitoreo y evaluación de proyectos de promoción empresarial (en línea). 1 ed. Asociación de Los Andes de Cajamarca (ALAC). Perú. PDF. <https://es.scribd.com/document/341015431/Guia-Metodologica-Diseno-de-Sistemas-de-Monitoreo-y-Evaluacion-de-Proyectos-de-Promocion-Empresarial>
- Vorley, B; Lundt, M; MacGregor, J. 2008. Business models that are inclusive of small farmers. Background to the Global Agro-Industries Forum. New Delhi. India. 38 p. Consultado 10 feb. 2017. Disponible en <http://pubs.iied.org/pdfs/G02340.pdf>

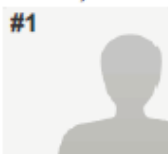
- WBCSD-SNV. 2010. *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina* (en línea) Consultado 1 feb. 2017. Disponible en http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Impacto_Social/wbcds_snv_negocios_inclusivos_octubre2010.pdf
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development, Geneva). 2016. *Contribuyendo a los objetivos del desarrollo sostenible: el enfoque de negocios inclusivos*. Maison de la Paix, Geneva. 15p. Consultado 15 nov. 2016. Disponible en http://wbcspdpublications.org/wp-content/uploads/2016/06/wbcds_ods_negocios_inclusivos_2016.pdf

8. ANEXOS

Anexo 1. Ejemplo de cuestionario en línea.

Estudo relações na cadeia produtiva de ovos orgânicos, São Paulo

SurveyMonkey



COMPLETAS

Coletor: Web Link 1 (Link)

Iniciado em: terça-feira, 9 de maio de 2017 08:17:36

Última modificação: terça-feira, 9 de maio de 2017 09:24:17

Tempo gasto: 01:06:40

Endereço IP: 179.99.222.60

PÁGINA 1: Introdução

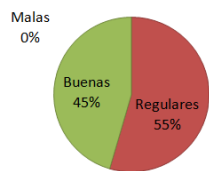
P1: O que se dedica a sua empresa	Na produção de Cereais Organicos
P2: Qual é a categoria da sua empresa	Produtor rural (venda produção in natura, faturamento anual até R\$ 3 600 000)
P3: Sim você é produtor de culturas ou de ovos, especifique: Produção de insumos: quais são as culturas dedicadas para alimentação de aves/ hectares plantadas? Produção de ovos: produção por dia?	Milho 250/ha e Soja 15/ha não
P4: Quais são as principais empresas com as quais tem relações de venda de seus produtos	Korin, Fazenda da Toca e Yamaguishi
P5: Quais são as empresas com as quais você compra seus principais insumos	Holambra
P6: Quais são as empresas de serviços com que tem relações (Por exemplo, empresas contratadas para colheitas, transporte, certificação, assistência, por favor especifique)	Presser(colheita) Santa Barbara(transporte) IBD(certificação) Holantec (assistência técnica)
P7: Com quantas dessas empresas se trabalha com contratos de venda ou compra?	todas, Korin, Fazenda da Toca e Yamaguishi
P8: Com quantas dessas empresas trabalha sem contratos de venda ou compra?	nenhuma, na Takaoka só trabalhamos com contrato é uma regra do Grupo Takaoka.
P9: *** Sim aplica, como tem sido as vendas ou compras a Fazenda da Toca	Com contrato
P10: De maneira general, como considera a qualidade dos contratos com as empresas? São claros e incluem a informação pertinente?	sim, pois os contratos são redigidos pelo Jurídico da Takaoka
P11: Usualmente compartilham informações de mercado, técnico ou outros temas entre as empresas da cadeia?	Compartilham informações Regularmente
P12: As relações que possui com as outras empresas, em sua maioria tem sido	Tipo de relações Curto prazo

Anexo 2. Plantilla utilizada para la descripción del modelo de negocio.

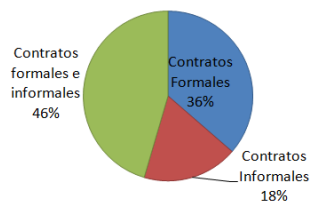


Anexo 3. Resultados sobre entrevistas a los actores de la cadena productiva de pulpas.

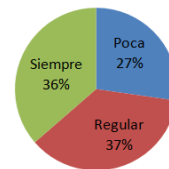
Calidad de las relaciones



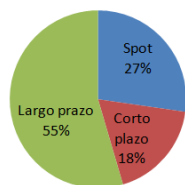
Tipo de contratos



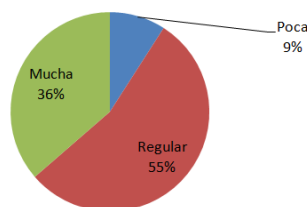
Comparten información



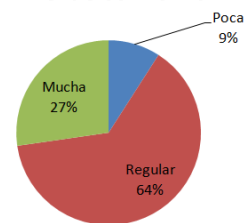
Tipo de relaciones



Colaboración y transparencia



Nivel de confianza



Anexo 4. Resultados sobre entrevistas a los actores de la cadena productiva de huevos.

