

Sistema



“El potencial de impulsar Empresas B rurales”



Presentado a la
Fundación Ford

Primera Entrega
Noviembre 27 de 2012

“El potencial de impulsar Empresas B rurales”

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento plantea la siguiente hipótesis: **Existen múltiples casos y sectores productivos rurales que tienen el potencial de ser Empresa B, por su capacidad de utilizar herramientas de mercado para solucionar problemas sociales y ambientales y ser por tanto una opción para aliviar la pobreza rural y mejorar las condiciones ambientales del campo.**

El mundo rural en América del Sur tiene hoy día la presencia dominante de las empresas agrícolas extensivas y tecnificadas que requieren cada vez menos mano de obra, que benefician a sus dueños y accionistas. En su mayoría de casos no redistribuyen los beneficios a las regiones donde operan ni tienen en cuenta el impacto medioambiental de su actividad en el entorno.

Frente a esta situación, se plantea la posibilidad de impulsar empresas en donde la población rural se convierta en socia, que entiendan la necesidad de conservar los servicios eco sistémicos, donde los beneficios se reflejen a nivel regional, y que incorporen modelos que puedan escalar para dar oportunidades a un mayor número de empresarios y habitantes rurales.

Existe un nuevo modelo de empresa, las Empresas B, que combinan el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales (www.empresanb.net). Este trabajo propone estudiar la posibilidad de promover este nuevo modelo de empresa para el campo en América del Sur, con foco específico en Argentina, Chile y Colombia.

Este primer estudio identificó casos y sectores productivos rurales que tienen el potencial de ser Empresa B, por su capacidad de utilizar herramientas de mercado para solucionar problemas sociales y ambientales, y ser por tanto una opción para aliviar la pobreza rural y mejorar las condiciones ambientales del campo.

Para demostrar preliminarmente esta hipótesis se preseleccionaron más de 50 casos en tres países, Argentina, Chile y Colombia. De estos se analizaron 30 relacionados a Empresas y Asociaciones con el potencial de ser Empresa B. Los 30 casos representan 18 sectores productivos pertenecientes al mundo rural. Como marco conceptual se definieron principios orientadores económicos, sociales y ambientales, asociados a lo más representativo de una

Empresa B. Además, los casos se analizan bajo dimensiones territoriales, sectoriales, de encadenamientos productivos y combinaciones de éstas.

En general existen posibilidades reales de generar empresas B rurales, pero se requiere adaptar el modelo a la escala de los tres países estudiados, a la realidad en tamaño y tipo empresarial existentes, impulsar nuevos mercados y generar verdaderos encadenamientos productivos que incorporen los principios de una Empresa B, que logren escalonar las empresas rurales.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
ÍNDICE	4
INTRODUCCIÓN	5
a. Relevancia del tema	5
b. ¿Que es una Empresa B?.....	6
c. Proyecto de Investigación: hipótesis y etapas	7
EL CONTEXTO RURAL	8
a. Argentina.....	8
b. Chile	10
c. Colombia	12
LAS EMPRESAS SELECCIONADAS.....	15
a. La Metodología	15
b. Los Casos Seleccionados	17
• Argentina	17
• Chile	20
• Colombia.....	25
CONCLUSIONES.....	29
ANEXO 1: Fichas De Casos Seleccionados ..	¡Error! Marcador no definido.
a. Argentina.....	¡Error! Marcador no definido.
b. Chile	¡Error! Marcador no definido.
c. Colombia	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 2: Mapeo Preliminar por País.....	¡Error! Marcador no definido.
a. Argentina.....	¡Error! Marcador no definido.
b. Chile	¡Error! Marcador no definido.
c. Colombia	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 3: Equipo de Trabajo y Biografías ..	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

a. Relevancia del tema

El urgente desafío de lograr un crecimiento sostenible y equitativo requiere soluciones de la misma dimensión y velocidad de los problemas. En América Latina el problema se agrava cuando al tiempo que las economías crecen, se generan mayores brechas sociales y se deteriora la calidad de los recursos naturales y con ello la calidad de vida de la población. Son limitados los casos donde el crecimiento viene acompañado de una disminución en la brecha social, tal como ha sucedido en Brasil los últimos años.

Tres cuartas partes de la población Latinoamericana vive hoy en ciudades, en donde se ofrecen mayores oportunidades de trabajo. Según la CEPAL, esta cifra se incrementará a 80,9% para el 2015. Esto deja cada día un menor número de habitantes rurales, que luchan por generar opciones de vida que les mantenga en el campo. Los mayores índices de pobreza rural muestran la realidad, en donde está 20 puntos por encima de la pobreza promedio nacional de Latino América.¹

En este contexto, generar opciones de vida dignas y atractivas que eleven la relevancia del campo cómo generador de bienestar y riqueza se transforma en una gran prioridad para América Latina. El Estado debe proveer las políticas y las condiciones necesarias para que el campo tenga incidencia. Generar infraestructura rural, educación técnica que tenga relevancia en el campo, impulsar opciones de transferencia de tecnología, ofrecer financiamiento y asegurar la seguridad son algunos de las políticas a cargo del Estado. Sin embargo, la presencia del Estado es vital, pero insuficiente para las dimensiones de los desafíos presentes y presentan la necesidad de generar empresas que sean rentables y a la vez tengan sentido ambiental y social.

La tendencia agrícola en Latinoamérica nos muestra un modelo empresarial de gran escala. Las grandes multinacionales tienen intereses de inversión en países en donde aun existen grandes extensiones de tierra para cultivar y en donde los monocultivos priman en el paisaje. Este es el caso de empresas con cultivos de soya, palma, azúcar, frutales y otros cultivos que están en manos de grandes multinacionales que pueden tener el brazo suficiente para ser rentables. Estas grandes superficies, sin embargo, están cada día más tecnificadas y por tanto requieren menos mano de obra rural. A su vez, en su

¹ La pobreza promedio de Latinoamérica esta en 31,4% mientras que la rural esta en 52,6%. CEPAL STAT 2012.

gran mayoría, son empresas que benefician a sus dueños y accionistas y no necesariamente redistribuyen los beneficios a las regiones donde operan ni tienen en cuenta el impacto medioambiental de su actividad en el entorno.

Existe, por tanto, una gran necesidad de impulsar empresas donde la población rural se convierta en socia y generadora de modelos de negocio que tengan sentido de pertenencia, que entiendan la necesidad de conservar los servicios ecosistémicos de los que van a depender sus mismas empresas y las futuras generaciones; donde los beneficios se reflejen a nivel regional y en se logren generar mercados y escalar modelos para dar oportunidades a un mayor número de empresarios y habitantes rurales.

Entendiendo la relevancia del tema, la Fundación Ford otorgó recursos económicos a Sistema B para analizar el potencial del paradigma de las Empresas B en el ámbito rural y la viabilidad del modelo para aprovechar los mecanismos de mercado en beneficio de la sociedad y el planeta.

b. ¿Que es una Empresa B?

Empresa B: empresa que redefine el sentido del éxito de los negocios, usando el mercado para dar solución a problemáticas sociales y/o ambientales. Estas empresas se obligan de forma legal a no sólo considerar el interés de sus dueños o accionistas, sino que deben considerar el interés de sus stakeholders en la toma de decisiones (*BLab-Sistema B, 2012*)

Las Empresas B combinan el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales. Integran las herramientas del mercado con la pasión de la sociedad civil para ofrecer soluciones efectivas a la pobreza, la pérdida de los servicios de ecosistemas, la contaminación, o la desigualdad económica y de género. Las Empresas B pasan por un proceso de certificación que garantiza altos estándares sociales y ambientales, y legalmente amplía la definición tradicional de la responsabilidad fiduciaria, la cual limita la misión de las empresas a maximizar el retorno financiero a los accionistas (www.bcorporation.net, <http://www.empresab.net>). Esta nueva forma legal permite comprometerse, de forma vinculante y no sólo voluntaria, a operar con los más altos estándares sociales, ambientales y de transparencia. La obligación legal, que es la base de las Empresas B, facilita a consumidores y otros públicos reconocer la diferencia entre "empresas buenas" y "puro marketing".

Las Empresas B marcan una definitiva evolución en el sistema económico tal y como lo conocemos. El beneficio perseguido por este nuevo tipo de empresas

combina el interés particular con el público, fusionando armónica y responsablemente conceptos tan diversos como el lucro y las soluciones socio-ambientales.

c. Proyecto de Investigación: hipótesis y etapas

La hipótesis del presente proyecto es: **Existen múltiples casos y sectores productivos rurales que tienen el potencial de ser Empresa B, por su capacidad de utilizar herramientas de mercado para solucionar problemas sociales y ambientales y ser por tanto una opción para aliviar la pobreza rural y mejorar las condiciones ambientales del campo.**

La primera parte del presente documento consistió en entender el entorno rural de cada país. En segundo lugar, se realizó un mapeo exhaustivo de empresas rurales que eventualmente cumplen con los principios y características de una Empresa B. Este trabajo ha requerido una búsqueda profunda de las empresas existentes en los tres países que resuenen y tengan potencial de ser Empresas B. Para esto, se realizaron diversas reuniones con actores claves tanto del mundo empresarial, como del sector rural y actores de la sociedad civil y los gobiernos.

La selección de los casos se desarrolló con la metodología que se explica en la sección 4 de este documento. Se realizó un amplio mapeo preliminar de actores en cada país (Ver Anexo N° 2), pasando luego a un proceso de selección final de los casos mas emblemáticos de experiencias que incorporaban los principios de una Empresa B.

Finalmente escogimos 10 casos por país a los cuales les hicimos un análisis más exhaustivo sobre su sentido ambiental, social y económico, para llegar a conclusiones preliminares que buscaremos comprobar a través de estudios de caso detallados en una segunda etapa.

Para mayores antecedentes sobre el equipo de Trabajo que realizó este documento, revisar el Anexo N°3.

EL CONTEXTO RURAL

a. Argentina

En Argentina, solo el 11% de la población vive en áreas rurales, pero casi uno de cada cinco argentinos en situación de pobreza es un habitante rural. La tasa de pobreza en las zonas rurales es significativamente mayor que en las zonas urbanas del país. Según datos del Banco Mundial, mientras el 16%² de los argentinos que viven en áreas urbanas son pobres, la cifra se duplica en áreas rurales (Verner, 2007), aunque existen grandes diferencias de pobreza según regiones y actividades productivas predominantes.

Las provincias del noroeste y nordeste son las que registran las mayores tasas de pobreza rural, en torno al 50% de la población; se trata coincidentemente de las regiones del país con mayor presencia de pueblos originarios, donde predominaron cultivos regionales (como el tabaco, el algodón o la caña de azúcar) intensivos en la utilización de mano de obra no calificada. En esta zona abunda el empleo estacional y hay una importante cultura de trabajo infantil. En las últimas décadas se registró una fuerte expansión de la soya que se tradujo en rápida deforestación y la reducción del ecosistema autóctono, con múltiples consecuencias incluyendo la afectación de la forma de vida de muchas comunidades aborígenes. La región de la Patagonia, al sur, sigue en importancia por la incidencia de la pobreza rural, que se sitúa en el 32%. Son provincias donde la actividad rural casi excluyente es la ganadería ovina.

Menos afectadas por la pobreza rural están las regiones de Cuyo y las Pampas (zona núcleo), con una incidencia del 30% y el 18% de pobreza rural respectivamente (FIDA). En Cuyo las actividades agrícolas predominantes son la vitivinicultura y las frutales, que tradicionalmente han hecho empleo de familias enteras, incluyendo a niños, para la cosecha. La llanura pampeana es la región de mayor productividad agrícola y ganadera, caracterizada actualmente por el cultivo extensivo de la soya, y en menor medida trigo, maíz y variedades forrajeras. Estas son actividades que emplean poca mano de obra pero implican una intensa utilización de fertilizantes y plaguicidas, agroquímicos que son cuestionados por distintos actores sociales y

² Estas cifras pertenecen al Censo Nacional 2001 y a un estudio cualitativo realizado en 2007. Desde la intervención del INDEC por el Gobierno a partir de inicios del 2007 y de la modificación de las bases de cálculo, los institutos de economía privados y las organizaciones internacionales ponen en duda las cifras oficiales. Para el Indec, la pobreza y la indigencia se sitúan actualmente en el 6,5 y en el 1,7 %, respectivamente. Según la última encuesta del Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina, es pobre el 21,9%, e indigente, el 5,4% del país.

gubernamentales por sus presuntas consecuencias negativas en la salud de la población cercana. Además el sistema agrícola predominante es cuestionado por su posible efecto de degradación de los suelos.

La tradicional ganadería en pasturas para la producción de carnes bovinas en la llanura pampeana se ha visto debilitada relativamente en los últimos tiempos por el avance de la agricultura impulsada principalmente por una combinación de precios internacionales y un desarrollo de tecnología que aumentan el rendimiento (semillas resistentes a cambios de clima, siembra directa, etc). Paralelamente se registra una fuerte expansión de la práctica de engorde en corrales (feed-lot), cuestionada por la contaminación del aire y del suelo producida por sus efluentes.

En su conjunto la actividad agropecuaria es la principal actividad económica del sector rural. Además, representa entre un 10%-14% del PIB nacional y aproximadamente un 50% de las exportaciones totales (CEPAL), lo que la ubica como uno de los principales motores del crecimiento económico en el país. Aun así, este crecimiento económico no se ha traducido necesariamente en un desarrollo integral del sector rural.

En los últimos años, el principal fenómeno en el escenario rural ha sido la ya señalada expansión de la frontera agrícola para la siembra de monocultivos exportables (especialmente de soya y liderado por parte de grandes pools de siembra), que ha dado lugar a los grandes desafíos sociales y ambientales ya señalados.

Aun habiéndose implementado iniciativas públicas como la Estrategia Nacional de Desarrollo Rural que concluyó en la creación de la Subsecretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar, los incentivos de la actividad agropecuaria actual no benefician al pequeño y mediano productor, sobre todo de las regiones postergadas.

Según el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), la pobreza rural en Argentina esta concentrada entre los pequeños propietarios agrícolas, los grupos aborígenes, las mujeres rurales sin empleo o con ausencia de ingresos permanentes, los trabajadores rurales temporarios y los campesinos sin tierra. Así mismo, argumenta que las causas radican principalmente en la falta de acceso a recursos productivos -como la tierra, el crédito, el conocimiento y las nuevas tecnologías agrícolas-, la escasa capacitación, las condiciones medio ambientales adversas y la erosión de los recursos naturales.

En este contexto, diversificar los esquemas y actividades productivas rurales aprovechando los recursos naturales, humanos y tecnológicos disponibles es

de vital importancia para incrementar las oportunidades de desarrollo de las poblaciones rurales en todo el territorio nacional.

b. Chile

En Chile se mide ruralidad en base a una definición³ que es bastante restrictiva y que a juicio de muchos expertos, hace subestimar el nivel de ruralidad presente en el país. Estudios de Berdegué et al (2010)⁴, plantean que el nivel de ruralidad es bastante superior al que estima el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), y que estaría cercano al 35% de la población, considerando que ya no es posible medir la ruralidad bajo un criterio estricto y dicotómico, sino que es necesaria una comprensión de un gradiente urbano-rural, en que existen diferencias en el grado de ruralidad de las comunas de Chile. Berdegué et al (2010), definen tres tipos de agrupaciones de comunas rurales, que justamente caen dentro de una lógica de gradiente-urbano rural y determinan que:

- Un 44% de la población rural vive en comunas con un grado de ruralidad intermedia, donde la diversidad de actividades económicas diferentes a la agricultura es considerable.
- El segundo grupo en importancia (21% de la población rural) está constituido por comunas con una economía altamente dependiente de la agricultura y muy rurales en términos demográficos.
- El tercio restante de la población de estas comunas rurales se distribuye en siete grupos menores: comunas dependientes de la agricultura, pero con niveles de ruralidad intermedia medida en términos demográficos; comunas muy poco densas y aisladas; comunas en que el turismo se presenta como una actividad económica central; comunas con base económica eminentemente pesquera o acuícola; y comunas rurales cuyas características particulares las posicionan cerca del polo urbano del gradiente urbano-rural.

³Se define como urbano a todo conjunto de viviendas concentradas, con más de 2.000 habitantes, o entre 1.001 y 2.000 habitantes cuando el 50% o más de la población económicamente activa esté dedicada a actividades secundarias y/o terciarias. Excepcionalmente, se consideran urbanos los centros que cumplen funciones de turismo y recreación con más de 250 viviendas concentradas, aunque no alcancen el requisito de población (INE, 2005).

⁴ Berdegué, J. Jara, E. Modrego, F. Sanclemente, X. y Schejtman, A. 2010. "Comunas Rurales de Chile". Documento de Trabajo N° 60. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile.

En este sentido, la población rural chilena no puede ser considerada como una única población homogénea y separada arbitrariamente de la población urbana, sino que claramente es diversa en cuanto a sus características productivas, a su configuración y a sus redes de relación con los centros urbanos del país (Bentancor et al, 2008)⁵

Respecto a los niveles de pobreza rural, Chile ha mostrado un desempeño superior al de muchos países latinoamericanos, al reducir la pobreza rural significativamente (Bentancor et al, 2008). De acuerdo con cifras oficiales de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), Chile disminuyó desde aproximadamente 34% en 1992 hasta 20% en 2003, manteniendo esta tendencia a la disminución en los últimos años.

Bentancor et al (2008) plantean que el ingreso per cápita rural en Chile, refleja una disminución de la participación de las actividades agrícolas, mostrando alzas importantes de las actividades no agrícolas, que transforma a la pluri-actividad, junto con las transferencias gubernamentales a este sector, en uno de los principales determinantes de la expansión total del ingreso per cápita rural, tanto a nivel nacional como regional.

En esta misma línea, Bentancor & Modrego (2011)⁶ destacan que el estimular la diversificación productiva, son medidas de alto impacto para reducir la pobreza rural en Latinoamérica. En ese sentido se destaca, el potencial que tiene como estrategia de salida de la pobreza, el fortalecimiento de “articulaciones virtuosas entre sectores económicos y entre el mundo urbano y el rural”, considerando el generar políticas públicas que cooperen en la línea de promover iniciativas autónomas de generación de ingresos en los hogares rurales (Bentancor & Modrego, 2011).

En Chile, la distribución empresarial según tamaño, está marcada por las microempresas, formadas fundamentalmente por personas que declaran haberlas creado porque deseaban iniciar su propia empresa, seguido de aquellas personas que no lograron encontrar trabajo como asalariados (Encuesta Longitudinal de Empresas, ELE, 2007). Según esta encuesta, del total de empresas formales, el 82% correspondiente a 607.000 microempresas, responsables de la generación del 12% del empleo y cuyas ventas equivalen al 3% del total. Le sigue las pequeñas empresas, correspondientes al 15% del total de unidades, con 110.261 unidades, que generan el 26% del empleo formal y concentran el 7,7% de las ventas totales.

⁵ Bentancor, A., Modrego, F. & Berdegué, J. 2008. “Crecimiento Agrícola y Pobreza Rural en Chile y sus Regiones”. Documento de Trabajo N° 6. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile.

⁶ Encuesta Longitudinal de Empresa del 2007, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística

Finalmente es importante mencionar, que el 1,1% de las empresas en operaciones en Chile son 8.025 grandes compañías; que generan cerca del 40% del empleo (Tabla 1).

Tabla 1. Número y porcentaje de empresas según tamaño

Tamaño (ventas)	N° de empresas	% del Total
MICRO	609.921	82,0
PEQUEÑA	110.261	14,8
MEDIANA	15.979	2,2
GRANDE	8.025	1,1
Total	744.186	100,0

Fuente: Encuesta Longitudinal de Empresas, 2007

Si se analiza la distribución de las empresas por sector económico, destaca de manera significativa el comercio mayorista y minorista con un 37,9% a nivel general. Dentro de este mismo sector económico, destacan las microempresas (39%), como las que más presencia tendrían en este rubro. En segundo lugar, destacan las actividades inmobiliarias con un 12,6% del total general, seguida de un grupo que está conformado por otras actividades del tipo servicios con un 12%. Finalmente, es importante indicar que las actividades de agricultura y ganadería, tienen también una alta presencia dentro de la distribución de empresas en los sectores económicos, con un 10,3% del total general. Destaca a su vez, que dentro de este sector, sobresalen las micro y pequeñas empresas, serían aquellas que tendrían mayor presencia dentro de la actividad.

c. Colombia

El sector rural en Colombia representa la tercera parte de la población. A diferencia del contexto argentino y chileno la pobreza rural en Colombia es de las más altas de la región y está relacionada con varios desafíos coyunturales, positivos y negativos, como el conflicto armado, los cultivos ilícitos, la minería ilegal y la restitución de tierras. Según CEPALSTAT los niveles de pobreza urbana y la indigencia en Colombia llegan al 38,5% y 11,1% respectivamente, la pobreza rural es del 62,7% y la indigencia en el campo alrededor del 26,7%, una de las más altas en Latinoamérica.

La inequidad en el campo colombiano ha producido una de las tasas de concentración de propiedad más altas de la región. Esto a su parte a generado

⁷ Revista Semana e Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga. *Los Pilares Olvidados de La Tierra* (19 de marzo de 2012).

una alta improductividad de tierras en el país con alto potencial para la producción de alimento. En Colombia hay 20 millones de hectáreas con potencial agrícola o forestal siendo sub-explotadas en ganadería, sin añadir las 5,8 millones de hectáreas otorgadas dentro de los títulos mineros vigentes.⁸ La combinación de dichos factores reflejan la correlación entre la pobreza rural y los temas estratégicos nacionales, evidenciando la urgencia de aportar nuevas visiones y lineamientos estratégicos para viabilizar un sector rural colombiano sostenible y equitativo en el largo plazo.

A pesar de sus desafíos sociales y ambientales el país sigue contando con importantes recursos y ventajas competitivas. Comparado con sus pares, Colombia dispone de 7.1 hectáreas de tierra cultivable muy buena, buena y moderadamente buena por unidad de mano de obra agrícola, comparado a 1.6 en Chile, 1.7 en Perú y 2.3 en México (IIASA/FAO, 2002). Sin embargo según el IGAC (2004) se estima que en el país se cultivan solo el 47% de las 9,6 millones de hectáreas aptas para el cultivo. Ante una creciente demanda interna por alimentos de una clase media en expansión y una variada oferta de productos agrícolas de importancia internacional como los frutales, la expansión del uso de tierra cultivable en Colombia tiene potencial para generar bienestar y riqueza en el mediano plazo. La mayoría de esta oferta agrícola es intensa en mano de obra (ej. café, cacao, flores y leche) y activa varias dinámicas económicas no-agrícolas como el fortalecimiento de ciudades rurales, industrias de procesamiento, servicios, comercio y transporte. Según algunos estudios, el aporte de la agricultura al PIB es del 13% pero la economía rural en total (excluyendo minería y petróleo) representa un estimado 20% del PIB (Chomitz, Buys y Thomas, 2005).

El pequeño y mediano empresariado también es beneficiario de la expansión de la oferta rural. A pesar de que las micro y pequeñas empresas conforman la mayoría de la población empresarial y generación de empleo en Colombia, el campo colombiano es dominado por la presencia de grandes empresas y pequeños productores informales. Esto es el resultado de altas barreras económicas y políticas de Estado que han favorecido el desarrollo de sectores específicos y no competitivos (ej. arroz, granos y otros) en vez de favorecer la competitividad regional. La apertura de nuevos mercados internacionales y tratados de libre comercio han incentivado nuevos debates sobre competitividad y productividad en el campo, articulado con temas como la seguridad alimenticia, cambio climático y pobreza rural. El resultado son nuevas estrategias de competitividad por departamentos y territorios que ven con mayor atención el desarrollo de pequeñas y medianas empresas con mejores competencias para competir, innovar y responder a nuevas tendencias tanto en el mercado interno como el externo.

⁸ Revista Semana e Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga. *Los Pilares Olvidados de La Tierra* (19 de marzo de 2012).

Según el Banco Mundial (2006) las ventajas comparativas de Colombia están en los cultivos permanentes (ej. Palma, caucho, cacao, frutas, etc.), en perecederos de alto valor (ej. Flores, hortalizas, papa, otras frutas, etc.), algunos productos pecuarios (ej. Leche, carne, pollo y cerdo, y plantaciones maderables (ej. Maderas tropicales). La mayoría de estos productos y sectores se caracterizan por mano de obra intensiva y por ende con un alto potencial de generación de empleo. Los tratados de libre comercio están brindando oportunidades para que el sector rural se alinee a estas ventajas comparativas.

La ganadería es un sector estratégico por su importancia en el sistema económico rural y fomento de la Empresa B. Este sector representa alrededor del 10% del PIB total del país y sus exportaciones representan el 19% de las exportaciones totales, en contraste el café constituye tan solo el 5,7% de las exportaciones totales (Perfetti 2009). Según la última Encuesta Nacional Agropecuaria (DANE 2012), la actividad pecuaria correspondió al uso del 77,5% del suelo en el 2011 con una orientación mayoritaria dentro de ésta del 47,8% hacia la producción de carne.

La agricultura es el segundo uso de la tierra más importante en Colombia. El Café representa el mayor uso del suelo dentro de la categoría de cultivos permanentes con 55,9% del total seguido por el Plátano, Caña, Cacao y Frutas (Naranja, Mango y Banano) respectivamente (DANE 2012). La producción de orgánicos y variedades premium de muchos de estos cultivos tienden a promover encadenamientos de alto crecimiento articulados a mercados de exportación como también a una demanda creciente del mercado interno.

Entre otros mercados del sector rural se distingue el Ecoturismo como promotor de encadenamientos rurales. Mucho se debe gracias al mejoramiento del orden público y su aporte al crecimiento en la oferta de destinos turísticos en el país. Adicionalmente, Colombia es reconocida mundialmente como superpotencia de biodiversidad natural y cuenta con el 44,7% del área nacional protegida, el 11% como parques naturales. En el país han surgido varias asociaciones, empresas y proveedores para promover el ecoturismo en el país pero la oferta ecoturística se escaló materialmente a través de concesiones y esfuerzos publico-privados. A pesar de resultados mixtos, el mercado sigue siendo interesante como sector potencial y recientemente incluido por Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

LAS EMPRESAS SELECCIONADAS

a. La Metodología

En esta sección, se resume el trabajo de búsqueda de sectores productivos y empresas que tengan potencial para transformarse en Empresas B y que dado sus características, puedan aportar al desarrollo rural desde la óptica de la sustentabilidad, el alivio a la pobreza y los beneficios compartidos.

El proceso de selección preliminar se realizó en los 3 países con el apoyo de los Principios Orientadores definidos por Sistema B, para analizar el potencial de cada caso para ser motores de desarrollo y disminución de pobreza rural (Ver Tabla 3). Para esta etapa se realizó un mapeo preliminar por país de más de 50 iniciativas, tanto asociaciones como empresas.

Tabla 3. Principios Orientadores de Sistema B

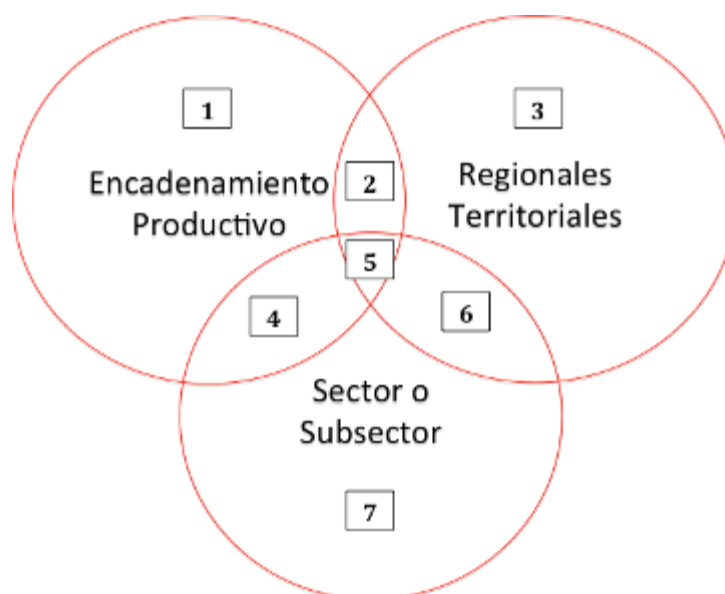
Económicos	Sociales	Ambientales
<ul style="list-style-type: none">• Altas expectativas de escalabilidad• Generadoras de encadenamientos productivos• Potencial de innovación• Generadoras de descentralización• Utilizan el poder del mercado	<ul style="list-style-type: none">• Generadoras de empleo de calidad• Inclusión• Distribución equitativa de beneficios	<ul style="list-style-type: none">• Buen manejo de recursos naturales (agua, energía, eficiencia, etc)• Regeneradoras de vida/suelos• Entienden servicios ambientales• No contaminan “producción limpia”

De este ejercicio preliminar se escogieron en cada país los 10 casos empresariales más alineados con los Principios Orientadores. Para cada caso se construyeron fichas de perfil que permitieran profundizar sobre el contexto, resultados e impacto de cada caso, como también el alcance productivo de los mismos. Este alcance productivo se categorizó como sectorial, territorial y encadenamiento productivo, o una combinación de alcances (Figura 1).

Para caracterizar a cada iniciativa dentro de su alcance productivo, se utilizaron números reflejando la presencia del alcance predominante o combinación de alcances. Por ejemplo, los números en la Figura 1 indican los siguientes alcances:

1. Experiencia que sólo genera encadenamientos productivos.
2. Experiencia que genera encadenamientos productivos y que tiene una inserción territorial o regional.
3. Experiencia sólo de carácter regional o territorial.
4. Experiencia vinculada a un sector productivo que genera encadenamientos productivos.
5. Experiencias que cumplen las tres características, es decir que tienen inserción regional o territorial, que está vinculada a un sector productivo y que generan encadenamientos productivos.
6. Experiencia regional o territorial, con vinculación a sector productivo.
7. Experiencias sólo vinculadas a un sector productivo.

Figura 1. Diagrama de caracterización de los casos en función de las oportunidades territoriales, sectoriales y de formación de encadenamientos productivos



b. Los Casos Seleccionados

En esta sección, se resume el trabajo de búsqueda de sectores productivos y empresas, que potencialmente pueden transformarse en Empresas B y que por sus características, pueden aportar al desarrollo rural desde la óptica de la sustentabilidad y de beneficios compartidos. Para mayor detalle, se presentan los resultados preliminares de la búsqueda a través de 30 tablas resumen al final de este documento (Ver Anexo 1).

- Argentina

El criterio que primó en la exploración de Empresas B del ámbito rural Argentino fue la búsqueda del equilibrio entre las distintas regiones del país, dada la diversidad de problemáticas que se manifiestan en ellas. Así mismo, se buscó experiencias que atendieran específicamente a los desafíos señalados, tales como la destrucción de los ecosistemas, la marginación de las comunidades aborígenes, la predominancia del modelo agrícola extensivo basado en agroquímicos, entre otros. A partir de consultas con distintas organizaciones no gubernamentales e iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE) que trabajan en relación al desarrollo rural, se arribó a un primer listado de candidatos y a la selección de los siguientes 10 casos finales:

Tabla 4: Diez Casos Argentina

Nombre Empresa	Sector
1. Animaná	Textil
2. Programa Fazenda	Agricultura intensiva
3. Finca Dinamia	Vitivinicultura
4. Anda Travel	Turismo rural
5. Guayaki	Agroindustria - té
6. Mercado de la Estepa	Artesanías
7. Interrupción	Alimentos
8. Ovis 21	Ganadería
9. Pampa Orgánica!	Agricultura intensiva
10. Warmi Sayajsunqo	Industria, agro y servicios

Pampa Orgánica, Ovis 21, Warmi y el Mercado de la Estepa son organizaciones de carácter asociativo que comprenden en conjunto a cientos de productores y emprendimientos de distintos perfiles, entre los cuales pueden encontrarse más candidatos a potenciales Empresas B. Interrupción S.A. por su parte es una firma comercializadora que cuenta con una extendida red de proveedores entre los cuales existen empresas ya certificadas bajo distintos estándares de sostenibilidad social y ambiental. Anda Travel,

Animaná y Finca Dinamia por su parte son pequeñas y medianas empresas que representan casos independientes, sin embargo relevantes por potencial de replicabilidad o escalabilidad, esto último, en algunos casos, a través de las redes de proveedores. Finalmente, Guayaki es un ejemplo de alto potencial de escalabilidad, generación de encadenamientos productivos, integración a grandes conglomerados corporativos, y predominantemente de capital extranjero.

En general, aunque el espectro analizado es muy heterogéneo, puede señalarse que en la mayoría de los casos no se trata de organizaciones con plantillas de personal demasiado numerosas (muy por debajo del centenar de empleados) sino más bien de redes de establecimientos independientes o empresas que funcionan como núcleo y organizador de una cadena de valor, que en conjunto sí adquieren una escala significativa.

Entendemos que este esquema de estructuras internas reducidas y redes de productores independientes contribuye a la sostenibilidad de la empresa y a la vez potencia la difusión de conocimientos y la distribución equitativa de beneficios.

En algunos casos la organización- núcleo está constituida como entidad sin fin de lucro, o bien (en el caso de Pampa Orgánica) no existe una organización jurídica en sí misma, sino que se trata de un simple agrupamiento o consorcio de colaboración empresaria. En estos casos las Empresas B propiamente dichas son los integrantes de sus redes, lo cual implica que existen decenas de candidatos B detrás de cada núcleo.

Como era de esperar, en general existe una motivación ambiental o social que prima sobre las demás consideraciones. Dentro del eje de consideración ambiental, se destaca la recuperación de ecosistemas en peligro y la conservación de recursos naturales. Se destaca como un rasgo común (no en todos los casos) la adopción de estándares certificables en materia de producción orgánica o biodinámica. En la dimensión social se destaca la inclusión y la distribución equitativa de beneficios, sin embargo la adopción de estándares certificables de comercio justo no está tan extendida.

Existen casos en los que la razón original fue resolver un problema social o ambiental concreto, y el modelo de negocios es un instrumento para lograr escala y sostenibilidad financiera, y otros como Anda Travel, Finca Dinamia, Pampa Orgánica, en los que la motivación era concretar un proyecto de inversión que, además del resultado económico, efectuara contribuciones destacadas a la comunidad y al ambiente.

Por otro lado, la integración vertical, por cadena de valor, aún es incipiente; en los casos como Ovis 21 o Pampa Orgánica, las eventuales Empresas B reseñadas se agrupan sólo horizontalmente.

Figura 2. Diagrama de caracterización de los casos en función de las oportunidades territoriales, sectoriales y de formación de encadenamientos productivos

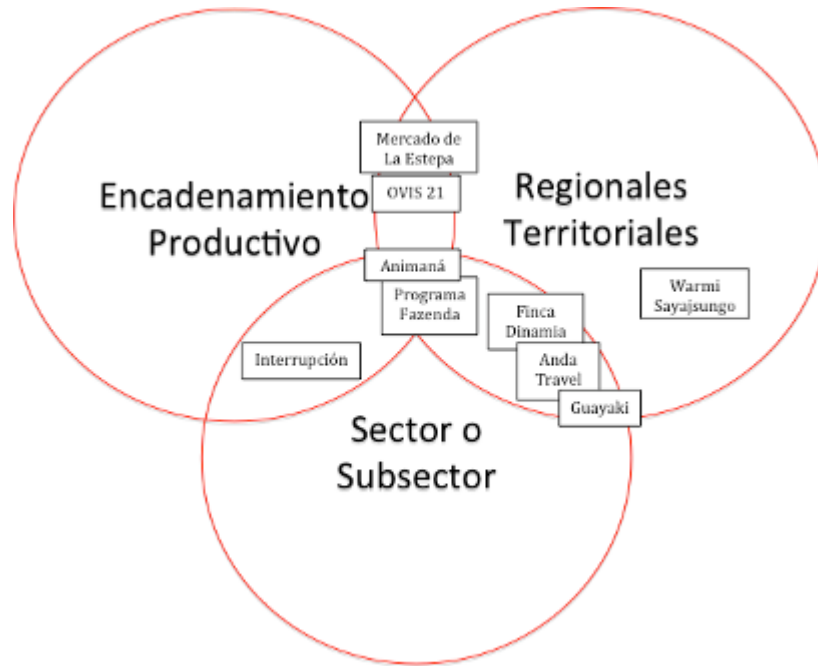
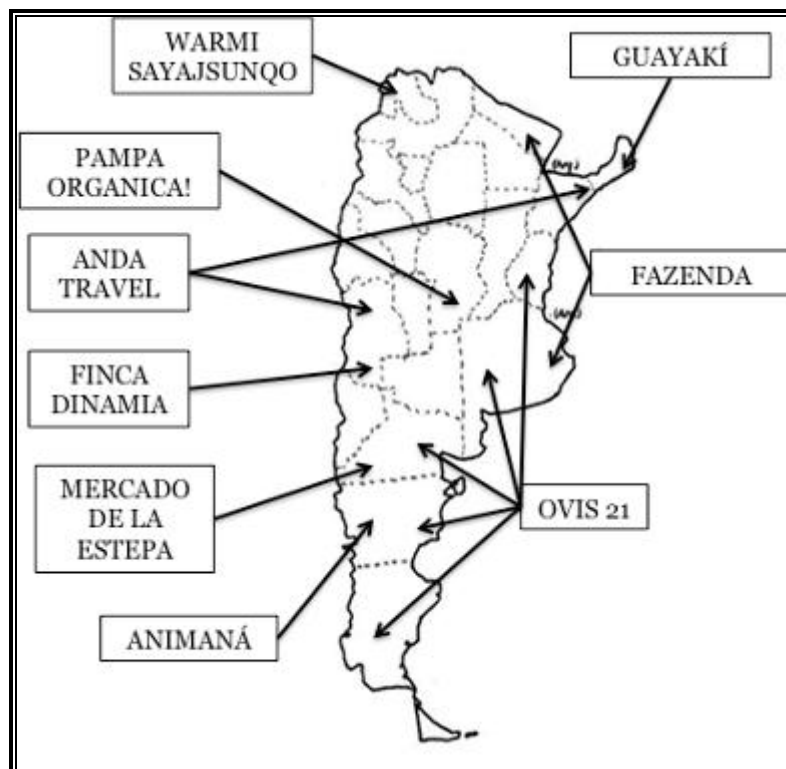


Figura 3. Distribución geográfica de casos seleccionadas en Argentina



- *Chile*

En el caso de Chile, se pre seleccionaron 20 casos con potencial de ser Empresa B rural. Para seleccionar los 10 casos finales, se consideraron los siguientes criterios fundamentales: (1) la capacidad de las iniciativas de dar solución a las principales problemáticas sociales y/o ambientales de Chile; (2) la distribución geográfica de las experiencias en gran parte del territorio chileno; (3) Cobertura de diferentes sectores productivos, que sean representativos de la actividad rural a nivel país. De los 10 casos, fueron escogidos 8 sectores productivos; (4) experiencias que posean potencial de innovación, escalabilidad y replicabilidad; (5) Relevar ciertos casos de sectores que son sensibles en la discusión nacional, tales como la generación de energías y las relaciones justas en la cadena de valor con pequeños productores. A partir de consultas a diferentes organizaciones y redes, y a través de un trabajo liderado por RIMISP, se definió el siguiente listado de 10 casos por analizar:

Tabla 5: Diez Casos Chile

Nombre Empresa	Sector
1. Viña Emiliana	Viñas
2. Movimiento de Viñeteros Independientes (MOVI)	Viñas
3. Red de Turismo Corral-Chaihuín	Turismo Rural
4. Origen-Chilean Gourmet	Productos Artesanales
5. Comercializadora de Productos Artesanales Exportables (COMPARTE)	Productos Artesanales
6. Cooperativa Agrícola y Lechera de la Unión Ltda. (COLUN)	Lechero
7. Asociación Gremial de Productores de Huevos de Chile (ASOHUEVO)	Producción de huevos
8. OVIS XXI-OVITEC	Servicios Ganaderos
9. Planta Forestal Casa Grande S.A	Forestal
10. Gestión de Proyectos Eléctricos (GPE S.A)	Energías Renovables no Convencionales

El Movimiento de Viñateros Independientes (MOVI), la Red de Turismo Corral-Chaihuín, OVIS XXI-Ovitec y la Asociación Gremial de Productores de Huevos de Chile (ASOHUEVO) representan organizaciones asociativas que

integran cientos de pequeñas y medianas empresas, de las cuáles la gran mayoría tienen potencial de ser Empresa B. Por otro lado, la Comercializadora de Productos Artesanales Exportables (COMPARTE) cuenta con una red de más de 400 pequeños productores proveedores de artesanías y productos alimenticios gourmet, todos operando bajo los principios de comercio justo a nivel territorial. Por último, Viña Emiliana, Chilean Gourmet, Cooperativa Agrícola y Lechera de la Unión Ltda. (COLUN), Planta Forestal Casa Grande S.A y Gestión de Proyectos Eléctricos (GPE S.A) son grandes Empresas que han demostrado altos niveles de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Son empresas consolidadas que se han transformado en casos emblemáticos, principalmente por su capacidad de integrar el triple impacto en sus modelos de negocios, demostrando ser iniciativas rentables que han progresado sistemáticamente en la generación de beneficios sociales y/o ambientales, en su mayoría de casos a través de prácticas y procesos demostrables, tales como certificaciones..

Respecto a una caracterización general, la mayoría son casos de carácter sectorial y que generan encadenamientos productivos en su desarrollo. Sin embargo, aquellas iniciativas que no generan encadenamientos productivos, constituyen asociaciones de productores que van estableciendo cooperación y por tanto también, son importantes en términos de la generación de asociatividad de personas naturales o pequeñas empresas, que por cuenta propia, sería difícil posicionarse en el mercado. En este sentido MOVI o ASOHUEVO son ejemplos de ello. Es esta línea, es importante destacar que la empresa Viña Emiliana, es un ejemplo de una empresa que cumple con las tres condiciones indicadas en este documento, de ser una iniciativa sectorial con los principios de una Empresa B, que tiene un impacto territorial, pero que también en su desarrollo generan encadenamientos productivos a través de proveedores y en la formación de microempresa a través de sus trabajadores.

Al hacer un análisis agregado considerando los Principios Orientadores, las principales conclusiones son:

En términos generales, en todos los casos existe un equilibrio entre los intereses privados ó económicos con intereses sociales y/o ambientales. Además, es importante destacar que todas las experiencias descritas, se vinculan con los Principios Orientadores desde sus Modelos de Negocios y NO únicamente desde prácticas o políticas paralelas no asociadas al negocio.

Dentro de los principios económicos, destaca por ser uno de los más relevantes, el de **alta expectativa de escalabilidad**, la mayor parte de las experiencias destacadas, son claramente iniciativas que han ido creciendo en el tiempo y aquellas que han mostrado estancamiento, están siendo

incentivadas por sus dueños o gerencias, para poder seguir creciendo en términos de su posicionamiento en el mercado. En este sentido la Viña Emiliana es un ejemplo. Conjuntamente muchas de estas empresas, como COLUN o Forestal CASAGRANDE, son experiencias muy vinculadas a la **innovación en el proceso productivo**, donde no sólo se buscan innovar en términos de mejorar o aumentar la producción, sino que también se realizan esfuerzos por tratar de mejorar la sustentabilidad de los procesos. Finalmente, en términos económicos, destaca como un principio importante, la capacidad de estas empresas de generar **descentralización** en su desarrollo, ya que por ejemplo red de Turismo Rural Corra-Chaihun es una experiencia que se desarrolla íntegramente en la Región de Los Ríos y que busca posicionar el valor natural y cultural de una región de Chile, a través del turismo rural encabezado por familias de la misma zona.

Dentro de los principios sociales destaca, la posibilidad que tienen estas iniciativas de generar **inclusión**, ya sea porque incorporan en su desarrollo a personas, familias o pequeñas empresas que se posicionan en el mercado a través de **asociatividad o en las cadenas de valor**, o también porque **vinculan a grupos vulnerables de la sociedad**, que por lo general son excluidos de este tipo de incentiva, como jóvenes, mujeres o grupos indígenas.

Dentro de los principios que más destacan a nivel ambiental, se puede destacar que todas las iniciativas seleccionadas consideran la **producción limpia**, como parte de procesos productivos o también como un valor importante dentro de la cadena de proveedores con que trabajan. Algunas de esas experiencias, como ASOHUEVO, COLUN o CASAGRANDE, han firmado acuerdos en esta línea, pero otras, como la Viña Emiliana, no sólo están certificados formalmente, sino que tienen una incorporación completa del concepto de producción limpia, es toda la cadena de producción y comercialización. La **utilización eficiente de recursos**, es algo que secundariamente destaca en algunas de las experiencias descritas, donde por ejemplo COLUN o Viña Emiliana, destacan como punto importante en su desarrollo, lograr la **eficiencia energética en sus procesos**.

Cabe destacar que la mayoría de los casos seleccionados se han transformado en líderes sectoriales y territoriales, donde la asociatividad ha permitido darles mayor relevancia a través de economías de escala y multiplicación de redes de apoyo. Adicionalmente, las características positivas de los casos seleccionados no son específicos a sus sectores o territorios. Es decir, tienen la capacidad de inspirar y permear, tanto a nivel sectorial como territorial. Sin embargo, se hace fundamental definir una estrategia que permita una mayor escalabilidad y replicabilidad de estas iniciativas, dado que aún siguen siendo casos emblemáticos, con una incidencia porcentual baja del total de la industria de cada uno de los ocho sectores productivos analizados. Las

excepciones son el caso lechero, con la Cooperativa Colún como uno de los principales emblemas; y la Viña Emiliana que ha logrado gran relevancia nacional, lo que ha permitido inspirar a otras viñas chilenas a incorporar algunos de los principios orientadores de este estudio.

Por último y a modo de resumen, se considera que los 10 casos seleccionados son representativos de los principios de una Empresa B, ya que éstos en su mayoría:

1. Buscan el triple impacto desde “lo que hacen” (Modelo de Negocios), intentando no descuidar el “como” (políticas y prácticas).
2. En el ámbito económico se destacan por su alta capacidad de escalabilidad, innovación en el proceso productivo y capacidad de descentralización.
3. Socialmente, son modelos inclusivos que involucran a grupos vulnerables en su cadena de valor y amplifican impactos positivos a través de la asociatividad,
4. Finalmente en términos ambientales, la mayoría ha incorporado la producción limpia y eficiencia en el uso de los recursos en sus procesos productivos.

Por todo lo descrito en esta sección, podemos inferir que los casos seleccionados han logrado ser un agente social y ambiental de cambio. Sin embargo, con las conclusiones descritas no podemos comprobar que estos casos han generado mayor bienestar social y/o ambiental.

Figura 4. Diagrama de caracterización de los casos en función de las oportunidades territoriales, sectoriales y de formación de encadenamientos productivos.

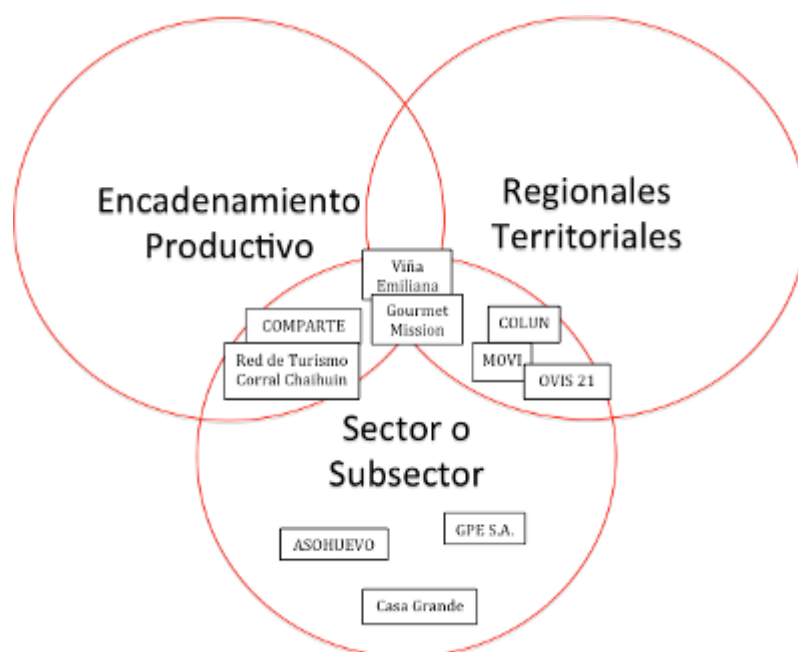
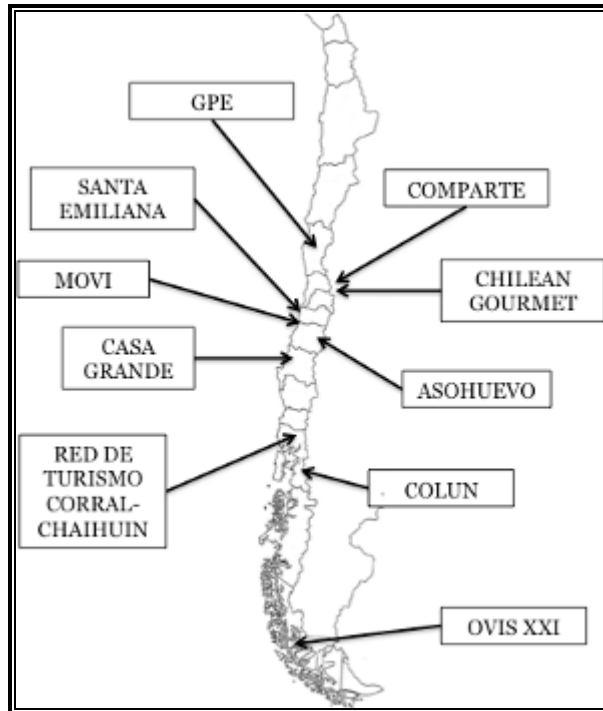


Figura 5. Distribución geográfica de casos seleccionadas en Chile



- *Colombia*

Para el mapeo preliminar y selección final de los casos empresariales se tomaron en cuenta sectores relevantes y escalables de la actual dinámica rural colombiana. Como se identificó en la sección superior, estos sectores cuentan con importantes ventajas competitivas y se benefician de un clima macroeconómico favorable en el mediano plazo. Buscar casos de potenciales Empresas B en estos sectores es estratégico para estudiar la replicabilidad y escalabilidad de sus modelos, lecciones y mejores prácticas.

Tabla 6: Diez casos Colombia

Nombre Empresa	Sector
1. Reserva Natural El Hatico (Valle del Cauca)	Ganadería
2. Hacienda El Chaco (Tolima)	Ganadería
3. Café Anei (ASONEI)	Café
4. Sustainable Harvest (Varios)	Café
5. Café Mesa de los Santos (Santander)	Café
6. Mukatri (Caquetá)	Fruta
7. Bioplaza (Cundinamarca)	Orgánicos
8. Ecoflora (Antioquia)	Farma
9. APROARE (Antioquía)	Hortalizas
10. Mano Cambiada (Choco)	Turismo

El perfil promedio de estos diez casos muestran varios atributos interesantes. Todos los casos tienen un *track record* importante en sus sectores y regiones de alrededor de diez años. A raíz de esto la mayoría se encuentra actualmente en etapas de crecimiento a través de nuevos mercados unidades de negocio y/o encadenamientos productivos innovadores. Las empresas tienen en promedio entre 30 y 40 empleados pero importantes diferenciales en facturación. Sustainable Harvest es la líder con una facturación de US\$100 millones anuales y la menor es Mukatri con US\$150,000 anuales. Tomando en cuenta este diferencial clasificamos los casos como pequeñas y medianas empresas con altas expectativas de escalabilidad.

Los diez casos que se han escogido son empresas con experiencia internacional sea por exportación o involucramiento en redes de conocimiento globales. Con la excepción de los dos ejemplos ganaderos (El Hatico y El Chaco), los demás casos cuentan con modelos de negocio cuya rentabilidad esta articulada a mercados y cadenas de valor internacionales.

La mayoría de los casos cuentan con figuras legales privadas mientras que 3 casos tienen figuras asociativas (Café Anei y APROARE) y fundacionales (Mano Cambiada) requeridas para lograr sus objetivos sociales y ambientales bajo las directrices legislativas del país. Sustainable Harvest es un caso híbrido en el cual su modelo es ser empresa privada en su casa matriz en EEUU y fundaciones en los países donde tiene representación dado el fuerte componente de asistencia técnica que se otorga a sus socios de cadena. En Colombia actualmente articula y fortalece asociaciones y cooperativas de Café en varias zonas del país como el Cauca, Huila y la Sierra Nevada de Santa Marta.

La capacidad de innovación en lo social y ambiental es una tendencia marcada. La inclusión social es un Principio Orientador importante entre los casos donde se distingue APROARE, Mukatri, Sustainable Harvest y la Fundación Mano Cambiada. Solo APROARE articula más de 500 asociados en Antioquia hacia la exportación de aguacate y es iniciativa estrella del Programa de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura.

En temas ambientales la Producción Limpia y Entendimiento de Servicios Ambientales son temas bandera entre la mayoría de estos casos y se distingue Reserva El Hatico y Hacienda El Chaco por ser líderes reconocidas en Colombia por sus esquemas silvopasteriles, como también la producción orgánica Premium que lideran en el sector Café con Café Anei (ASONEI), Sustainable Harvest, Café Mesa de Los Santos. En innovación técnica y científica a partir de la biodiversidad se distingue Ecoflora en el sector farmacéutico.

Finalmente, se destaca la descentralización del desarrollo como otro Principio Orientador importante entre la capacidad intrínseca de los diez modelos. Ante nuevas tendencias hacia el fomento de la competitividad por regiones y departamentos de Colombia, estas organizaciones ya están creando instancias replicables para agregar valor en políticas y estrategias sectoriales. La Fundación Mano Cambiada es un ejemplo que está apostando al Ecoturismo como factor de competitividad para el departamento del Choco, región afrodescendiente y con los niveles de pobreza más agravantes del país.

A pesar de sus respectivos éxitos como empresas estos casos siguen siendo anécdotas en Colombia. Los incentivos y barreras del sistema rural tradicional hacen de la innovación social y ambiental un objetivo costoso para el pequeño productor. Por ejemplo la falta de demanda interna por productos y servicios de alto valor agregado es una de las principales barreras para el desarrollo de estos nichos sectoriales. Los casos seleccionados se distinguen por contar con equipos gerenciales, recursos y/o capacitación técnica que ha permitido aprovechar las directrices de esquemas de certificación como

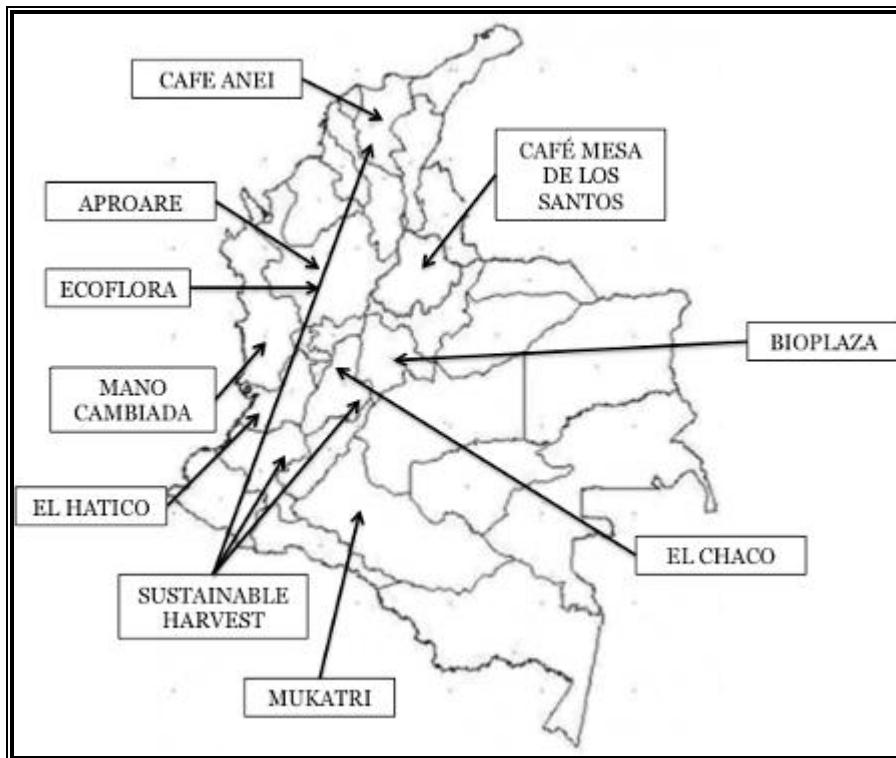
FairTrade, Ecocert, Rainforest Alliance, y otras mejores prácticas, que en caso contrario hubiera hecho sustancialmente difícil lograr escalabilidad y éxito comercial.

Los diez casos seleccionados son el resultado de buenas prácticas empresariales desarrolladas a través de los años y están fuertemente relacionadas con sus respectivas rentabilidades. Estas organizaciones por tanto son líderes y referente para quienes deseen replicar estos modelos dentro de sus respectivos sectores, encadenamientos y regiones. Por ello el fomento de este tipo de liderazgo otorga una gran oportunidad de escalonamiento y desarrollo del país y reducción de la pobreza rural.

Figura 6. Diagrama de caracterización de los casos en función de las oportunidades territoriales, sectoriales y de formación de encadenamientos productivos



Figura 7. Distribución geográfica de casos seleccionados en Colombia



CONCLUSIONES

Este primer documento nos deja muchas reflexiones sobre la posibilidad de generar un Sistema B rural a través de la identificación y apoyo a Empresas B en el sector. A continuación se resumen las conclusiones más importantes de esta primera entrega, que se van a ir analizando con mayor profundidad en futuras etapas de este trabajo.

1. Aunque el mundo rural en los tres países es diferente, se evidencia una urgencia de generar más empresas rurales.

La primera reflexión, es sobre el contexto rural de los tres países. Aunque los datos reflejan que los pobres rurales en Colombia están más empobrecidos que en Argentina o Chile, lo cierto es que en los tres países hay una brecha entre pobreza rural y urbana y regiones específicas donde se requiere un gran cambio para lograr opciones viables y opciones de vida dignas e interesantes para la población rural.

Argentina tiene menos población en el campo, pero esa proporción tiene igualmente condiciones de pobreza en especial en el norte, donde además se dan otras variables que afectan la inclusión social y el desarrollo económico de sus habitantes, como menor acceso a la educación, infraestructura y servicios (incluyendo telecomunicaciones - brecha digital), vivienda precaria y modificaciones del entorno que amenazan la forma de vida tradicional de las comunidades aborígenes, por ejemplo, la expansión de la frontera agrícola extensiva. En las demás regiones del país, se trata mayormente de una población de radicación relativamente reciente (siglos XIX y XX), muy dispersa en vastos espacios geográficos pero en cierto sentido más integrada a la economía local.

En Chile, a pesar de ser el país con mayor disminución de pobreza rural, éste cuenta con tres problemáticas centrales, donde las Empresas B pueden jugar un rol central en su mejoría: (1) Bajo retorno a la mano de obra, donde el pago de remuneraciones en zonas rurales es menor al urbano; (2) Cadenas de valor muy cortas con una baja tasa de distribución; (3) baja innovación en productos y procesos productivos, lo que hace perder ventaja competitiva respecto a otras iniciativas.

Colombia es tal vez el caso más enigmático, pues dadas las condiciones de violencia del campo, los pobladores rurales cuentan con retos más grandes que en los otros dos países. Asimismo el número de pobladores rurales es mayor proporcionalmente que en los otros países. A pesar de ello, Colombia cuenta con un campesinado y unos pobladores indígenas y afrocolombianos que han logrado generar opciones de vida interesantes como es el caso de Café Anei

(ASONEI) y Mano Cambiada. La diversidad cultural y ecosistémica hace que Colombia tenga un panorama más diverso que los otros países en cuanto a las opciones de vida rurales. Paralelamente, el Desarrollo Rural es el primer tema de discusión de la Agenda en la actual Mesa de Paz entre el Gobierno Nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). El éxito de las negociaciones tendrá un impacto directo de grandes proporciones sobre la viabilidad y potencial del campo colombiano.

Aunque como se expresa la problemática es diferente, se evidencia en el estudio de casos que los tres países tienen un gran reto por lograr opciones para aliviar la pobreza rural en el campo y para asegurar la sostenibilidad ambiental para las futuras generaciones.

2. Existe una relación entre pobreza rural y degradación ambiental.

Existe una relación estrecha entre degradación ambiental y pobreza rural. En general los suelos más degradados tienen un menor valor y por tanto acaban siendo terrenos en los cuales se localizan los más pobres. En su afán de subsistencia, estos campesinos tratan de sacar cosechas con prácticas muchas veces insostenibles que acaban agotando aun más la tierra. Asimismo, la relación entre servicios eco sistémicos y paisajes sostenibles involucra el entendimiento del agua, el suelo y la biodiversidad con sus complejas interrelaciones para lograr territorios ambientalmente sostenibles. Una de las principales razones es el desconocimiento de prácticas o actividades económicas amigables con el medio ambiente. Enfrentando este escenario, las organizaciones o empresas como el caso de Guayakí en Argentina, Café Mesa de Los Santos en Colombia o Viña Emiliana y Comparte en Chile realizan grandes esfuerzos por la divulgación de modelos productivos alternativos sostenibles.

3. El Mundo de empresas rurales es variado, pero priman las asociaciones y empresas familiares.

Después de haber analizado más de 50 casos de empresas y asociaciones con potencial de ser Empresa B, evidenciamos una gran variedad de casos. Por una parte existen empresas y asociaciones consolidadas que tienen liderazgo en la industria, pero que aún no han podido permear de manera más masiva en cada uno de sus sectores, a pesar de excepciones puntuales. Por otro lado, existen muchos casos de asociaciones y empresas rurales de subsistencia, compuestas por núcleos familiares. En su mayoría, estos casos son habitualmente subvencionadas de distintas maneras por el estado o bien financiadas por organizaciones no gubernamentales, y aunque son empresas de carácter inclusivo, no llegan a escalar para generar mercados o cadenas de valor, ser auto sostenibles y tener perspectivas de crecimiento.

4. No se evidencia que las regiones con mayor desarrollo económico sean también las que tengan mayor potencial de tener empresas B.

Al iniciar este estudio, RIMISP nos adelantó un estudio con las regiones más avanzadas en términos económicos y sociales en los tres países, donde se suponía que existirían opciones más propicias para generar empresa B. Sin embargo, en la práctica, estas regiones generan otro tipo de empresas que no necesariamente representan el espíritu B. En este contexto, aun no podemos concluir que las empresas B se generan solo en regiones prosperas, pues varios de los casos encontrados no tienen este tipo de relaciones.

5. Los encadenamientos productivos con espíritu B son aun poco comunes

Cabe destacar que los casos de encadenamientos productivos con los Principios Orientadores de una Empresa B fueron bastante acotados. Tanto en Argentina, Chile y Colombia es muy difícil entender las cadenas de valor con características ambientales y sociales positivas, ya que aún existen casos aislados y sin evidencia empírica.

Se trataron de buscar casos de multinacionales que realmente estuvieran generando proveedores en estos tres países con espíritu B. Aunque existen casos, no pudimos encontrar ejemplos de largo plazo que ya estuvieran consolidando proveedores con espíritu B.

Al mismo tiempo, las cadenas de supermercado o de restaurantes aun generan solo anécdotas de generación de cadenas de valor que no son escalables para generar verdaderos encadenamientos B. Empieza a existir más conciencia por parte del consumidor, en donde vemos un gran potencial para que se den estas cadenas de valor B.

6. La generación de mercados: el gran reto

Encontramos un gran obstáculo en el tema de generación de mercados. En las investigaciones que hasta la fecha hemos realizado de las 30 empresas, vemos la dificultad de lograr mercados que puedan escalonar y crecer. Cabe destacar que existen algunas empresas que logran mercados de exportación interesantes como son los casos de Cafe Anei (ASONEI), Viña Emiliana, Comparte, Guayaki u Ovis 21. Todos han logrado generar opciones que gustan a consumidores extranjeros, encadenamientos productivos válidos internacionales y han pasado también las barreras de los sellos y las

certificaciones. Esperamos lograr un mayor entendimiento de estos ejemplos para generar ejemplos a otras posibles empresas B.

En cuanto a las empresas y los casos podemos hacer las siguientes conclusiones:

- **En un corto periodo de tiempo se relevaron más de 50 casos pertenecientes a 18 sectores productivos rurales**, lo que habla de la transversalidad y potencial de incidencia de empresas y asociaciones con los principios de Empresa B en sectores productivos asociados a territorios rurales. Lo anterior, demuestra preliminarmente la hipótesis de este estudio.
- **Sector rural no es monolítico y existen diferencias que pueden convertirse en oportunidades de aprendizajes y transferencias de experiencias y mejores prácticas.** Por ejemplo, mientras el sector ganadero perdió terreno frente al avance de la actividad agrícola más rentable en Argentina, en Colombia se entiende beneficioso el proceso inverso en busca de aprovechar tierras cultivables hoy desaprovechadas. En otro ejemplo el sector de Eco-turismo Colombia tiene experiencias de iniciativas privadas y articulación con el sector público de las que Argentina tiene mucho que aprender para potenciar este sector aún incipiente y con un enorme potencial de ser motor de desarrollo rural sustentable. Los Principios Orientadores de análisis cómo el impacto social y ambiental es herramienta clave de análisis y comparación para entender estas dinámicas.
- **Las similitudes también aparecen con fuerza.** La diversificación productiva y la articulación entre cadenas de valor se posiciona contundentemente en cómo estos casos buscan disminuir la pobreza rural. Dentro de ésta, sectores específicos, cómo los orgánicos presentan oportunidades que ameritan impulsar y conectarse regionalmente. Por otro lado la concentración de riqueza y recursos estratégicos, como la tierra y el acceso a la tecnología e información, se muestra en los 3 países cómo generador importante de pobreza rural.
- **El paradigma de las Empresas B, a través de los casos ejemplificados, aparece como una herramienta plausible para promover, fortalecer y articular el mercado en la solución a problemáticas comunes.** La viabilización del campo es un objetivo en común entre el sector privado, público y tercer sector, y terreno fértil para impulsar capacidades para la innovación. Es nuestra percepción que el éxito de empresas con principios B, con modelos de negocios destinados a solucionar problemas sociales y ambientales es consecuencia de una

autogeneración de redes de alianzas y socios de todos los sectores. El resultado son ofertas de valor que atraen consumidores y grupos de interés con mayor naturalidad que empresas tradicionales, y que a su vez aporta a ventajas competitivas y de diferenciación de mayor valor agregado. Más allá del consumo de productos y servicios específicos, se otorga la oportunidad de participar en grandes temáticas como el cambio climático, la seguridad alimenticia y la pobreza rural.

- **Los mercados internos de estos países están desarrollando nichos que reconocen y premian el impacto social y ambiental de ofertas de valor en bienes y servicios.** A pesar de ser anécdotas específicas se destaca que los emprendimientos han alcanzado logros comerciales significativos y a precios superiores que competidores paralelamente al acceso a mercados internacionales.
- **Empresas rurales como polo de innovación.** Muchos de los casos se constituyen efectivamente en polos de innovación regional tanto de producto como de procesos, al difundir nuevos modelos de negocios y nuevas técnicas mediante acciones de capacitación y transferencia.
- **Hay una relación directa entre zonas rurales de alta pobreza rural y las características promedio del empresariado circundante.** Aunque muchos de los casos seleccionados se encuentran o impactan zonas de alta vulnerabilidad social, son minoría frente a una realidad empresarial informal, precaria y de sustento básico del pequeño productor. Por ello entendemos que promover empresas que eventualmente pueden ser Empresa B, es necesario aprender de iniciativas empresariales “Pre-B” que logremos escalar y fortalecer a través de herramientas para la generación de mercado, políticas, tecnología, innovación empresarial y/o capacitación.

Por último, cabe destacar que el análisis de este primer informe permite analizar iniciativas que tienen modelos, políticas y prácticas positivas con la sociedad y el medioambiente, es decir, que comparten de manera contundente el significado de una Empresa B. Sin embargo, para demostrar sus efectos positivos a nivel territorial, sectorial y de encadenamientos, se hace fundamental analizar en profundidad casos específicos que nos permitirán sacar conclusiones más contundentes.

Para el Informe N°2 escogeremos por país 1-2 casos de los 30 descritos en este documento, con el objetivo de aplicar el “B Impact Assessment”, adicionando preguntas específicas desde la óptica rural de cada uno de los países sujetos de estudio. De esta manera, buscamos entender de manera más detallada sus respectivos modelos de negocio y como la “Lógica B” se posiciona en ellos.