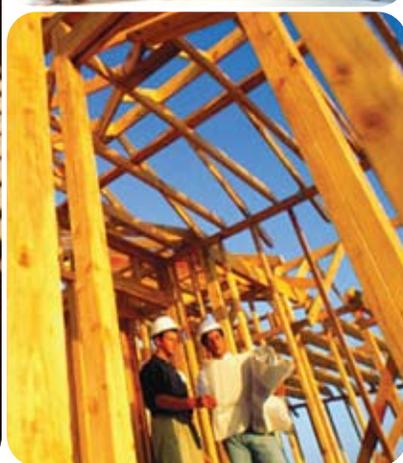




**Un Enfoque Empresarial
sobre Negocios con el
Mercado de la Mayoría:
Proyecto Mapeo del
Sector Privado**



**Preparado por
SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
Marzo 2008**

SNV



**Inter-American
Development Bank**



AGRADECIMIENTOS

El personal de SNV agradece a las empresas participantes en el proyecto por la valiosa información proporcionada. Además, reconoce el trabajo y apoyo brindados tanto por los aliados nacionales del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sustentable como por sus socios en trece países en América Latina y el Caribe, que son: Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (Argentina), Data Popular (Brasil), Recursos Humanos Como la Gente (Bolivia), Acción RSE (Chile), CECODES (Colombia), Observatorio de Comercio Exterior (Ecuador), RETHOS (El Salvador), COFINSA (Honduras), OTF (Jamaica), EGADE - Tecnológico de Monterrey (México), CONSULTNIC (Nicaragua), Málaga - Webb & Asociados (Perú) y Arthur Lok Jack Graduate School of Business (Trinidad y Tobago).

AVISO

La información contenida en este reporte constituye propiedad intelectual del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo y del Banco Interamericano de Desarrollo. En caso de utilizar la información contenida en este informe, ésta debe ser debidamente citada. Además, cualquier elaboración adicional de la información en la que se base este informe requiere la correspondiente autorización de ambas partes.



**Un Enfoque
Empresarial
sobre Negocios
con el Mercado
de la Mayoría:
Reporte Final**

Sobre el SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo: Con más de cuatro décadas de experiencia en el terreno, SNV ayuda a las comunidades de países en desarrollo a superar la pobreza. SNV proporciona apoyo en asesoría estratégica, conocimientos y defensa de causas, por medio de 900 asesores técnicos y 90 oficinas en 33 países en desarrollo a más de 1.800 organizaciones de los sectores público, privado y social en el África, Asia, los Balcanes y América Latina, con el propósito de acelerar, llevar a escala y sostener su lucha contra la pobreza y desigualdad. Las operaciones regionales de SNV para América Latina tienen su base en el Ecuador y actualmente emplean los servicios de más de 200 profesionales en más de 20 oficinas en América Central y la Región Andina. Para obtener información adicional, por favor visite www.snvworld.org / www.snvla.org.

SNV América Latina
Email: mapping@snv.org.ec

Sobre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Iniciativa Oportunidades para la Mayoría (OM): La Iniciativa Oportunidades para la Mayoría aplica estrategias sostenibles de mercado para el desarrollo económico y social de los 360 millones de personas – aproximadamente el 70% de la población de América Latina y el Caribe – que viven con menos de US\$300 por mes y que no se han beneficiado sustancialmente del reciente crecimiento económico de la región. La iniciativa promueve y financia modelos emergentes de negocios que involucran a las empresas del sector privado, a los gobiernos locales y a las comunidades en el desarrollo y oferta de productos y servicios de calidad, la creación de empleo, así como la participación de productores y consumidores de bajos ingresos en la economía formal.

Oportunidades para la Mayoría
Email: OM-IDB@iadb.org



Carta de W. Robert de Jongh

El famoso filósofo griego Loki dijo una vez: “la pobreza es el velo que oscurece la faz de la grandeza”. En el caso de América Latina, no solamente es la pobreza, sino también la desigualdad – la creciente división entre ricos y pobres que mantiene a casi el 70% de la población de la región atrapada en el círculo vicioso de la pobreza, ganando menos de US\$300 por mes. Este segmento ha sido tradicionalmente excluido de la transformación económica que se suscita en su entorno.

Esto está por cambiar. De hecho, ya está cambiando. Esta encuesta que abre nuevos horizontes, realizada por SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo - en colaboración con la Iniciativa Oportunidades para la Mayoría del Banco Interamericano de Desarrollo - encontró algo que está sucediendo en el sector privado y que es sorprendente e inspirador.

Empresas desde la Argentina a El Salvador y de Jamaica al Ecuador empiezan a considerar a los pobres como actores económicos – no solamente como un mercado de consumo que no ha sido aprovechado, sino como productores y distribuidores confiables que representan eslabones críticos para su cadena de valor. La interacción con estas comunidades, anteriormente la esfera de acción de las filantropías corporativas o de los departamentos de responsabilidad social, en forma creciente se ha convertido en el núcleo del mercadeo y de las estrategias de crecimiento y de desarrollo de negocios.

Este cambio – de los pobres como pasivos receptores a activos actores en el mercado y la incorporación de los pobres como una parte integral de las cadenas de valor de las empresas – es lo que nosotros llamamos “Negocios Inclusivos”. Es la promoción de las prácticas empresariales que incluyen a este “mercado de la mayoría” en formas que mejoran su calidad de vida e incrementan sus ingresos, mientras que a la vez generan crecimiento para estas empresas.

Durante más de cuatro décadas SNV ha luchado contra la pobreza en el terreno en América Latina y alrededor del mundo. Por medio de nuestra asociación con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sustentable (WBCSD por sus siglas en inglés), hemos observado el crecimiento de los Negocios Inclusivos, desde una idea innovadora a buenas prácticas empresariales y sentido común – y en la actualidad estamos apoyando a más de 40 iniciativas empresariales que tienen el potencial para mejorar la vida de casi medio millón de familias de bajos ingresos. Después de todo, al levantar el velo empresarial de las mayorías en la región y fortalecer sus capacidades para desempeñar un rol activo en el mercado formal se ofrecen ilimitadas oportunidades para alcanzar la grandeza. Este informe es el resultado de nuestro compromiso de compartir este conocimiento e iniciar un diálogo de cómo podemos utilizarlo para crear un cambio social duradero – éste es apenas el principio.

W. Robert de Jongh
Director Regional para América Latina
SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo



Carta de Luiz Ros

A pesar del reciente crecimiento económico experimentado en América Latina y el Caribe, la región sigue enfrentando un gran desafío para el desarrollo: el satisfacer las necesidades básicas de 360 millones de personas que constituyen esa "mayoría" que se encuentra en la base de la pirámide socioeconómica y que, en gran parte, se encuentra excluida de la economía formal.

Reconocemos que esta no es una tarea sencilla. Indudablemente representa un desafío que requiere de nuevos enfoques de inversiones y de estrategias de mercado, que ofrezcan soluciones sustentables y promuevan la innovación en las bases mismas de la sociedad. Sin embargo, el creciente reconocimiento del potencial que existe en el mercado de la mayoría está impulsando el desarrollo de nuevos modelos de negocio que son sustentables y que crean valor para los pobres. Esto es algo altamente estimulante.

El programa "Oportunidades para la Mayoría" del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se encuentra explorando nuevas soluciones de negocios y de colaboración en relación a temas de desarrollo que afectan a las comunidades pobres y de bajos ingresos, mediante la financiación de proyectos y realización de acciones de investigación y de diseminación para llevar los beneficios del desarrollo económico y social hacia estas mayorías en la región.

Un elemento fundamental de esta estrategia ha sido encargar al SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo la recopilación de información de primera mano de ejecutivos de empresas en toda la región de América Latina y el Caribe, para comprender las actuales tendencias, estrategias, obstáculos e incentivos para trabajar con el mercado de la mayoría. El Proyecto Mapeo del Sector Privado es un esfuerzo inédito, que cubre a más de 500 empresas en la región e incluye una amplia base de datos con perfiles de compañías, que servirán como una importante fuente de información para generar nuevos negocios y abrir nuevas oportunidades para esa mayoría.

A pesar de que el desafío es enorme, este es un interesante análisis que ilustra el potencial de los nuevos modelos de negocio que crearán valor para la mayoría.

Luiz Ros
Gerente
Oportunidades para la Mayoría
Banco Interamericano de Desarrollo



Índice

Resumen Ejecutivo	7
I. Introducción: El Proyecto Mapeo del Sector Privado	9
II. Objetivos del Proyecto	10
III. Metodología	10
IV. Hallazgos del Proyecto Mapeo del Sector Privado	12
1. Ambiente de negocios e involucramiento de empresas con el mercado de la mayoría en América Latina y el Caribe	12
2. Motivos y estrategias: Por qué y cómo las empresas incorporan al mercado de la mayoría en sus modelos de negocio	14
3. Incentivos y obstáculos para una mejor incorporación del mercado de la mayoría: Comprendiendo las posibilidades y limitaciones	16
4. Percepción empresarial sobre los beneficios de modelos de negocio que incorporan al mercado de la mayoría	17
5. Tendencias de comportamiento por sector: Comparación de los 4 sectores principales – servicios financieros, agricultura, manufactura y comercio mayorista y minorista	18
6. Tendencias de comportamiento por grupos de países: Comparación entre empresas del Caribe, América Central y los Andes; y entre empresas en economías grandes, medianas y pequeñas	18
V. Datos relativos a la muestra de empresas	19
VI. Conclusiones	20
VII. Anexo: Muestras de empresas por país	22



Resumen Ejecutivo

El Proyecto Mapeo del Sector Privado (MSP) constituye un esfuerzo inédito para recopilar información de primera mano de las personas que toman las decisiones en el sector privado y así comprender mejor las actuales motivaciones, estrategias, incentivos, obstáculos y beneficios percibidos por empresas que trabajan con el mercado de la mayoría (MM). El Proyecto MSP entrevistó a 521 ejecutivos de alta gerencia de empresas grandes y medianas que actualmente trabajan o están interesadas en trabajar con el MM, en trece países de América Latina y el Caribe (ALC). El proyecto se estableció bajo el marco de un acuerdo entre la Iniciativa Oportunidades para la Mayoría del BID y SNV, para identificar y perfilar a las empresas que incorporan al MM en sus modelos de negocio y promover estas iniciativas.

Como resultado de las actuales influencias sociales, políticas y económicas que muchos de los países de ALC han enfrentado en los últimos años, emerge un modelo de negocios más inclusivo, innovador y eficiente. El modelo aplica estrategias de mercado sustentables para extender los beneficios del desarrollo económico y social a la mayoría de la población de ALC. Por “mayoría” el SNV y el BID se refieren a los 360 millones de personas – aproximadamente el 70% de la población de ALC – que viven con menos de US\$300 por mes. Este sector de bajos ingresos no se ha beneficiado en forma sustancial del reciente crecimiento económico de la región y la satisfacción de sus necesidades básicas requiere de nuevos enfoques de inversión, tanto del sector público como del privado, para lograr un impacto positivo del cual todos se beneficien. En particular, el nuevo modelo concentra su atención en la inclusión y el desarrollo de capacidades de los agentes del MM dentro de la cadena productiva, así como en el desarrollo de productos y servicios dirigidos al MM.

A pesar del incipiente desarrollo de políticas públicas que fomentan el concepto de inclusión del MM en las actividades de negocio, las fuerzas de mercado por sí mismas están generando incentivos para que las empresas involucren al MM en sus modelos. Si se establece un sistema de incentivos correcto, el número de empresas que participarían en estas iniciativas aumentaría, así como el interés en replicar y llevar a escala los modelos de inclusión ya existentes. En particular, las políticas públicas enfocadas en inclusión podrían incentivar estas iniciativas. Aún sin estos incentivos, el sector privado ha mostrado claras ventajas competitivas para potenciar las iniciativas de negocios inclusivos y la información recogida en el informe MSP sirve para destacar la existencia de empresas que se esfuerzan para trabajar mejor con el MM como consumidor y como parte de su cadena productiva.

El Proyecto MSP ha traído a la luz varios hallazgos importantes. Primero, los incentivos económicos: estos incentivos constituirían el principal impulsor para que las empresas incluyan al MM en sus modelos de negocio. Como contraste de esta fuerza impulsora, a pesar de que las empresas son conscientes del beneficio económico potencial de este modelo, un grupo importante aún incorpora al MM debido a políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Sin embargo, cuando se examinan las motivaciones de las empresas que trabajan con el MM como consumidor final, los beneficios económicos percibidos predominan más que otros motivos, tales como la necesidad de implementar políticas de RSC, incorporar al MM por ser parte de la misión de la empresa y reducir el riesgo.

Segundo, estrategias para trabajar con MM: cuando incluyen al MM como parte de su proceso productivo, las empresas frecuentemente se concentran en desarrollar las capacidades de los agentes involucrados. Sin embargo, al trabajar con el MM como consumidor final, las estrategias más populares aplicadas por las empresas son el diseño de productos y servicios específicos, desarrollo de canales de distribución apropiados, estrategias de precios y análisis de mercado.



Tercero, incentivos: un nivel más alto de innovación organizacional y tecnológica emerge como el incentivo más frecuente que necesitan las empresas para replicar o llevar a escala el impacto de sus modelos de negocio con el MM. La mayor productividad de los agentes dentro de la cadena productiva, la creación de alianzas estratégicas para mitigar riesgos o mejorar el acceso a mercados y los incentivos financieros también podrían inducir a un número importante de empresas que ya trabajan con el MM a replicar o llevar a escala el impacto de sus modelos.

Cuarto, beneficios: las empresas perciben beneficios económicos tangibles al incorporar estos mercados. El beneficio percibido con mayor frecuencia es un aumento en ingresos y/o ventas para aquellas que trabajan con el MM en la cadena productiva. Del lado del consumidor, una mayoría significativa de empresas que incorpora al MM como consumidor final considera que sus clientes se benefician de un mayor acceso a nuevos productos y servicios diseñados específicamente para ellos.

Quinto, obstáculos percibidos: el costo marginal inicial asociado a trabajar con el MM aparece como la barrera más frecuente para desarrollar estrategias para incorporar al MM como parte de la cadena productiva. Del mismo modo, el trabajo con el MM como consumidor implica inversiones en la identificación de nuevos canales de distribución y desarrollo tecnológico para reducir costos. Para superar estos obstáculos y poder entrar con mayor facilidad en el MM, las empresas necesitan una mayor investigación de mercado, información e innovación dentro de sus estructuras organizacionales.

Además de estos hallazgos, emergieron oportunidades no anticipadas para el aprendizaje y acción conjuntos, algunas de las cuales son:

- a) La falta de claridad entre los programas de RSC y las estrategias de negocios inclusivos ofrece una prometedora oportunidad para potenciar el interés en la RSC y orientarlo hacia estrategias ejecutables de negocios inclusivos. Es necesario desplegar un esfuerzo adicional de promoción para establecer las diferencias entre los dos enfoques, para así apoyar la transición del paradigma desde la RSC hacia los negocios inclusivos.
- b) Existen oportunidades en el estudio del rol de las corporaciones multinacionales (CMN) a nivel de país y región. Evaluar las prácticas de negocios inclusivos a nivel regional permitirá identificar oportunidades específicas que permitan lograr un mayor impacto en el MM.
- c) La información recogida por el Proyecto MSP debería ser utilizada para identificar oportunidades de desarrollo de iniciativas de negocios inclusivos. Además, las empresas de alto potencial representan una oportunidad para realizar estudios adicionales de identificación de factores que afectan la capacidad de replicar y llevar a escala el impacto de los modelos de negocios inclusivos. Asimismo, existen diferencias en las tendencias de comportamiento por sector y por grupos de países cuando se trabaja con el MM. Es necesario estudiar estas diferencias en mayor profundidad y tomarlas en cuenta cuando se desarrollan iniciativas de negocios inclusivos.

En conclusión, el Proyecto MSP ha contribuido a ampliar el alcance y detalle de las experiencias sobre el MM que existen en ALC y que se encuentran presentes en talleres de trabajo y literatura internacional. Los resultados de este proyecto constituyen un punto de partida para identificar pasos efectivos para promover la visión compartida entre el BID y SNV de promover soluciones de negocio para la reducción de la pobreza.



I. Introducción: El Proyecto Mapeo del Sector Privado

Este informe se centra en la incorporación del mercado de la mayoría (MM) en modelos de negocio. Para propósitos del Proyecto Mapeo del Sector Privado (MSP), el MM se refiere a aquellos segmentos de la población que viven con menos de US\$3.260 per cápita por año, es decir 70% de la población de América Latina y el Caribe (ALC). El MM también se define de acuerdo a las siguientes características:

- Necesidades básicas insatisfechas: falta de acceso a servicios financieros modernos, agua, alcantarillado, electricidad, servicios básicos de salud y derechos de propiedad,
- Dependencia de economías de subsistencia o informales: pobremente integrados a la economía formal o sin acceso a los mercados donde se pueden obtener productos, y
- Castigados por ser pobres: pagan precios más altos que aquellos pagados por consumidores de mayores ingresos por bienes y servicios básicos, y frecuentemente reciben productos o servicios de menor calidad.

Empresas de diferentes tamaños han empezado a desarrollar una mayor conciencia sobre el MM. Esto se refleja principalmente en programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), mediante los cuales las empresas ofrecen contribuciones altruistas a la sociedad y reducen a un mínimo el impacto potencial negativo hacia sus negocios. Sin embargo, tales contribuciones no crean necesariamente oportunidades sostenibles para que el MM salga de la pobreza. Cada vez más, las sociedades están reconociendo que no será posible encontrar oportunidades para el crecimiento sustentable únicamente por medio de la ayuda oficial para el desarrollo. A medida que el sector privado continúe incorporando al MM en sus estrategias de crecimiento a través de prácticas rentables, emerge una oportunidad para estudiar y promover la relación entre estos agentes que están forjando una ruta hacia el crecimiento económico.

Oportunidades para la Mayoría (OM), una iniciativa lanzada por el BID para promover y financiar modelos emergentes de negocios, reconoce que las estrategias de mercado juegan un papel importante en el desarrollo económico y social del MM. OM tiene el objetivo de apoyar enfoques de negocio sustentables e innovadores, cuyo impacto pueda llevarse a escala. Estos modelos de negocio deberían involucrar a las empresas del sector privado, a los gobiernos locales y a las comunidades en el desarrollo y en la entrega de productos y servicios de calidad, en la creación de empleo y en la participación de productores y consumidores de bajos ingresos en la economía formal. OM apoya las siguientes actividades comerciales: (i) desarrollo de estrategias que permitan obtener productos y servicios de mayor calidad a precios más bajos; (ii) construcción de cadenas de valor locales; (iii) promoción de la creación conjunta de oportunidades entre empresas y entidades locales; (iv) incremento en el acceso a productos y servicios mediante la adaptación de productos, servicios y canales de distribución; y (v) mejora en el valor del producto mediante la inclusión de varios servicios en un solo producto. OM también busca y apoya replicar y llevar a escala experiencias de negocio exitosas.

El SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo se enfoca en acelerar el impacto del desarrollo generando oportunidades de producción, ingresos y empleo, así como un mayor acceso e incremento en la calidad de los servicios básicos para 360 millones de personas atrapadas en el círculo vicioso de la pobreza. En América Latina, SNV se concentra en ofrecer servicios de asesoría para Negocios Inclusivos, considerados como una herramienta crítica de mercado en la lucha global contra la pobreza. Los negocios inclusivos han encontrado formas rentables de incorporar al MM en sus operaciones de modo que estas poblaciones se beneficien de manera sostenible. Se puede incluir al MM en la línea principal de negocio de una empresa mediante el desarrollo de la cadena productiva o mediante la oferta de productos y servicios especializados y de alta calidad que estén al alcance de los consumidores pobres.

Durante los últimos años, varios casos de estudio que detallan la incorporación del MM en los modelos de negocio han resaltado el potencial de enfoques de negocio para el alivio de pobreza. Sin embargo, existe un vacío de conocimiento que no permite que estos modelos se desarrollen a un nivel masivo.



Es necesario un mayor conocimiento sobre cómo las empresas enfocan en forma operativa la incorporación del MM, así como una mejor comprensión del verdadero potencial del MM. Asimismo, es crucial determinar cómo otros actores, tales como gobiernos, organismos internacionales y el mismo MM, pueden ayudar a motivar a las empresas a incorporar exitosamente al MM en sus modelos de negocio. También resulta imperativo identificar otros modelos de negocio y ejemplos que permitan comprender mejor las variables clave de éxito. Plenamente conscientes de la existencia de este vacío de conocimientos, en el marco del acuerdo firmado entre el BID y SNV, ambas instituciones financiaron este esfuerzo para desarrollar una idea más completa de cómo las empresas abordan los negocios con el MM en ALC. Así será posible determinar los pasos más efectivos para promover su visión conjunta de desarrollar estrategias de mercado para la inclusión, que permitan llevar los beneficios del desarrollo económico y social a la mayoría de ALC. El propósito del Proyecto MSP es brindar luces que ayuden a llenar el actual vacío de conocimiento en este campo.

Este proyecto constituye un esfuerzo para recopilar información de las personas que toman decisiones en el sector privado, que permita comprender mejor las actuales tendencias, estrategias, obstáculos, incentivos y beneficios percibidos por las empresas que trabajan con el MM. Asimismo, este proyecto ha identificado oportunidades para incrementar y llevar a escala el impacto.

El Proyecto MSP se realizó en trece países de ALC y recopiló información de 521 ejecutivos de alta gerencia de empresas grandes y medianas que actualmente trabajan o están interesadas en trabajar con el MM.

Este informe se estructura de la siguiente manera: la Sección II presenta los objetivos del Proyecto MSP y la Sección III explica la metodología. Las siguientes dos Secciones presentan los hallazgos del Proyecto MSP y datos relativos a la muestra de empresas. La Sección VI contiene las conclusiones del proyecto y el Anexo se encuentra en la Sección VII.

II. Objetivos del Proyecto

Objetivo General: El objetivo general del Proyecto MSP es identificar y perfilar a las empresas que trabajan o están interesadas en trabajar con el MM en trece países de ALC. Estos países son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Perú y Trinidad y Tobago.

Objetivos Específicos: Dentro de este marco general, el Proyecto MSP intenta conocer cómo estas empresas se relacionan con el MM, identificando estrategias específicas y modelos de negocio. El proyecto también ha identificado los obstáculos que las empresas han encontrado en sus esfuerzos por trabajar con el MM, así como los incentivos que se necesitarían para ampliar estas iniciativas.

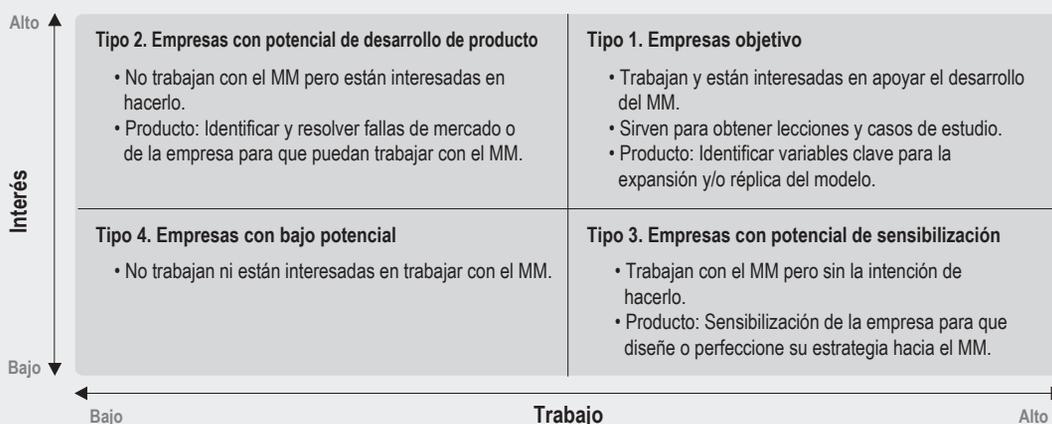
III. Metodología

El equipo de coordinación de SNV para el MSP (que de aquí en adelante será referido como “equipo de coordinación”) desarrolló una metodología específica para el Proyecto MSP. Esta metodología incluyó el diseño de una encuesta y cuestionarios a ser aplicados a una muestra predeterminada de empresas. La encuesta a las empresas se realizó entre los meses de septiembre a diciembre de 2007, a través de equipos de país bajo la dirección del equipo de coordinación de SNV.

Para facilitar la comprensión de las relaciones de las empresas con el MM, el Proyecto MSP concentró su atención en dos variables principales: (i) interés y (ii) trabajo con el MM. De acuerdo con estas variables se identificaron cuatro tipos de empresas. El Gráfico 1 explica cada tipo de empresa, de acuerdo con su combinación de interés y trabajo con el MM.



Gráfico 1



Como puede observarse, las empresas de Tipo 4 no forman parte de la muestra del Proyecto MSP, debido a su bajo potencial para trabajar con el MM.

Se diseñaron dos instrumentos relevantes para recopilar la información de las empresas; una encuesta general y cuestionarios específicos para cada tipo de empresa. La encuesta general incluyó preguntas sobre los negocios de la empresa, sus relaciones con el MM por el lado de producción, sus relaciones con el MM como consumidor final, alianzas, prácticas de sustentabilidad ambiental y el potencial para agregar valor a programas financiados por el sector público. Para complementar la encuesta se diseñaron cuestionarios con el propósito de recabar información más específica sobre cada tipo de empresa y apuntar a las metas descritas en el Gráfico 1.

SNV formó equipos de país para el proceso de recopilación y tabulación de la información. Las encuestas se manejaron básicamente a través de entrevistas personales con ejecutivos de alta gerencia. Las muestras por país fueron seleccionadas de acuerdo con criterios establecidos por el equipo de coordinación y el BID. El tamaño mínimo de la muestra fue determinado por el tamaño de las economías. México, Brasil, Argentina y Chile contaron con muestras de 50 empresas. Ecuador, Colombia y Perú contaron con muestras de 40 empresas. Bolivia, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Jamaica y Trinidad y Tobago contaron con muestras de 30 empresas. Al final del proceso algunos países registraron mayores niveles de respuesta, lo que hizo que el tamaño de su muestra final sea ligeramente mayor. Las muestras finales de empresas que participaron en el Proyecto MSP se encuentran en el Anexo 1.

Fue necesario que las muestras de país cumplan con los siguientes criterios: (i) empresas grandes y medianas que trabajan o estén interesadas en trabajar con el MM; (ii) diversidad sectorial; (iii) balance entre empresas que incorporan al MM como parte del proceso productivo, como consumidores finales, o ambos; (iv) discusión de la muestra de empresas con SNV, los aliados nacionales del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sustentable (WBCSD por sus siglas en inglés) y/o la oficina local del BID (en caso de estar disponible) para recoger comentarios y sugerencias específicas; y (v) evitar una duplicación entre las muestras de empresas del Proyecto MSP y muestras de proyectos relacionados¹. El proceso de selección de la muestra fue continuamente monitoreado y coordinado por el equipo de coordinación de SNV, que tuvo la supervisión final del Proyecto MSP.

¹ El BID solicitó que cuando fuera posible se excluya a empresas consideradas por ellos en otros proyectos relacionados.



IV. Hallazgos del Proyecto Mapeo del Sector Privado²

1. Ambiente de negocios e involucramiento de empresas con el MM en América Latina y el Caribe

Las empresas están muy conscientes de los beneficios económicos de involucrar al MM en sus modelos de negocio. Cuando las empresas incorporan al MM como parte de su proceso productivo³ o como consumidor final, esperan beneficios claros y tangibles, tales como incrementos en productividad e ingresos. Sin embargo, una porción significativa de empresas caracteriza sus políticas de RSC como estrategias de negocios inclusivos, mostrando así cierta falta de claridad en cuanto al concepto y beneficios de desarrollar soluciones de mercado sostenibles. Adicionalmente, se identificaron varios obstáculos que dificultan una mejor incorporación del MM, la mayoría de ellos relacionada con la falta de competitividad de los productores y con innovaciones organizacionales necesarias para responder mejor ante los comportamientos y preferencias del MM.

La mayor parte de las empresas trabaja con estrategias claras para solucionar los problemas identificados anteriormente y aprovechar los beneficios de la incorporación del MM. Al proporcionar mayor información a las empresas sobre los obstáculos identificados y cómo podrían ser solucionados, las empresas comprenderán mejor su grado de involucramiento con el MM. Este tipo de conocimiento puede ser un excelente punto de partida que permita a las empresas identificar formas innovadoras que incrementen los beneficios de la incorporación del MM.

En la mayor parte de los países encuestados, el dinamismo del MM ha atraído la atención de las empresas sobre esta población. **Las empresas han empezado a considerar al MM como un interesante nicho de negocios y una manera de acceder a nuevos clientes, así como a los actores relevantes de la cadena productiva para reducir riesgos de abastecimiento.** Sin embargo, hay poca comprensión sobre el significado del término “mercado de la mayoría” y las empresas que trabajan con esta población básicamente se dividen en tres campos: (i) aquellas que tienen programas activos de RSC y que frecuentemente creen que éstos constituyen estrategias de negocios inclusivos; (ii) aquellas que tienen un liderazgo fuerte y visionario y que identifican al MM como una oportunidad estratégica de negocios; y (iii) aquellas que trabajan con MM sin estar muy conscientes de ello. En general, estos tres grupos indican que existe un activo y creciente interés en esta población.

Este interés ya se traduce en acción y, a pesar de que hay pocos incentivos del gobierno para promocionar el crecimiento en esta área, parecería que los incentivos de mercado actualmente existentes son suficientes para generar una actividad inicial. Está claro que con el paso del tiempo, las políticas públicas y otros incentivos específicos podrían jugar un papel importante en expandir el alcance de estas empresas innovadoras en incorporar el MM y generar iniciativas en otras empresas.

A pesar de que en términos generales las políticas públicas de los países de la muestra no conducen explícitamente a la incorporación del MM en los modelos de negocio, el entorno de políticas públicas varía entre los países de la muestra. Si bien en Ecuador las empresas mencionaron la falta de un sistema de incentivos para incorporar al MM en sus actividades de negocio, el Gobierno de Ecuador recientemente ha iniciado la implementación de la Política de Inclusión Económica que promueve enfoques de negocio inclusivos. En particular, se resalta la aplicación de un programa de negocios de inclusión agroindustrial, cuyos resultados aún están por demostrarse. Alternativamente, varios países han instituido políticas sociales y económicas que a pesar de no estar directamente dirigidas a beneficiar la incorporación del MM en actividades de negocio, motivan a las empresas para trabajar con el MM. Este es el caso de Brasil, con programas de transferencia monetaria como “Bolsa Familia”, que beneficia al 20% de la población de Brasil e incrementa en términos reales el sueldo mínimo. Esto ha contribuido al crecimiento dinámico del MM en dicho país. En el caso de México, el Ministerio de Desarrollo Social ha instituido el programa “Opciones Productivas” dirigido a beneficiar al MM.

² Los resultados e información contenida en este informe representan únicamente el comportamiento de las empresas entrevistadas para el Proyecto MSP y no pueden ser generalizados a una población mayor de empresas.

³ Para el propósito de este Proyecto, el proceso productivo se inicia con la compra de materia prima y termina cuando el producto final es colocado en el mercado.



El siguiente segmento presenta información de país sobre el ambiente de negocios para iniciativas que incorporen al MM, obtenida de las entrevistas realizadas a ejecutivos de alta gerencia. **Como se demuestra a continuación, existe campo para la promoción de ambientes favorables para negocios inclusivos y para la creación y diseminación de información empresarial.**

Perspectiva de un gerente en cuanto al ambiente de negocios para iniciativas que incorporen al MM

Argentina



La reciente elección presidencial generó cierta incertidumbre en el clima de negocios. A pesar de que se generaron dudas entre las empresas participantes, la información recogida indica que existe cierta innovación empresarial, que mostraría que el MM está integrándose como proveedor y consumidor y que la comprensión sobre los beneficios de trabajar con esta población está aumentando.

Bolivia



Durante los últimos años las empresas han intensificado su relación con el MM, respondiendo a la posibilidad de incrementar sus oportunidades de negocio y a la necesidad de mejorar sus relaciones con las comunidades aledañas. Esto último tendría como objetivo incrementar el nivel de bienestar de dichas comunidades. No obstante la falta de claridad entre los conceptos de negocios inclusivos y RSC, existe un compromiso para crear relaciones ganar-ganar entre todos.

Brasil



El rápido crecimiento del MM crea un ambiente favorable de negocios para las empresas que tienen operaciones relacionadas con el MM y que se concentran en el MM como consumidor final. Sin embargo, existen algunas empresas que aún tienen prejuicios en relación con la incorporación de este mercado en sus operaciones.

Chile



La inclusión del MM es un concepto relativamente nuevo entre las empresas y el conocimiento existente está vinculado a la RSC, especialmente entre empresas grandes. Si bien los empresarios conocen conceptos como “construcción de cadenas de suministro” no vinculan estas prácticas al concepto de realizar negocios con el MM. En términos generales, las pequeñas empresas tienden a relacionarse con el MM a través de su proceso productivo.

Colombia



La participación de empresas que trabajan con el MM se ha incrementado en los últimos años, siendo las grandes empresas quienes han iniciado operaciones muy interesantes. El movimiento hacia estos mercados indica un cambio de actitud en Colombia. Los resultados del mapeo muestran que existen empresas que están atrayendo a poblaciones de bajos ingresos como clientes y, en algunos casos, como participantes en la cadena productiva.

Ecuador



Las empresas que participaron en este proyecto reconocen el valor de trabajar con el MM. Ellas perciben que su relación con el MM como parte del proceso productivo surge de iniciativas del sector privado, políticas de RSC y/o intereses económicos. La relación entre las empresas y el MM como parte de su cadena de valor tiende hacia la informalidad y se conduce por medio de contratos verbales y la buena voluntad de las partes.

El Salvador



Los ejecutivos indicaron que el MM es indispensable para sus negocios. En general, las empresas se vinculan con mercados geográficamente cercanos, lo cual reduce sus costos y aumenta sus ventas. La gerencia de las empresas y las actividades empresariales influyen sobre la intensidad y calidad de su relación con el MM, y determinan el grado en que éste es incluido en las estrategias de la empresa.



Honduras



Las relaciones conscientes y explícitas entre empresas y el MM son aún escasas. Sin embargo, algunas de las empresas locales y corporaciones multinacionales (CMN) están desarrollando programas con pequeños productores como estrategia de desarrollo de negocios y para crear buenas relaciones con sus comunidades. A pesar de ello, por el lado productivo, algunas empresas perciben que al MM le falta capacidad para entregar productos de calidad requerida para satisfacer la demanda del mercado.

Jamaica



Muchas empresas interactúan con productores y consumidores del MM sin haberlo planeado. Los negocios orientados a consumidores tienden a establecer más fácilmente sus relaciones con el MM que aquellos negocios con un enfoque productivo. En vista de que gran parte de los negocios de valor agregado de Jamaica se basa en importaciones, el desarrollo de la cadena productiva local ha sido escaso. Sin embargo, hay un número creciente de ejemplos de innovación tanto en el lado productivo como de consumo.

México



Las empresas mexicanas tienen la percepción de que el MM es un sector lleno de dinamismo y, como resultado de ello, deberían explorar el hacer negocios con esta población. Debido a esta percepción, hay empresas que han surgido con la intención explícita de enfocar sus esfuerzos exclusivamente en el MM. La existencia de estas empresas ha alentado a otras que antes no tenían ningún tipo de relación con el MM a investigar y desarrollar maneras de integrar este segmento en sus operaciones.

Nicaragua



Las grandes empresas y CMN establecen el estándar para las relaciones con el MM mediante la identificación de oportunidades relevantes de negocio. Las empresas en Nicaragua también están aprovechando en forma creciente las estrategias de RSC para ampliar su contacto con esta población y migrar hacia estrategias de mercado para incorporar al MM.

Perú



Muchas empresas incorporan al MM en sus procesos productivos o como parte de sus políticas de RSC, habiendo identificado a estas poblaciones como aliados importantes que pueden ser integrados a la cadena productiva. Otras se enfocan en los consumidores del MM porque el crecimiento económico del país ha ayudado a transformar al MM en un interesante nicho de negocios y en una manera de acceder a nuevos consumidores, en un marco de competencia creciente en los segmentos más altos del espectro económico.

**Trinidad
y
Tobago**



Es aún débil la relación entre empresas y el MM y generalmente no planificada. No obstante, mientras buena parte de empresas incluye al MM en su proceso productivo, así como en los mercados de consumo, éstas no necesariamente consideran al MM como un elemento central de sus operaciones. Adicionalmente, el MM habría disminuido como consecuencia del reciente crecimiento económico, reduciendo la oferta de mano de obra no especializada.

2. Motivos y estrategias: Por qué y cómo las empresas incorporan al MM en sus modelos de negocio

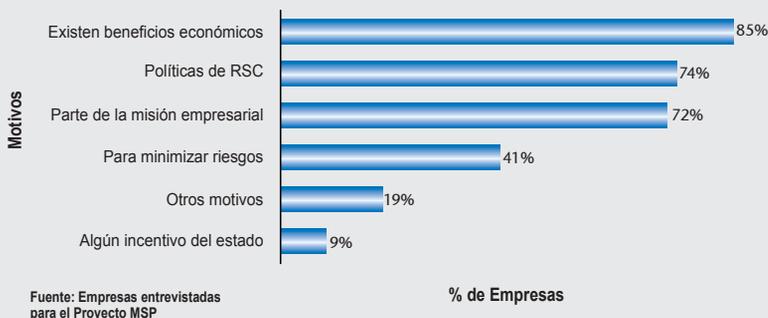
Las empresas están conscientes del potencial de involucrar al MM en sus modelos de negocio y básicamente los incorporan debido a beneficios económicos. También lo hacen para minimizar riesgos relativos a la inestabilidad de la oferta de insumos. Sin embargo, aún existe un grupo significativo que incorpora al MM debido a sus políticas de RSC, o porque es parte de la misión de la empresa. Sería importante informar y sensibilizar a estas empresas sobre los beneficios económicos reales de incorporar al MM en su línea de negocio. Por otro lado, los incentivos que ofrece el gobierno no constituyen mayor motivación para involucrar al MM en los modelos de negocio.



Esto puede ser el resultado de políticas públicas ineficientes, o porque el mercado u otras condiciones logran crear incentivos suficientes para que las empresas incluyan al MM en sus estrategias de negocio. Cuando examinamos separadamente las motivaciones de las empresas orientadas al MM como consumidor final, predomina la importancia de los beneficios económicos sobre otras motivaciones (Gráfico 2).

Gráfico 2

Motivos para implementar estrategias orientadas al MM como consumidor final o como parte de la cadena productiva



Cuando las empresas incluyen al MM en su proceso productivo, frecuentemente se concentran en desarrollar las capacidades de los agentes involucrados. Las empresas enfocan su atención en el desarrollo de capacidades de aquellos involucrados en el proceso productivo, así como en el fortalecimiento de sus capacidades de organización, lo que les permite responder en forma efectiva a las demandas de la

Gráfico 3

Estrategias orientadas al MM como parte de la cadena productiva

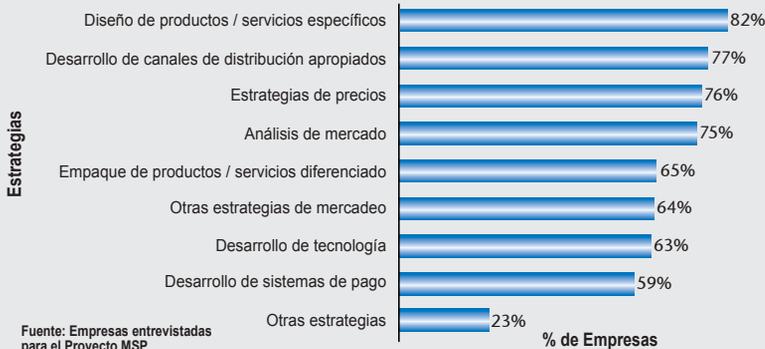


empresa. Las empresas también se concentran en el fortalecimiento de sus vínculos con el MM, mediante la promoción de la integración vertical, la creación de mecanismos que incorporen en la economía formal a los agentes que participan en la cadena productiva y la facilitación del financiamiento requerido. Con menor frecuencia, las empresas establecen alianzas externas para compartir o reducir los costos y los riesgos asociados con la integración vertical y horizontal (Gráfico 3).

Para incorporar al MM como consumidor final, las estrategias más populares usadas por las empresas son: diseño de productos y servicios específicos, el desarrollo de canales de distribución apropiados, estrategias de precios y análisis de mercado. Más de tres cuartas partes de las empresas citaron el uso de estas estrategias. Además, dos tercios de las empresas

Gráfico 4

Estrategias orientadas al MM como consumidor final



indica usar una presentación diferenciada de sus productos y servicios, junto con el desarrollo de tecnología y otras estrategias de mercado para reducir costos o desarrollar productos dirigidos al MM. Se comprobó que el desarrollo de sistemas para facilitar los pagos es una estrategia aplicada con menor frecuencia (Gráfico 4).



3. Incentivos y obstáculos para una mejor incorporación del MM: Comprendiendo las posibilidades y limitaciones

Las empresas necesitan mejorar su investigación de mercado e innovar dentro de sus estructuras organizacionales para acceder mejor al MM. Se considera que la ausencia de innovación organizacional y logística, así como la falta de información relativa al comportamiento del MM, representan barreras comunes que evitan que las empresas trabajen con el MM como consumidor y como parte de la cadena productiva. Aproximadamente para la mitad de las empresas la primera razón constituye una barrera, mientras que más de un tercio indicó que la segunda también lo es.

Un nivel más alto de innovación organizacional y tecnológica emerge como el principal incentivo que las empresas necesitan para llevar a escala o replicar sus modelos con el MM. Siete de cada diez empresas reportan este requerimiento. De acuerdo a las empresas, hay otros factores que afectan en forma significativa su estrategia de llevar a escala el impacto y replicar su iniciativa. El incremento en la productividad de los agentes

Gráfico 5

Empresas Tipo 1: Incentivos necesarios para replicar / expandir su modelo de negocios

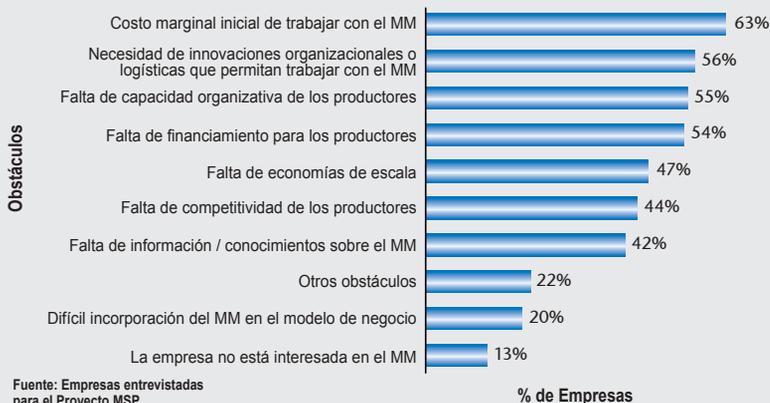


de la cadena productiva, la creación de alianzas estratégicas que mitiguen riesgos o mejoren el acceso a mercados, así como incentivos financieros tales como un mayor acceso a servicios financieros y microcréditos, constituirían elementos que inducirían a más de dos tercios de las empresas que ya trabajan con el MM a replicar o llevar a escala el impacto de sus modelos. Además, casi el sesenta por ciento de las empresas identificó que una mejora en la infraestructura física e incentivos fiscales, tales como subsidios e incentivos tributarios, son elementos importantes que alentarían la expansión de sus modelos. La incorporación en la economía formal de los agentes que trabajan en la cadena productiva constituye un incentivo menos popular para las empresas. La mitad de ellas mencionó este punto como una necesidad (Gráfico 5).

El costo marginal inicial asociado a trabajar con el MM aparece como la barrera más frecuente para aplicar estrategias que incorporen al MM como parte de la cadena productiva. Seis de cada diez empresas reportan preocupaciones relativas a los costos marginales iniciales, mientras que más de la mitad específica como barreras adicionales la limitada capacidad de organización de los proveedores, así como la falta de servicios financieros para productores. La ausencia de economías de escala y competitividad entre productores también representa un obstáculo para cerca de la mitad de las empresas (Gráfico 6).

Gráfico 6

Obstáculos para la aplicación de estrategias para incorporar al MM en la cadena productiva



de economías de escala y competitividad entre productores también representa un obstáculo para cerca de la mitad de las empresas (Gráfico 6).



Trabajar con el MM como consumidor final implica inversiones en la identificación de nuevos canales de distribución y el desarrollo de tecnología para reducir costos. Para aproximadamente un tercio de las empresas, la ausencia de canales de distribución apropiados y la falta de tecnologías que permitan reducir costos para ingresar en este mercado representan barreras significativas para trabajar con el MM. Resistencia a aceptar o a incorporar al MM en su negocio, o a adoptar una manera de trabajar con el MM, resultó ser un obstáculo menos frecuente para las empresas (Gráfico 7).

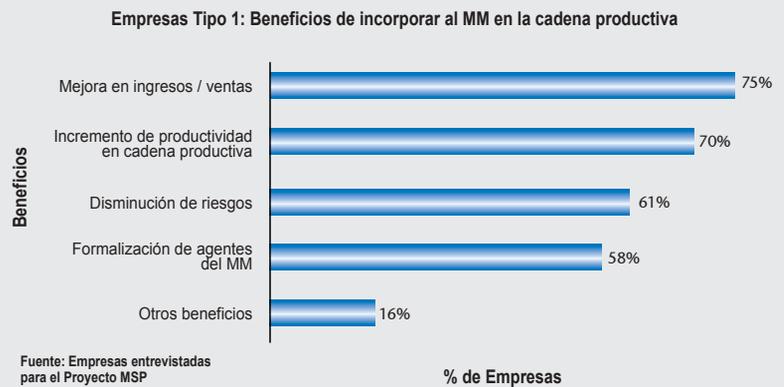
Gráfico 7



4. Percepción empresarial sobre los beneficios de modelos de negocio que incorporan al MM

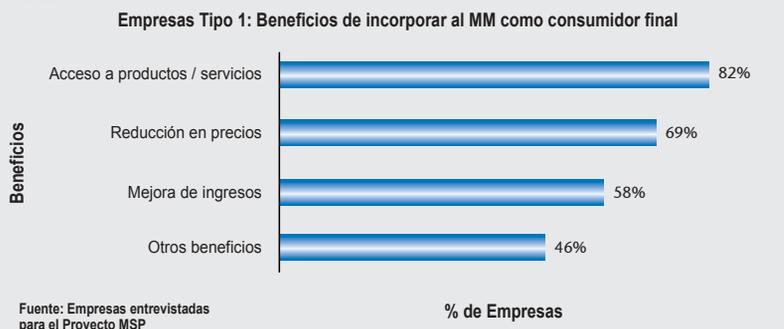
Aun cuando se perciben barreras para alcanzar al MM, las empresas ven el incremento en sus ingresos y/o ventas como el beneficio económico más frecuente de incorporar al MM. Además, siete de cada diez empresas consideraron que desarrollar los programas de transferencia de tecnología y capacitación orientados hacia los agentes de la cadena productiva incrementa la productividad de toda la cadena. Seis de cada diez empresas reportaron que el trabajar con el MM representaba un mejor manejo del riesgo que resulta en un suministro estable de materias primas y mejoras en la calidad del producto. Un número más reducido de empresas informó que la incorporación de aquellos miembros de la cadena productiva pertenecientes al MM a la economía formal constituía un efecto positivo para la empresa (Gráfico 8).

Gráfico 8



Una mayoría significativa de empresas que incorporan al MM como consumidor final indica que éste se beneficia de un incremento en el acceso a nuevos productos y servicios especialmente diseñados para él. Asimismo, dos tercios de las empresas reportan que los consumidores encuentran precios más bajos y que, por lo tanto, su ingreso real aumenta. Esto crea opciones para los sectores de menores ingresos (Gráfico 9).

Gráfico 9



5. Tendencias de comportamiento por sector: Comparación de los 4 sectores principales – servicios financieros, agricultura, manufactura y comercio mayorista y minorista⁴

El MM como parte del proceso productivo

- El facilitar el acceso a financiamiento para aquellos que son parte de la cadena productiva es una estrategia más popular entre empresas agrícolas que entre empresas manufactureras o de comercio mayorista y minorista (más de dos tercios comparado con menos de la mitad de empresas).
- La falta de capacidad organizativa entre productores es un problema más común entre empresas agrícolas que entre empresas manufactureras (tres cuartos comparado con la mitad de empresas).
- La necesidad de introducir innovaciones organizacionales y logísticas que permitan a la empresa trabajar con el MM es un aspecto menos mencionado por las empresas manufactureras que por las agrícolas y de comercio mayorista y minorista.
- La falta de competitividad de los productores es más frecuentemente citada por empresas agrícolas que por las manufactureras y de comercio mayorista y minorista (más de dos tercios comparado con dos quintos de las empresas).

El MM como consumidor final

- El desarrollo tecnológico para reducir costos o diseñar productos / servicios específicos para el MM es una estrategia más común para empresas agrícolas que para aquellas de comercio mayorista y minorista.
- El diseño de productos / servicios específicos es una estrategia menos popular para empresas de comercio mayorista y minorista que para empresas agrícolas, manufactureras y de servicios financieros (siete de cada diez comparado con nueve de cada diez empresas).
- Las estrategias de precios fueron mencionadas con mayor frecuencia por empresas de comercio mayorista y minorista que por las de servicios financieros.
- La falta de canales de distribución apropiados fue un obstáculo menos frecuente para empresas de comercio mayorista y minorista que para otros sectores (una de cada cuatro comparado con una de cada tres empresas).

6. Tendencias de comportamiento por grupos de países: Comparación entre empresas del Caribe, América Central y los Andes; y entre empresas en economías grandes, medianas y pequeñas

Empresas Caribeñas, Centroamericanas y Andinas

- En comparación con las empresas centroamericanas y caribeñas, más empresas andinas trabajan con el MM como consumidor final (dos de cada diez en comparación con tres de cada diez empresas).
- Para las empresas andinas y centroamericanas, la RSC parece ser un motivo más frecuente para trabajar con el MM que para las empresas caribeñas (aproximadamente una diferencia de veinte puntos porcentuales).
- A pesar de que las empresas andinas tienen la tendencia de mencionar con mayor frecuencia la existencia de un costo marginal inicial de trabajar con el MM en comparación con las empresas caribeñas y centroamericanas, más empresas andinas están interesadas en trabajar con este mercado (más de treinta puntos porcentuales de diferencia).
- Las empresas centroamericanas mencionan con más frecuencia su falta de conocimiento sobre el MM como un obstáculo para ingresar a ese mercado en comparación con las empresas andinas. Asimismo, estas últimas indican tener menos problemas en aceptar trabajar con el MM como parte de su línea de negocio en comparación con las centroamericanas (diferencia de tres veces).
- Las empresas centroamericanas y andinas demuestran una mayor necesidad de incorporar a la economía formal a los agentes involucrados en sus cadenas productivas en comparación con las empresas caribeñas.
- La ausencia de proveedores competitivos parece constituir una barrera más importante para las empresas caribeñas.

⁴ Los cálculos que aparecen en esta y la siguiente sección son aproximados.



Empresas en economías grandes, medianas y pequeñas

- Una mayor proporción de empresas en economías pequeñas trabaja con el MM, tanto con productores como con consumidores, en comparación con empresas en economías medianas.
- La razón más frecuentemente mencionada por empresas en economías pequeñas para trabajar con el MM es la reducción del riesgo político y de suministro, en comparación con aquellas de economías medianas o grandes (casi veinte puntos porcentuales de diferencia).
- Una mayor proporción de empresas en economías medianas considera a la RSC como una razón para incluir al MM en sus modelos de negocio, en comparación con empresas en economías grandes.
- La falta de productividad de productores en economías medianas y la ausencia de economías de escala en economías pequeñas representan obstáculos más relevantes que para las empresas en economías grandes (alrededor de la mitad comparado con un tercio de empresas).
- Para empresas en economías medianas y pequeñas, la falta de capacidad organizativa de los proveedores y la ausencia de servicios financieros representan mayores obstáculos que para empresas en economías grandes.
- Los canales de distribución son un obstáculo más relevante para empresas en economías grandes y medianas. Una posible explicación es que en áreas más pequeñas la inversión necesaria para distribución y logística tiende a ser menor.

V. Datos relativos a la muestra de empresas

- Se identificaron 521 empresas grandes y medianas en trece países de ALC, que están trabajando con el MM o están interesadas en hacerlo. En economías grandes, por lo menos 50 empresas fueron entrevistadas: Argentina (50), México (51), Brasil (53), Chile (50). En economías medianas, se entrevistaron por lo menos 40 empresas: Colombia (45), Perú (40), Ecuador (47). En pequeñas economías por lo menos 30 empresas fueron entrevistadas: Bolivia (34), Nicaragua (30), Honduras (30), El Salvador (30), Jamaica (30), y Trinidad y Tobago (31).
- Las empresas están distribuidas en los siguientes sectores: manufactura (19%), agricultura (13%), comercio mayorista y minorista (12%), servicios financieros (10%), IT telecom – Internet (4%), energía (4%), salud / farmacéuticas (3%), turismo, restaurantes y similares (3%), vivienda (3%), educación (3%), agua y alcantarillado (2%), transporte (2%), industria extractiva (2%), artesanías (1%) y otros (19%)⁵.
- Por el tipo de trabajo con el MM, 28% de las empresas incluye al MM como consumidor final, 25% lo incorpora a sus procesos productivos y 42% trabaja con él en ambos sentidos. Por tamaño, 24% tiene hasta 100 empleados, 28% desde 101 a 500, 14% desde 501 a 900 y 34% más de 900 empleados.

⁵ Muchas de las empresas que indicaron “otro” como su sector, lo hicieron porque pertenecen a dos sectores: ej. agricultura y comercio mayorista y minorista.



VI. Conclusiones

Los hallazgos del Proyecto Mapeo del Sector Privado (MSP) brindan luces sobre diversos aspectos relacionados con la incorporación del mercado de la mayoría (MM) en los modelos de negocio y el potencial de dichos modelos para llevar a escala el impacto.

1. El sector privado tiene claras ventajas competitivas para desarrollar modelos de mercado que mejoren el acceso y la calidad de servicios para la mayoría, así como para incorporar efectivamente al MM dentro del proceso productivo de la empresa. La información recopilada demuestra que, por razones económicas, existen empresas que están haciendo esfuerzos para incorporar mejor al MM en su actividad económica. En este contexto, un modelo de negocios más inclusivo y flexible está emergiendo como resultado de las influencias sociales, económicas y políticas que los países de América Latina y el Caribe (ALC) han recibido en los últimos años. Este modelo se enfoca principalmente en desarrollar la capacidad de los agentes dentro de la cadena de producción para incrementar su competitividad y en desarrollar y diseñar productos y servicios dirigidos al MM.
2. No obstante el incipiente desarrollo de políticas públicas que fomentan el concepto de inclusión del MM en las actividades de negocio, las fuerzas de mercado por sí mismas están generando los incentivos necesarios para que las empresas incorporen voluntariamente al MM en sus modelos de negocio. En ese sentido, si se establecen los incentivos correctos, estas iniciativas empresariales tenderían a crecer y replicarse.
3. En general, las empresas perciben la inclusión del MM como una oportunidad interesante. Dicho esto, mientras existen segmentos de empresas que identifican al MM como alternativa de negocio rentable, otros segmentos aún permanecen escépticos. Una manera de reducir este escepticismo es aprovechar el espacio que está emergiendo para generar información relativa al MM. Las organizaciones internacionales y las empresas podrían cooperar para crear y difundir conocimientos sobre el MM para con ello nutrir sus estrategias de trabajo y negocio.
4. A pesar de los esfuerzos desplegados por las empresas para incorporar al MM en sus modelos de negocio, aún se requiere de inversiones en la identificación de nuevos canales de distribución, innovaciones en la estructura organizacional de las empresas y desarrollo tecnológico para reducir costos y acceder eficientemente y de manera más amplia al MM. Este tipo de inversiones reduciría en forma paulatina los costos marginales iniciales de incorporar al MM, lo cual actualmente representa un motivo de preocupación para las empresas.
5. Un elemento adicional que podría contribuir a la realización de las inversiones mencionadas en la conclusión 4 es la mayor cooperación entre los agentes económicos. Los gobiernos pueden promover un entorno positivo para la inclusión económica por medio de políticas específicas. Estas políticas deberían tomar en cuenta los incentivos requeridos por las empresas identificados en el Proyecto MSP. Las empresas pueden crear sinergias complementando sus productos y servicios ofrecidos. De esta manera, se pueden generar paquetes de mayor valor agregado con una mejor relación precio / calidad para los consumidores del MM. Asimismo, el establecimiento de estándares de referencia para medir el comportamiento de las empresas en relación con el MM constituiría un incentivo para alentar inversiones en prácticas de negocios inclusivos. La cooperación internacional también puede contribuir con la disseminación de casos exitosos y facilitar la interacción entre agentes para identificar nuevas oportunidades de inclusión.
6. Como se ha demostrado en los hallazgos del Proyecto MSP, existen tendencias de comportamiento empresarial por sector y por país, las cuales deberían ser consideradas para desarrollar iniciativas efectivas de negocios de inclusión.



7. Debería aprovecharse el interés de las empresas en desarrollar políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para motivarlas a mejorar sus modelos de negocio y convertirlos en modelos inclusivos más estratégicos y sostenibles. En ese sentido, existe un espacio para difundir modelos de negocios inclusivos con una perspectiva de mediano a largo plazo para generar beneficios y demostrar que los costos marginales iniciales de trabajar con el MM representan en realidad una inversión que genera retornos a mediano y/o largo plazo.
8. Los resultados del Proyecto MSP confirman la ya conocida necesidad de mejorar la infraestructura física y la logística general del comercio para reducir los costos de transacción y transporte. Enfocarse en mejorar dichas condiciones no sólo permitirá incrementar la competitividad de las empresas, sino también facilitará la inclusión del MM en los modelos de negocio de dichas empresas.
9. Existe un espacio para mejorar la competitividad de los pequeños productores a través de la vinculación de éstos con empresas exportadoras. De esta manera, se pueden aprovechar las economías de escala de las empresas exportadoras para fortalecer las capacidades productivas y organizativas de los pequeños productores.
10. El Proyecto MSP ha contribuido a la ampliación del alcance y detalle de las actuales experiencias sobre el MM en ALC que se ilustran en talleres de trabajo y en la literatura internacional. Este proyecto debe ser concebido como un importante punto de partida para estudiar en mayor profundidad las empresas de alto potencial y los modelos de negocio de corporaciones multinacionales (CMN) y para identificar las variables clave que permitan llevar a escala el impacto y replicar modelos inclusivos exitosos. El conocimiento generado en el Proyecto MSP debe ser enriquecido y utilizado en trabajos futuros relacionados.



VII. Anexo: Muestras de empresas por país

Argentina

N°	Empresa
1	10 de Septiembre - Cooperativa de Trabajo
2	Aguas y Saneamientos Argentinos S.A.
3	Brukman Cooperativa de Trabajo 18 de Diciembre
4	Carucha
5	Cerámica de Cuyo - Cooperativa de Trabajo
6	Cooperativa de Trabajo Citrus Argentinos
7	Cliba
8	COTAPA - Cooperativa Tambera de Paraná
9	Coca Cola South Latin Business Unit
10	Cooperativa de Trabajo 15 de Noviembre Limitada (antes Indublas S.A.)
11	Cooperativa de Trabajo Arribeños Limitada
12	Cooperativa El Ceibo
13	Danone Argentina S.A.
14	Deshidratados Humahuaca, Producción y Comercialización
15	Disprofarma S.A.
16	Don Lucas - Fábrica y Panificados
17	Dow Chemical Company
18	Edenor
19	Edesur S.A.
20	El Gauchito Limitada - Cooperativa de Trabajo
21	FIS Empresa Social S.A.
22	Frutafiel S.A.
23	Fundición LB Ltda.
24	Gas Natural Ban
25	Grupo Arcor
26	Grupo Motta
27	Juan Minetti S.A.
28	La Agrícola Regional - Cooperativa de Crespo
29	La Cabaña Limitada - Cooperativa de Trabajo
30	La Juanita - Cooperativa de Provisión de Servicios Educativos, Asistenciales y Comunitarios "Barrio La Juanita Limitada"
31	La Mocita - Cooperativa de Trabajo
32	La Rosa Blanca - Ostorero Darío A. y otros, Sociedad de Hecho
33	Ledesma S.A.A.I.
34	Malvinas Limitada - Cooperativa de Trabajo
35	Manpower
36	Masisa
37	Mastellone Hermanos S.A.
38	Microsoft
39	Miguel Waigel y Cía. S.A.
40	Nestlé
41	Nobleza Piccardo
42	Nueva Covencoop - Cooperativa de Trabajo 2 de Diciembre Limitada
43	Openware
44	Palmar Limitada - Cooperativa de Trabajo
45	Pesa - Petrobras
46	Tenaris Siderca
47	Tetra Pak S.R.L.
48	Transportadora de Gas del Norte S.A.
49	Unilever
50	Unión Saladeña Limitada - Cooperativa de Trabajo

Bolivia

N°	Empresa
1	Altifibers
2	Banco Sol
3	Bodegas y Viñedos la Cabaña - Vinos Kohlberg
4	Bosques del Norte
5	Bosques Tropicales
6	Central de Cooperativas El Ceibo
7	Cooperativa Integral Fotrama Ltda.
8	Cordill S.A.
9	Coronilla
10	COSMOL
11	Cotas
12	CRE
13	Delizia
14	Eco Futuro
15	ENTEL
16	Gas TransBoliviano S.A.
17	Gravetal
18	IRUPANA
19	Ketal
20	La Chonta
21	La Española
22	La Purita
23	La Vitalicia
24	Macaws
25	Madepa S.A. (Grupo La Papelera)
26	Mitsuba
27	Multiagro
28	Naturaleza
29	PIL
30	Pisabot
31	Sofía
32	SumaPacha
33	Tahuamanu
34	UNAGRO

Brasil

N°	Empresa
1	Akzo Nobel (Divisão Tintas)
2	Andrade Gutiérrez
3	Anhanguera Educacional
4	AON Affinity
5	ARP MED - Atendimento Rápido de Prod. Médicos e Hospitalares
6	Associação Comercial de São Paulo
7	Avenida Brasil
8	Banco Cacique
9	BASF
10	Bit Company
11	Brisia Ind. e Com. de Cosméticos Ltda.
12	Camargo Correia Desenvolvimento Imobiliário
13	Camil
14	Cetelem
15	Construtora Tenda
16	Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais Ltda.
17	Cury Construtora
18	Dana Perfumes
19	Data Popular
20	Di Cico
21	E.M.S.
22	Editora Abril
23	Embaré Ind. de Alimentos S.A.
24	Eurofarma
25	Even Construtora
26	Faber Castell
27	Grupo Ouro Verde
28	Grupo Silvio Santos (SBT)
29	Instituto Presbiteriano Mackenzie
30	Intel Semi Condutores do Brasil Ltda.
31	Jornal Destak
32	Klabin Segall
33	Latina Eletrodomésticos S.A.
34	Lemon Bank
35	Lopes
36	Mabe Campinas Eletrodomésticos S.A.
37	Magazine Luiza
38	Mastercard
39	McCann Erickson
40	Medley S.A. Indústria Farmacêutica
41	Microsoft
42	OI
43	Pão de Açúcar
44	Perdigão
45	Pernambucanas
46	Philips
47	Positivo Informática
48	SABESP
49	Samcil
50	Shoebiz Calçados
51	Shopping Metrô Santa Cruz
52	Suggar - Madison Eletrometalúrgica Ltda.
53	Votorantim Cimentos

**Un Enfoque
Empresarial
sobre Negocios
con el Mercado
de la Mayoría:
Reporte Final**



 **Chile**

N°	Empresa
1	Aes Gener
2	Agrosuper
3	Aguas Andinas S.A.
4	Angloamerican
5	Arauco
6	Argos
7	Banco Santander
8	BCI Banco Nova
9	Besalco S.A.
10	Caja Compensación Los Andes
11	Carnes Ñuble S.A.
12	Central de Restaurantes Aramark Ltda.
13	Chilectra
14	CIAL Alimentos
15	Empresa TUCAPEL S.A.
16	Empresas AASA S.A.
17	Essbio
18	Farmacias Kurth
19	Gerdaul Aza
20	Grupo Entel
21	Hospital Clínico FUSAT
22	Hewlett-Packard
23	IANSÁ
24	JPM Exportaciones Ltda.
25	Laboratorios Farma 7
26	Líder D&S
27	Lipigas
28	Masisa
29	Methanex
30	Metrogas
31	Microsoft
32	Minera Los Pelambres
33	Movistar
34	Natura
35	Nestlé
36	Oriencoop
37	Phelps Dodge
38	Procter & Gamble
39	Recycla
40	Red Market S.A.
41	Sociedad Agrícola La Rosa Sofruco S.A.
42	Sociedad de Inversiones Carmencita
43	Sociedad Vitivinícola Sagrada Familia S.A.
44	Sodimac S.A.
45	Tres Montes Luchetti
46	Tur Bus
47	Unilever
48	Universidad Tecnológica de Chile INACAP (Sede Rancagua)
49	Viña Valle del Itata
50	VTR

 **Colombia**

N°	Empresa
1	Agencia de Viajes Aviatur
2	Alianza Team
3	Alkosto
4	Alpina
5	Asocolflores
6	Banco Caja Social y Colmena
7	Banco de Occidente
8	Bancolombia
9	BICO Internacional
10	Caja de Compensación Familiar - Cafam
11	Caja de Compensación Familiar - Comfama
12	Carrefour
13	Casa Luker
14	Cementos Argos S.A.
15	CEMEX
16	Codensa
17	Colcerámica
18	Colsubsidio
19	Compañía Nacional de Chocolates
20	Cooperativa Colanta Ltda.
21	Coviandes
22	CRC Outsourcing S.A.
23	Crepes & Waffles
24	Federación Nacional de Cafeteros
25	Fundación BBVA Microfinanzas
26	Fundación Mario Santo Domingo
27	Fundación Social de Unibán - Fundaunibán
28	Holcim Colombia S.A.
29	Homecenter - Sodimac
30	INCAUCA S.A.
31	Indupalma Ltda.
32	Ingenio Providencia S.A.
33	ISAGEN
34	Landers y Compañía S.A.
35	Masisa
36	Natura Cosméticos S.A.
37	Pavco
38	Promigas S.A. S.P.
39	Refocosta
40	Riopaila Industrial S.A.
41	Suramericana de Inversiones
42	Telefónica Móviles de Colombia S.A.
43	Unilever
44	Uniminuto - Corporación Universitaria Minuto de Dios
45	Unipalma

 **Ecuador**

N°	Empresa
1	Aaasa Corporation S.A.
2	Adelca
3	Agrícola Ganadera Reysahiwal
4	Agripac S.A.
5	Amanco Plastigama S.A.
6	Asiservy
7	Cafesa - Triairi S.A.
8	Cetca
9	Codesarrollo
10	Colineal
11	Comprolacsa S.A.
12	Confiteca
13	Consorcio Textilero Azuayo
14	Credife
15	Cuerotex Confecciones S.A.
16	Econofarm S.A.
17	Ecuavegetal S.A.
18	Ecuavisa
19	El Universo
20	Empresas Pinto S.A.
21	Farmaenlace
22	Floralp
23	Fundación Chasquinet
24	Fundación Nobis
25	General Motors
26	Hogar de Cristo
27	ILE - Industria Lojana de Especerías
28	Incubadora Anhalzer
29	Industrias Lácteas Toni S.A.
30	IQF Agroindustrial
31	KFC - Kentucky Fried Chicken
32	La Fabril
33	Miracielo S.A. Construcciones
34	Monterrey Azucarera Lojana C.A.
35	Nueva Industria Farmacéutica Asociada S.A.
36	Plasticaucho Industrial S.A.
37	Porta
38	Produbanco
39	Pronaca
40	Red Financiera Rural
41	Repsol YPF
42	Seguros Colonial
43	Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A.
44	Supermercados La Favorita C.A.
45	Supermercados Santa María
46	Trafimo S.A.
47	Ultramares El Café C.A.

**Un Enfoque
Empresarial
sobre Negocios
con el Mercado
de la Mayoría:
Reporte Final**



 **El Salvador**

Nº	Empresa
1	AES (Sistemas de Energía Aplicada)
2	Agrisal
3	ANEP
4	Banco Cuscatlán
5	Banco Hipotecario
6	(BMI) Banco Multisectorial de Inversiones
7	Banco Procredit
8	Bon Appetit
9	Calleja S.A de C.V.
10	Cementos de El Salvador
11	Compañía Azucarera Salvadoreña (CASSA)
12	CTE Telecom
13	Droguería Imberton
14	Fértica
15	GARBAL
16	Iberplastic
17	Industrias Caricia
18	Industrias La Constancia
19	Industrias Torogoz
20	Kimberly-Clark
21	La Canasta S.A. de C.V.
22	LA GEO
23	Laboratorios Suizos
24	Ortiza S.A. de C.V.
25	Pentágono S.A. de C.V.
26	Petacones
27	Plycem Construsistemas
28	Productos Alimenticios Diana
29	Rodríguez Unidos S.A. de C.V.
30	Wal-Mart

 **Honduras**

Nº	Empresa
1	Aguas de Puerto Cortés S.A.
2	Amanco
3	Bamer
4	Banco Procredit
5	Cadelga - Casa del Ganadero S.A.
6	Cargill
7	Celfel S.A. de C.V.
8	Cementos del Norte
9	Central de Ingenios S.A.
10	Cía. Azucarera Hondureña S.A.
11	Cía. Industrial Lido Pozuelo
12	Constructora Eterna
13	Corporación DINANT
14	Gailitec S.A. (Tropitec)
15	Grupo Financiero Ficohsa
16	Grupo Granjas Marinas San Bernardo S.A.
17	Grupo Invalar
18	Cigrah, Comercial Internacional de Granos de Honduras - Grupo Mercon
19	Hondupalma
20	Hortifruti Wal-Mart
21	Inversiones Mejía S.R.L.
22	Laboratorio y Clínica Naturista Vida Natural S.R.L. de C.V.
23	Larach y Cía. S.R.L.
24	LIDER's - Empresa Regional de Servicios Integrados para el Desarrollo Lenca
25	Plycem
26	Sogimex - Grupo Ecom
27	Supermercados La Colonia
28	Telamar (Hotel Maya)
29	Universidad Tecnológica de Honduras - UTH
30	Vanguardia S.R.L.

 **Jamaica**

Nº	Empresa
1	Alkali Ltd.
2	Canco Ltd.
3	Chukka Caribbean
4	Churches Cooperative Credit Union
5	City of Kingston Credit Union
6	Coffee Traders Ltd.
7	Countrystyle Community Tourism Network
8	Digicel Group Ltd.
9	El Greco - Unique Jamaica
10	First Caribbean Bank
11	Grace Foods
12	Hardware & Lumber
13	Jamaica Broilers
14	Jamaica Fibreglass Products Ltd.
15	Jamaica International Insurance Company
16	Jamaica National Building Society
17	Jamaica Producers Group Ltd.
18	JMMB
19	Life of Jamaica
20	MicroEnterprise Financing Ltd.
21	Paymaster of Jamaica Ltd.
22	Pickapeppa Ltd.
23	Sandals International
24	Southern Fruits & Food Processors Ltd.
25	Superclubs
26	SuperPlus Food Stores
27	Tradewinds Citrus Ltd.
28	WalkersWood Marketing Ltd.
29	West Best Foods Ltd.
30	Wisynco Group Ltd.

**Un Enfoque
Empresarial
sobre Negocios
con el Mercado
de la Mayoría:
Reporte Final**



 **México**

N° Empresa

- 1 Abastecedora de Empacadoras y Rastros
- 2 Adepsa Consultores
- 3 Administración Corporativa en Telecomunicaciones
- 4 Alfarería Doña Rosa
- 5 Angloamericano de Idiomas
- 6 Autobuses del Noreste
- 7 Autobuses Estrella Blanca
- 8 Boliches AMF y Compañía
- 9 Botas y Derivados
- 10 CASCO
- 11 Centro Escolar Cedros
- 12 Coca Cola
- 13 Cortineros Metálicos Superiores
- 14 Crédito Real
- 15 DHL Exel Supply Chain
- 16 Distribuidora Intermex
- 17 Estuchados de Azúcar Gloria
- 18 Famsa
- 19 Fedex
- 20 Gamesa
- 21 General Motors
- 22 Grupo Adinsa
- 23 Grupo Chapa
- 24 Grupo Fidman
- 25 Grupo Jade
- 26 ICAMI
- 27 Imdecit (Citrofrut)
- 28 Landus
- 29 Loeffler
- 30 Mapfre Seguros
- 31 Mezcla Asfáltica de Alta Calidad
- 32 Milyon
- 33 Misa National Metal Processing
- 34 MITA
- 35 Nova Air
- 36 Nuevo Gas
- 37 Paquete con Imaginación
- 38 Prendamex
- 39 Préstamos Relámpago
- 40 Printpack Gipsa
- 41 Printpack Packaging de México
- 42 Probiomed
- 43 Qualtia Alimentos
- 44 Quo Automotriz
- 45 Sorteo TEC
- 46 SSS Olinaltzin
- 47 Tierra Urbana
- 48 Tyson
- 49 Universidad TEC Milenio
- 50 Univex
- 51 Viajes Liberación

 **Nicaragua**

N° Empresa

- 1 Agricorp
- 2 Agropecuaria Lafise
- 3 Amanco
- 4 Café Soluble S.A.
- 5 Camarones de Nicaragua S.A. (Camanica)
- 6 CEMEX
- 7 Cisa Exportadora
- 8 Corporación de Inversiones Turística S.A. (Hotel Holiday Inn Select)
- 9 Crowne Plaza Managua
- 10 Desarrollos Sooner
- 11 Exportadora Atlantic S.A.
- 12 GMG Nicaragua (Gallo más Gallo)
- 13 Gran Pacífica
- 14 HOLCIM
- 15 IBW
- 16 Industrial San Martín S.A.
- 17 INNICSA - Inmuebles Nicaragüenses S.A.
- 18 Centrolac - Lácteos Centroamericanos S.A.
- 19 Nuevo Carnic S.A.
- 20 PARMALAT
- 21 Polaris Energy S.A.
- 22 PROCREDIT
- 23 Silva Internacional S.A. (SINSA)
- 24 Supermercados La Colonia S.A.
- 25 Telefonía Celular de Nicaragua (Telefónica)
- 26 Tip Top Industrial S.A. (Cargill)
- 27 Uca - Nitlapan
- 28 Universidad Americana (UAM)
- 29 Universidad de las Regiones Autónomas del Caribe Nicaragüense (URACCAN)
- 30 Wal-Mart

**Un Enfoque
Empresarial
sobre Negocios
con el Mercado
de la Mayoría:
Reporte Final**

 **Perú**

N° Empresa

- 1 A. Serviban S.A. (Representante Western Union Perú)
- 2 Acopagro Cooperativa Agraria Cacaotera
- 3 Aguaytía Energy Group
- 4 Ajeper S.A.
- 5 Amanco
- 6 Backus - Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.
- 7 Banco Falabella
- 8 Belcorp - Global S.A.
- 9 Cadbury Adams Perú S.A.
- 10 Cementos Pacasmayo
- 11 Cerro Verde
- 12 Cía. Minera Antamina S.A.
- 13 Cía. Agroindustrial de Lanchas
- 14 Clínica Vesalio (Vesalio S.A.)
- 15 Condor Travel
- 16 Construcsur
- 17 Constructora Moromizato
- 18 Corporación Cervesur S.A.A.
- 19 Edpyme Edyficar
- 20 Empresa de Generación Eléctrica "San Gabán"
- 21 Empresa Maderera Sullana S.A.
- 22 Estación de Servicios Porteño S.A.
- 23 Franky & Ricky
- 24 Gandules Inc. S.A.C.
- 25 Grupo Pana
- 26 Grupo RPP
- 27 Imaco S.A.
- 28 Incalpaca
- 29 Industrias Plásticas Reunidas S.A.C.
- 30 Inkafarma
- 31 Karinto S.A.C.
- 32 La Positiva Seguros Generales
- 33 Lima Tours
- 34 Masisa
- 35 Odebrecht Perú
- 36 Pacífico
- 37 Perales Huancaruna S.A.
- 38 San Fernando
- 39 Tecnofil S.A.
- 40 Universidad San Martín

 **Trinidad y Tobago**

N° Empresa

- 1 A.S. Bryden & Sons Trinidad Ltd.
- 2 Ace Printery Fed - Traders Ltd.
- 3 Angostura Ltd.
- 4 Associated Brands Industries Ltd.
- 5 Asthabasca LB's
- 6 Atlantic LNG Co. of Trinidad and Tobago
- 7 Chatak Food Products Ltd.
- 8 Consolidated Appliances Ltd.
- 9 Courts (Trinidad) Ltd.
- 10 Eastern Credit Union
- 11 Electrical Industries Ltd.
- 12 Food Master Supermarket
- 13 Geddes Grant
- 14 H.D. Charran & Company Ltd.
- 15 Hi-Lo Food Stores
- 16 Jadoo's Trading Ltd.
- 17 Lensyl Products Ltd.
- 18 Maruni Enterprises Limited T/A Gopaul Lands Hardware
- 19 National Canners Ltd.
- 20 Pennywise Cosmetics
- 21 R.H.S. Marketing
- 22 Repsol YPF
- 23 Rhand Credit Union
- 24 Rod Ghany Enterprises Ltd.
- 25 Ross Budget Drugs Ltd.
- 26 Scotiabank Trinidad and Tobago Ltd.
- 27 Telecommunications Services of Trinidad and Tobago (TSTT)
- 28 Trinidad Cement Ltd. Group (TCL)
- 29 Trinidad Tissues Ltd.
- 30 Tru Valu Supermarket
- 31 Xtra Foods Supermarket

SNV
AMÉRICA LATINA

OFICINA REGIONAL
Av. Coruña N24-723 y Valladolid, Edificio Galley
Quito, Ecuador
Tel: + 593 2 223 2021
Email: latinamerica@snnworld.org

ECUADOR
Av. Coruña N24-723 y Valladolid, Edificio Galley
Quito, Ecuador
Tel: + 593 2 223 2021
Email: ecuador@snnworld.org

BOLIVIA
C. Fernando Guachalla No. 384
esq. 20 de Octubre, Sopocachi
La Paz, Bolivia
Tel: + 591 2 241 4080
Email: bolivia@snnworld.org

HONDURAS
Colonia Matamoros, Casa 2713, Av. La Paz
Tegucigalpa, Honduras
Tel: + 504 236 9233
Email: honduras@snnworld.org

NICARAGUA
Carretera a Masaya, del Portón del Colegio
Teresiano 1 cuadra al este, casa No. 130
Managua, Nicaragua
Tel: + 505 277 0817
Email: nicaragua@snnworld.org

PERÚ
Alberto del Campo 411, Magdalena del Mar
Lima 17, Perú
Tel: + 51 1 219 3100
Email: peru@snnworld.org

OFICINA DE WASHINGTON, DC
1889 F Street NW, Second Floor
Washington, DC 20006, USA
Tel: + 1 202 572 9272
Email: usa@snnworld.org

BID SEDE
Oficina de Oportunidades para la Mayoría
1300 New York Avenue, NW
Washington, DC 20577
Tel: + 1 202 623 1000
Email: OM-IDB@iadb.org

SNV



Derechos Reservados © SNV Marzo 2008
Fotos: Archivos SNV, Flickr.com, Aguaytía Energy Group,
Colineal, Latinstock, Cáceres & Cáceres
Diseño: SNV, Cáceres & Cáceres
Impresión: Cáceres & Cáceres
Quito, Ecuador

