



Negocios Inklusivos

**Iniciativas Empresariales Rentables
con Impacto en el Desarrollo**



World Business Council for
Sustainable Development

ALIANZA PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS



“Las empresas no pueden ser exitosas en sociedades que fallan. De la misma manera, donde las empresas son reprimidas, las sociedades fallan en prosperar”.

Björn Stigson,
Presidente, WBCSD

Un Negocio Inclusivo vincula al sector empresarial con hombres y mujeres de bajos ingresos, en busca de un beneficio mutuo.

Alrededor de dos tercios de los habitantes del planeta viven en situación de pobreza. En muchos casos, estas personas carecen de acceso a servicios básicos y de oportunidades para mejorar sus perspectivas económicas y sociales.

En la lucha global contra la pobreza, el sector empresarial es aceptado como un actor clave y un proveedor de soluciones. Esto ha llevado al sector empresarial a reconocer no sólo las necesidades de las personas de escasos recursos, sino también el potencial de desarrollo que se esconde frecuentemente detrás de la pobreza.

Fundamentado en esta visión, un **Negocio Inclusivo es una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de personas de menores recursos a la cadena de valor.**

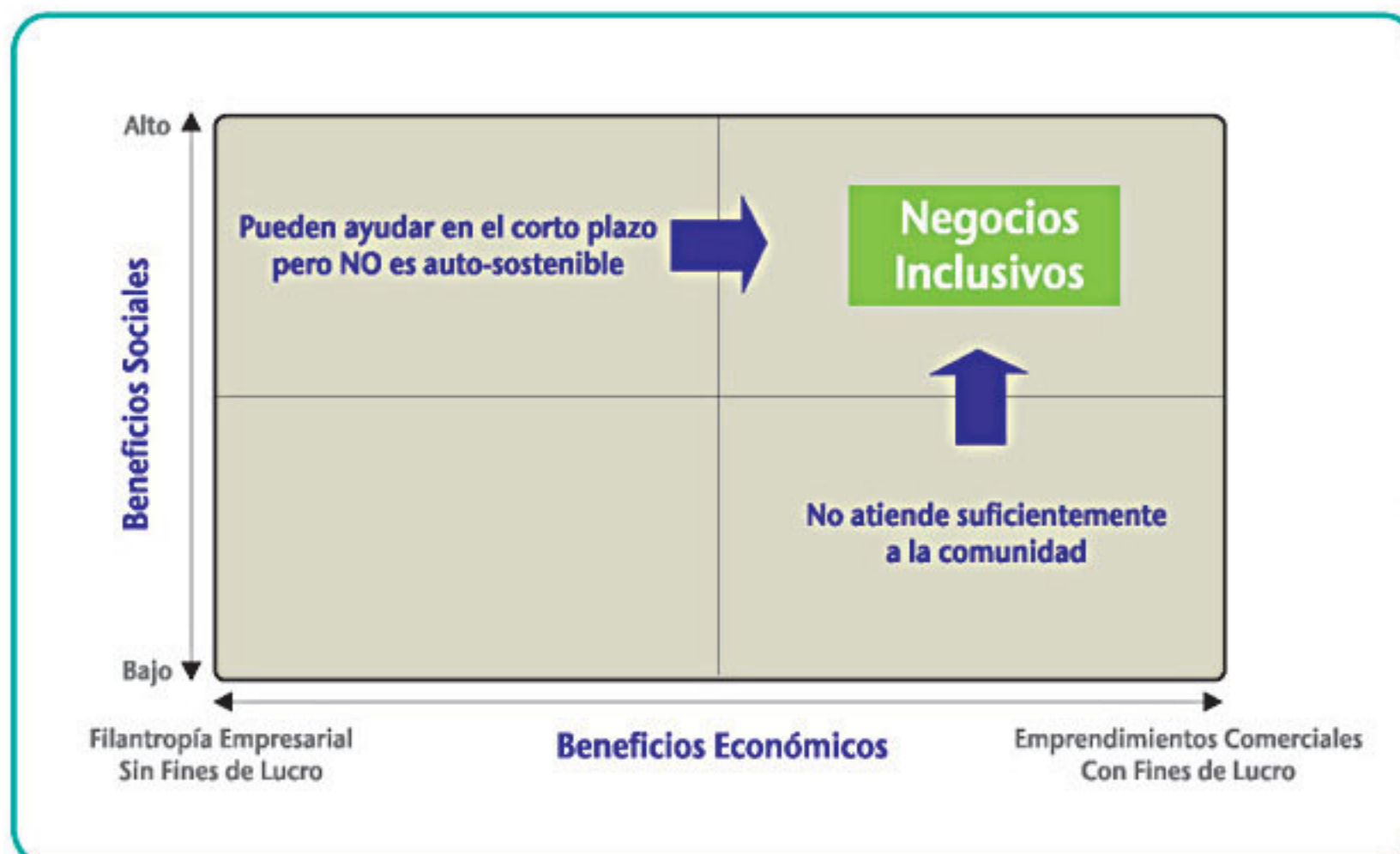
Una colaboración activa y equitativa

Los Negocios Inclusivos se caracterizan por presentar garantías de sostenibilidad (económica, ambiental y social) en el tiempo. Su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes, a partir de una colaboración activa y equitativa.

Estos negocios permiten:

- Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante la reducción de costos relacionados con proveedores, la ampliación de mercados hacia sectores de bajos ingresos y una mayor sostenibilidad de su actividad empresarial.
- Mejorar las condiciones de vida de hombres y mujeres en situación de pobreza mediante un aumento de sus ingresos y/o un mejoramiento en su acceso a bienes, servicios o infraestructura.

En un Negocio Inclusivo el énfasis está en la rentabilidad. Los hombres y mujeres de bajos ingresos se integran a la dinámica empresarial como proveedores, distribuidores y/o como consumidores de bienes y servicios.



Maximizando el valor social y económico



Negocios Inklusivos

“El desarrollo en los mercados emergentes no puede ser exitoso sin los negocios. A la inversa, los negocios no pueden ser exitosos sin la actividad y la participación de la sociedad civil, comprometida con soluciones holísticas, y aún más importante, que busque incansablemente alianzas activas con los negocios”.

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

Más allá del pensamiento convencional

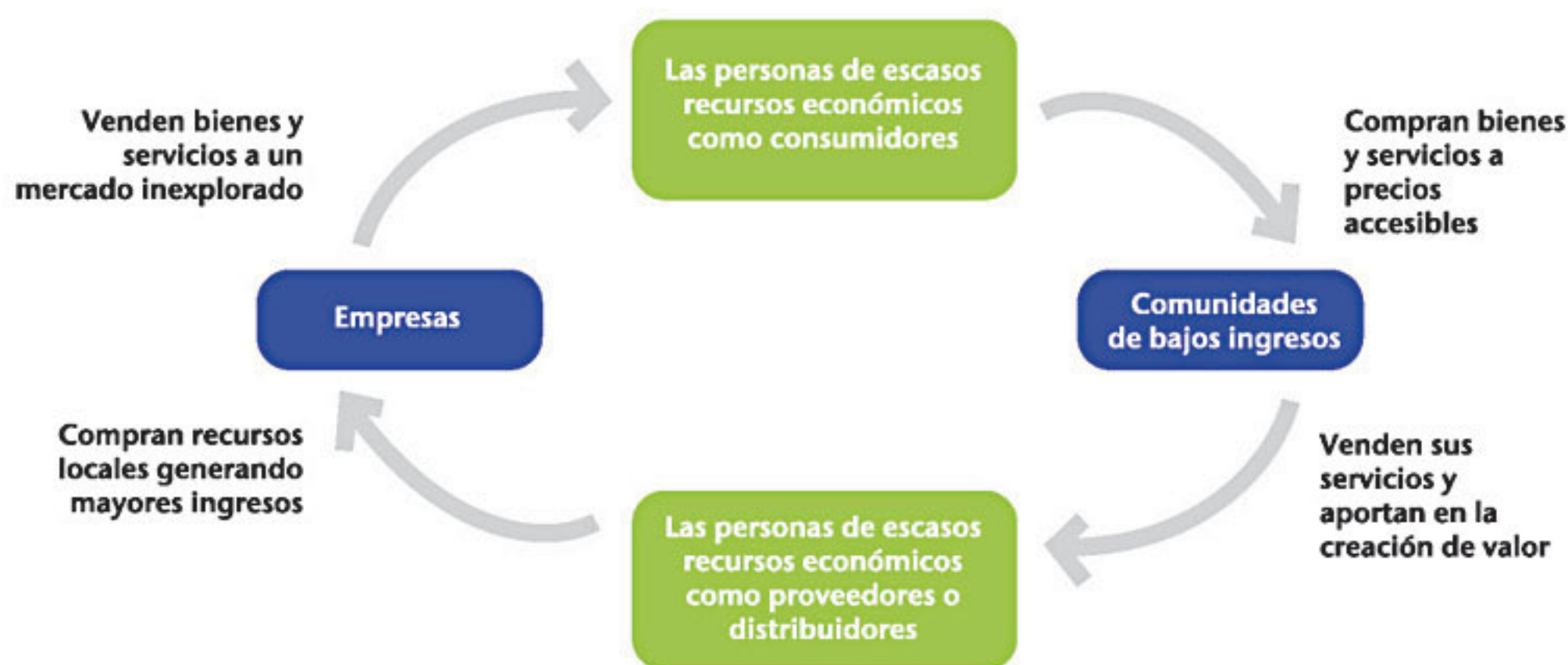
La expresión **Negocio Inklusivo** puede cubrir una multitud de actividades. Las empresas establecen relaciones de negocios con las personas de bajos ingresos que permiten a estos últimos participar directamente en la cadena productiva. En general, estas relaciones de negocios caerán dentro de dos amplias categorías:

- **Las personas de escasos recursos como consumidores:** la empresa coloca en el mercado productos y servicios de calidad que satisfacen las necesidades de personas de bajos recursos a precios accesibles.

- **Las personas de bajos ingresos como proveedores o distribuidores:** las personas de escasos recursos son socios empresariales, proveedores y/o distribuidores. Al incorporar pequeños empresarios locales en su cadena de valor, las empresas crean empleo y aceleran la transferencia de habilidades.

Hacer negocios con las personas de escasos recursos y abrir nuevos mercados implica el determinar el potencial oculto que existe en un mercado inexplorado y significativo, tradicionalmente ignorado a favor de una minoría de clientes de mayores ingresos. El **Negocio Inklusivo**, como una nueva concepción del negocio, le ofrece a la empresa la posibilidad de aliviar la pobreza e incrementar la prosperidad y las oportunidades para todos.

Lo que es revolucionario en los **Negocios Inklusivos** es que están basados en una visión de alivio a la pobreza que no es antagónica al enfoque de lucro y la perspectiva comercial de toda empresa. Su éxito reside en una consideración de las verdaderas necesidades, las capacidades y la realidad de las personas de bajos ingresos.





Beneficios económicos y sociales

“Los negocios son el motor más importante del cambio económico. Aportan empleo, bienes, ingresos, conocimiento y desarrollo de habilidades. (...) También tenemos que reconocer que el papel más importante tal vez no sea el que desempeñan las multinacionales, sino el sector de las pequeñas y medianas empresas, las PYMEs. Como compañías globales podemos ser catalizadores para asociarnos con las PYMEs en beneficio mutuo. Nosotros podemos acceder a su conocimiento y mercados locales; ellos pueden acceder a nuestras tecnologías y competencias empresariales para un impulso local”.

Michael Pragnell,
Presidente Ejecutivo, Syngenta

Para el año 2050, el 85% de la población mundial – aproximadamente, nueve mil millones de personas – vivirá en los países en desarrollo. Si estas personas no se incorporan exitosamente al mercado, las empresas del futuro no prosperarán y los esperados beneficios de un mercado global serán inexistentes. Existe un claro interés global en que las sociedades de hoy tomen un camino más sostenible, lo que causa que cada vez existan mayores expectativas por parte del público principalmente respecto a las empresas grandes.

Esto será aún más cierto en el mundo en desarrollo, donde las pequeñas y medianas empresas son los mayores impulsores de la innovación, la actividad productiva y el empleo. Precisamente, en los países de escasos recursos se observa más claramente la necesidad de lograr una mezcla saludable de empresas grandes, medianas y pequeñas, que fortalezcan y amplíen la base económica.

Una lectura atenta de la historia demuestra que es a partir del sector privado empresarial, y no a

partir del gobierno, que se desarrolla la economía de una nación. Los gobiernos crean las condiciones que motivan o limitan ese desarrollo, pero es el sector privado quien produce bienes, crea empleo y genera riqueza.

En el complejo e inestable mundo globalizado de hoy, aquellas empresas que por su actitud innovadora y alto nivel gerencial sean capaces de ir más allá del pensamiento convencional, y busquen alternativas productivas que permitan la participación de sectores excluidos en la cadena de valor, tendrán no sólo la posibilidad de desarrollar nuevos y mayores mercados para sus negocios, sino también una oportunidad sin precedentes para construir un panorama mundial de menor riesgo tanto para ellas como para el ciudadano común.

Dentro de este contexto, surge la Alianza para los Negocios Inclusivos establecida en el 2006 entre el SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).

Las personas de escasos recursos como proveedores o distribuidores	
Beneficios Empresariales	Beneficios Comunitarios
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de abastecimiento • Trazabilidad y control de calidad de materia prima • Menores costos de transacción • Riesgos compartidos • Acceso a conocimiento y redes locales • Mejores relaciones con el gobierno • Posicionamiento en comercio justo 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios y pesos justos • Aseguramiento de mercado para vender • Creación o expansión de puestos de trabajo • Capacitación y asistencia técnica • Transferencia de conocimientos y tecnología • Acceso a financiamiento • Ambiente empresarial y clima de inversiones

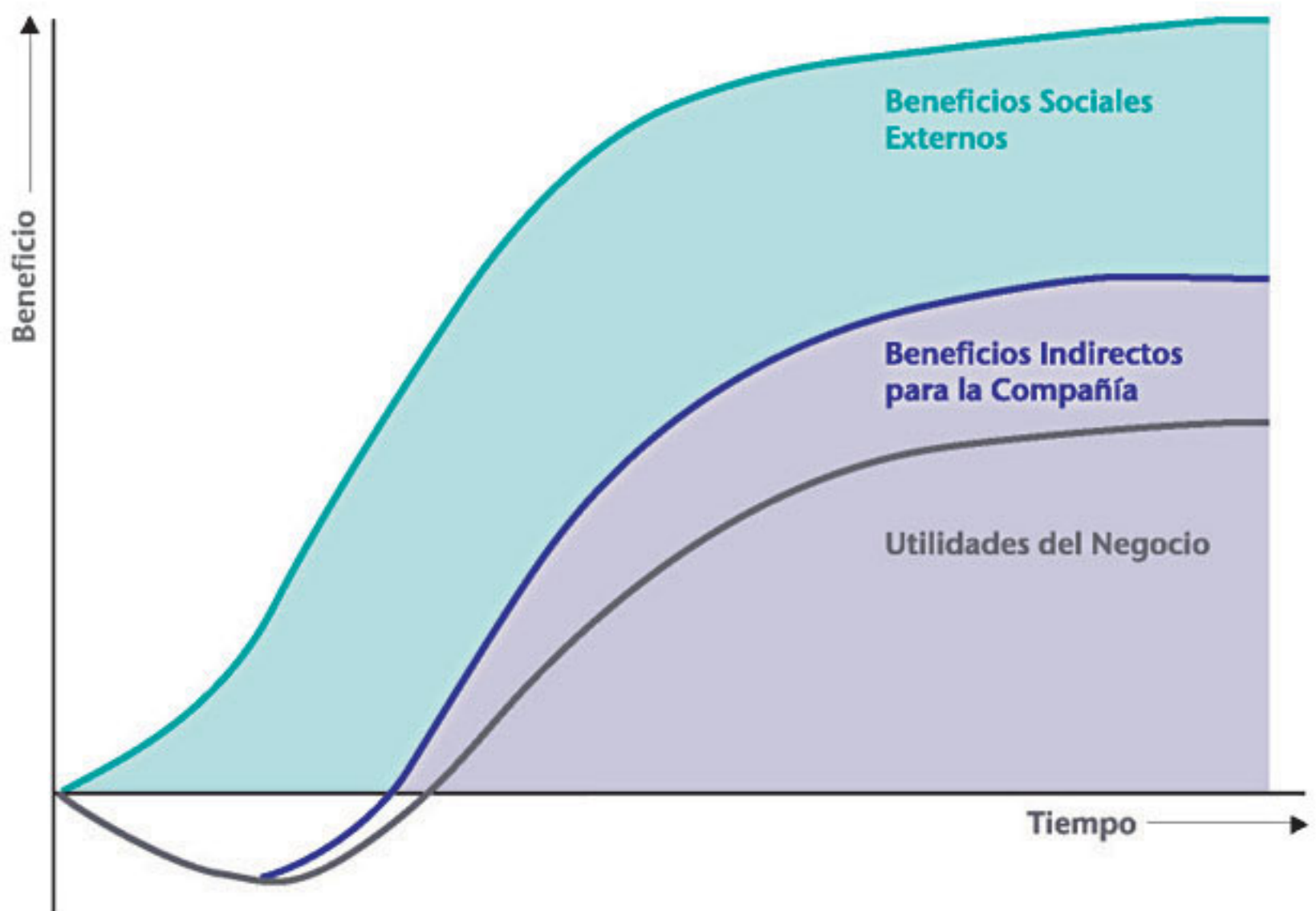
Las personas de escasos recursos como consumidores	
Beneficios Empresariales	Beneficios Comunitarios
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a un nuevo mercado • Aumento de ingresos • Aumento del valor de la marca y posicionamiento para capturar el crecimiento futuro del mercado • Transferencia de innovaciones de productos a los mercados actuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor acceso a productos y servicios de calidad • Precios menores y accesibles • Mejor calidad de vida • Aumentos de productividad

Conformado por unas 200 compañías líderes provenientes de más de 30 países que comparten la convicción de que las empresas no pueden tener un verdadero éxito en sociedades que fracasan, el WBCSD considera que las compañías líderes del futuro serán aquellas que hagan negocios de una manera abierta y transparente y que contribuyan a solucionar desafíos globales como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la contaminación, el agotamiento de recursos naturales, la globalización y los cambios demográficos.

Entretanto, la experiencia acumulada en los últimos años por varias empresas demuestra que los Negocios Inclusivos pueden ofrecer excelentes beneficios. Hay mucho trabajo por hacer para vencer viejas ideas y prejuicios. SNV y el WBCSD consideran que el mejor camino para superar estas barreras consiste en demostrar resultados tangibles en el terreno construyendo puentes entre las empresas anclas y diversas organizaciones. De esta forma, los primeros resultados alcanzados podrán ser expandidos por otras empresas y organizaciones.

Una manera innovadora de calcular utilidades

El gráfico adjunto demuestra una curva típica de rentabilidad para un nuevo producto o negocio (curva gris). Como puede observarse, el gráfico muestra que en el caso de Negocios Inclusivos, los beneficios indirectos (curva azul) y los beneficios sociales externos (curva verde) complementan a las utilidades directas. La toma en consideración de estos factores aumenta significativamente el valor total creado por un Negocio Inclusivo, lo que hace a la propuesta de negocio mucho más atractiva para fuentes externas de financiamiento, particularmente para aquellas deseosas de financiar empresas que generan beneficios sociales. Similarmente, la evaluación de la rentabilidad de un Negocio Inclusivo para la empresa requiere de una perspectiva a largo plazo que otorgue un valor adecuado a los beneficios indirectos de la compañía. Al tomar en cuenta estos factores adicionales, muchas empresas encuentran a las oportunidades de Negocios Inclusivos financieramente más atractivas.



- Utilidades del Negocio: Las utilidades contables tradicionales que pueden ser atribuidas directamente al Negocio Inclusivo.
- Beneficios Indirectos para la Compañía: Los impactos del Negocio Inclusivo que generan beneficios para la compañía como un todo (posicionamiento de la marca, lealtad del consumidor, motivación del trabajador y nuevas oportunidades para negocios rentables en el futuro).
- Beneficios Sociales Externos: Los impactos del Negocio Inclusivo cuyo valor no es capturado por la compañía pero sí por las comunidades involucradas (nuevos empleos e ingresos para la comunidad, transferencia de conocimiento, menor contaminación, mejor salud).



La Alianza para los Negocios Inclusivos de WBCSD y SNV: ¿Cómo funciona?

La Alianza entre el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y el SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo es una asociación estratégica para facilitar el desarrollo de oportunidades específicas de Negocios Inclusivos que constituyen inversiones atractivas y benefician a la vez a comunidades de bajos ingresos. La Alianza tiene como objetivos:

- **Demostrar la factibilidad del concepto de Negocios Inclusivos**
- **Promover un marco institucional local adecuado para los Negocios Inclusivos a través de la incidencia política**
- **Concientizar sobre los beneficios de estas iniciativas empresariales**

El campo de acción de la Alianza cubre los 8 países de América Latina donde el WBCSD tiene representantes locales: Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú. El SNV y las organizaciones aliadas al WBCSD en estos países cuentan con equipos multidisciplinarios con buenos conocimientos empresariales y de las oportunidades para la población de escasos recursos.

Resultados

Desde sus inicios en el 2006 hasta el 2008, la Alianza ha contactado más de 300 empresas interesadas en esos países, lo que a su vez ha generado alrededor de 80 ideas de Negocios Inclusivos, de las cuales se han puesto ya en práctica aproximadamente 35 iniciativas. Este dinámico proceso ha llamado ya la atención de organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quienes se aprestan a promover y conceder financiamiento a estas iniciativas. A su vez, la Alianza ha contribuido con el Gobierno del Ecuador en el diseño e implementación de una política de inclusión social y económica. El Gobierno del Ecuador, a través de su Ministra Nathalie Cely, ha promovido los Negocios Inclusivos llegando inclusive a firmar un documento con varias empresas líderes locales.

“La industria, el gobierno y las organizaciones no gubernamentales tienen que colaborar, aprovechando las competencias que cada uno aporta. Y, lo que es más importante, esto debería incluir la producción local, el desarrollo de talento local y el espíritu emprendedor local”.

Gerard Kleisterlee,
Presidente Ejecutivo, Royal Philips Electronics

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) reúne a unas 200 empresas multinacionales que comparten un compromiso con el desarrollo sostenible a través del crecimiento económico, el equilibrio ecológico y el progreso social. Sus miembros provienen de más de 30 países y 20 sectores industriales importantes. También se beneficia de una red global de unos 60 consejos empresariales regionales y organizaciones asociadas.

Su misión es proporcionar liderazgo empresarial como catalizador del cambio hacia el desarrollo sostenible, y apoyar la acción de las empresas de manera que operen, innoven y crezcan en un mundo cada vez más influido por temas de desarrollo sostenible.

Sus objetivos incluyen:

- **Liderazgo empresarial** – ser una empresa promotora del desarrollo sostenible;
- **Desarrollo de políticas** – ayudar a desarrollar políticas que creen un marco propicio para la contribución empresarial al desarrollo sostenible;
- **La propuesta empresarial** – desarrollar y promover el planteamiento empresarial para el desarrollo sostenible;
- **Buenas prácticas** – demostrar la contribución empresarial al desarrollo sostenible y compartir las buenas prácticas entre miembros;
- **Alcance global** – contribuir a un futuro sostenible para naciones en vías de desarrollo y naciones en transición.

www.wbcsd.org
www.snvworld.org

SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo

El SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo a nivel mundial ayuda a la gente en los países en vías de desarrollo a salir de la pobreza. Cuenta con más de 900 asesores técnicos y 90 oficinas en 33 países en vías de desarrollo. SNV proporciona servicios estratégicos de asesoría, conocimiento y cabildeo a más de 1800 organizaciones públicas, privadas y del sector social en África, Asia, los Balcanes y América Latina, permitiendo acelerar y sostener su lucha contra la pobreza. SNV se encuentra profundamente comprometido en catalizar el impacto del desarrollo, mediante el aumento de la producción, la generación de empleo, el incremento de los ingresos, así como mejorando el acceso a los servicios básicos de salud, educación, agua y saneamiento, y energía renovable en comunidades marginadas.



¿Qué representan los miembros del WBCSD en la economía mundial?

- Ingresos de los miembros: US\$ 5.5 trillones
- La mitad de los miembros forman parte de Fortune 500
- Empleados a nivel mundial: 13 millones
- 3 mil millones de consumidores de productos o servicios de un miembro del WBCSD cada día



Desarrollo de pequeños productores de café

“La oportunidad de trabajar con pequeños productores y alcanzar resultados mutuamente beneficiosos en términos de rentabilidad y reducción de costos, constituye una alternativa que esperamos seguir explorando en el futuro”.

Ricardo Huancaruna,
Director Gerente de PERHUSA

En la última década Perú ha mejorado su participación en las exportaciones mundiales de café, ubicándose en el 2006 como séptimo exportador con 5 millones de quintales. Esta producción está en manos de cerca de 150 mil familias que, con un promedio de 7 personas por familia, suman poco más de 1 millón de personas. De ellas, el 90% corresponde a productores de escasos recursos económicos, con fincas de 0,5 a 5 hectáreas.

Sólo el 24% de los productores está organizado y accede directamente a mercados de exportación de cafés especiales a través de cooperativas y otras asociaciones apoyadas con recursos de la cooperación internacional. El restante 76%, es decir unas 112 mil familias, accede difícilmente a estos mercados, lo que le hace dependiente de intermediarios locales cuyos precios son netamente inferiores a los de la exportación.

La oportunidad

El mercado mundial del café presenta nuevas exigencias relacionadas, especialmente, con calidad y trazabilidad. Esto hace que las grandes empresas exportadoras opten por vincularse directamente con pequeños productores, lo cual crea una oportunidad para que éstos últimos obtengan mayores beneficios a través de la colaboración con empresas que tienen acceso a mercados seguros y sostenibles, a la asistencia técnica y al crédito.

A mediados del año 2006, la Alianza SNV-WBCSD identificó a Perales Huancaruna S.A., el mayor exportador de café del país, como una empresa idónea para la puesta en práctica de un Negocio Inclusivo con productores de cafés especiales. Tras un acercamiento inicial, PERHUSA y la Alianza SNV-WBCSD acordaron un convenio de cooperación y asesoría orientado a fortalecer la vinculación de la empresa con los pequeños productores, vinculación que va más allá de lo simplemente comercial.

Esta colaboración producirá un incremento en los ingresos de los productores por precio y calidad, asistencia técnica y otros beneficios directos a 3.000 familias cafetaleras en las regiones de Amazonas, Cajamarca y San Martín.

Industrias Lácteas Toni S.A. es una de las más importantes industrias lácteas del Ecuador. Creada en 1978, la filial del grupo suizo del mismo nombre ha sostenido en los últimos siete años un crecimiento de aproximadamente 15% anual en su demanda de leche y, de la misma manera, ha incrementado su zona de acopio, cubriendo cada vez más un mayor porcentaje de la zona costera ecuatoriana.

La oportunidad

Para asegurar a largo plazo tanto la calidad como la disponibilidad de materia prima, Toni inició en el 2007 un esquema de colaboración con pequeños y medianos productores de leche tropicalizada, para lo cual ha creado nuevos centros de acopio en las provincias de Manabí y Guayas.

Desarrollado con asesoría de la Alianza SNV-WBCSD, este Negocio Inclusivo está basado en un Programa de Desarrollo de Proveedores que contempla la cooperación en las áreas de comercialización, innovación tecnológica, financiamiento y mejora en la gestión interna de la empresa hacia sus proveedores. Para los pequeños productores, ello implica una mejora en ingresos, mejores canales de comercialización y un incremento de la productividad actual.

La metodología de puesta en práctica de esta experiencia requiere del levantamiento de una línea de base a partir de un censo de productores de la región de Balzar, Provincia de Guayas. Actualmente en ejecución, este censo permitirá conocer la realidad específica de la zona, seleccionar los productores para el programa como tal, y sentará las bases para un acuerdo formal de comercialización entre esos pequeños productores y Toni.

Hasta la fecha, el total apoyo dado por Toni a la iniciativa ha resultado en un valioso aprendizaje dentro de la empresa para el desarrollo del nuevo modelo de negocio, particularmente en lo referente a la nominación de un líder de proyecto, la fijación de pautas y estrategias a seguir, y los objetivos. Al final, se espera que el Negocio Inclusivo beneficie a unos 320 pequeños productores y un total de 1.600 personas en el lapso de 48 meses.



Desarrollo de pequeños y medianos productores de leche

“En un principio no estaba convencido que la idea de Negocios Inclusivos era una buena manera para trabajar. Sin embargo, al analizarlo bien, comprar leche de pequeños agricultores no fue una mala idea. Si compro leche de uno o dos productores grandes, la utilidad retorna solamente a una o dos fuentes; si por el contrario, compro leche a cientos de pequeños productores la utilidad generada va directamente a la base de la economía, a parte de que éstas personas van a comprar mucho más mi producto. Si vendo a una sola persona me va a comprar un litro de yogurt, si vendo a mil personas me van a comprar mil litros de yogurt”.

Edward Mcintosh,
Gerente General de Toni



Desarrollo de microempresarios de transporte público, individual y de pesca artesanal

“Para Aguaytia Energy la confianza empresa-comunidad es la base de “vivir y dejar vivir”, y esto se logra con el desarrollo de proyectos inclusivos autosostenibles tales como el uso social del GLP, se ahorra dinero, se reduce los contaminantes y sobre todo se mejora la calidad de vida de las poblaciones”.

Dante LaGatta,
Gerente General de Aguaytía Energy

Creada en 1998, la compañía Aguaytía Energy del Perú es parte de un proyecto integral - con inversiones de más de US\$ 300 millones - que produce y comercializa gas natural, gas licuado de petróleo (GLP) y gasolinas naturales, opera el Lote 31-C al Oeste de Pucallpa (selva central del Perú) y cuenta con reservas del orden de 440.000 millones de pies cúbicos de gas natural y 20 millones de barriles de líquidos.

La oportunidad

Tras experimentar conflictos y necesidades de la población local, Aguaytía decidió en el 2002 iniciar una nueva dinámica de trabajo comunitario con el doble fin de mejorar su interacción con la población local y fomentar la ecoeficiencia a través de modificar hábitos de consumo de energía, hacia opciones más eficientes. Diseñado para ser puesto en práctica en dos vertientes, el trabajo contempla un programa para la conversión de vehículos y motores gasolineros al GLP, y la donación de cocinas a GLP para amas de casa y cocinas industriales a los comedores populares y comités de vaso de leche.

Con este fin, la empresa ha hecho inversiones del orden de US\$ 2,4 millones, beneficiando en forma directa a miles de familias a través de la conversión a GLP de más de 5.000 unidades de transporte terrestre y fluvial (mototaxis y peke pekes respectivamente), y de la donación de más de 50.000 cocinas. Asimismo, Aguaytía está promoviendo el uso de congeladores a gas para los pescadores artesanales de los ríos de la amazonía peruana que no cuentan con cadenas de frío adecuadas para la conservación de pescado.

La puesta en práctica de estos negocios brinda a los microempresarios de transporte y de pesca artesanal beneficios adicionales: asesoría en la administración de los recursos ahorrados por combustible y mermas (ahorros de más del 50%), reducción de emisiones nocivas (cerca del 53%), y el desarrollo de un mercado de servicios financieros específicamente diseñados para ellos. Todo ello redundará no sólo en reinversión económica - productiva sino en beneficios sociales tangibles como son la mejora en las relaciones familiares y la disminución de la violencia familiar.

La Alianza SNV-WBCSD permitirá no sólo mejorar la sostenibilidad e impacto de estos proyectos en la región Loreto sino replicarlos en otras zonas de la Amazonía peruana en beneficio de una mayor parte de la población de escasos recursos.

Wal-Mart Centroamérica es el operador detallista líder en la Región, con más de 420 tiendas y más de 23,000 colaboradores en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica. Wal-Mart y su empresa afiliada Hortifruti han creado el programa Tierra Fértil por medio del cual los pequeños productores son proveedores de frutas frescas, vegetales y granos para sus formatos de Supermercados La Unión y PALI.

La oportunidad

El crecimiento de la producción de vegetales y frutas con el fin de sustituir las importaciones, convertirse en uno de los principales exportadores de la Región y ser el principal proveedor de vegetales de las cadenas de Wal-Mart, es lo que se propone la empresa Hortifruti con el desarrollo de la iniciativa: "Tierra Fértil".

El programa Tierra Fértil brinda asistencia técnica y acompañamiento a más de 2,000 pequeños productores en Centroamérica de frutas y vegetales para fortalecer sus niveles de productividad y ser más competitivos. Además, les ofrece convertirlos en proveedores y comercializar sus productos en las cadenas de supermercados del Grupo. El esquema de negocio permite al pequeño productor crecer de una manera sólida y estable y convertirse en pequeño y mediano empresario.

En los últimos ocho años, a través del programa Tierra Fértil, se ha logrado reducir las importaciones que provenían de Centro América, Estados Unidos y Canadá hacia Nicaragua de US\$40 a US\$6 millones, y en la actualidad se está exportando principalmente yuca parafinada, pepino y plátano a Costa Rica, Honduras y El Salvador.

Wal-Mart Nicaragua, a través de Hortifruti, ha logrado aportar al desarrollo del país, ampliar su base de proveedores y operar con rentabilidad en un mercado disperso. Para los productores, Hortifruti es seguridad en su producción, acceso a asistencia técnica, financiamiento, conocimiento del mercado, pago oportuno en condiciones justas, capacidad de exportación, desarrollo del empresarialismo y oportunidad para mejorar su forma de vida.

WAL★MART®
CENTROAMÉRICA



Desarrollo de pequeños productores de frutas frescas, vegetales y granos

"Nuestro esquema de negocio que es inédito, es sumamente innovador porque permite al pequeño productor crecer de una manera sólida, estable, de manera que ellos pasen de ser simples agricultores a pequeñas y medianas empresas, incluso a grandes empresas".

Alberto Pereira Monterrey,
Gerente General de Hortifruti



Desarrollo de proveedores artesanales de partes, piezas y muebles de madera

“Los Negocios Inclusivos son una muy buena oportunidad para crecer en las empresas establecidas y para crear nuevas empresas, dando oportunidad a personas comprometidas con iniciativa y vinculando los aspectos social y económico”.

Ing. Roberto Maldonado,
Presidente de Grupo Corporativo Colineal

La industria del mueble en Ecuador está constituida por unidades productivas que van desde el modesto taller artesanal hasta las grandes fábricas. Se estima que existen en el país cerca de 50 mil pequeños artesanos de la madera y, de esta cifra, aproximadamente el 60% se asientan en las provincias del Azuay e Imbabura.

La oportunidad

La informalidad de la industria local –particularmente en los talleres artesanales y algunas pequeñas y medianas industrias- genera un marco de producción precario que obedece a un círculo vicioso de baja rentabilidad que se inicia en el trabajo con máquinas obsoletas o de construcción casera. La falta de capacidad de inversión en tecnología moderna, en diseño y en capacitación de la mano de obra genera productos de escasa calidad y con baja escala de producción.

Con cerca del 40% del mercado nacional en ventas, la empresa Colineal es líder en la fabricación de muebles para el hogar en el Ecuador. Fundada en 1976, Colineal también comercializa complementos para la decoración del hogar y participa en programas de vivienda y del sector hotelero con ventas anuales de cerca de 18 millones de dólares en el Ecuador y en el extranjero.

Su presidente, Roberto Maldonado, ha adoptado un modelo de Negocio Inclusivo con pequeñas y medianas empresas del sector artesanal en Azuay y San Antonio de Ibarra, con el objeto de tercerizar la fabricación de partes, piezas y muebles en blanco. Con asesoría de la Alianza SNV-WBCSD, el programa lleva a cabo una articulación directa entre Colineal y pequeños ebanistas que trabajan en sus propios talleres o en instalaciones que la empresa pone a su disposición. Ellos reciben asesoría técnica para garantizar la calidad y reducir costos de fabricación.

Para los pequeños productores, la colaboración abre mercados seguros, mejores precios, y acceso a conocimientos e innovación de acuerdo a estándares de calidad claramente definidos. Sus productos encuentran una salida al mercado a través de 17 megatiendas y tiendas Express que Colineal posee en las principales ciudades del país, y de la exportación a países del Norte, Centro y Sur América y Europa.

Corporación DINANT es una de las empresas agroindustriales líderes en Centro América. Se dedica a la producción, industrialización y exportación de frutas y vegetales, aceites y otros productos alimenticios.

La oportunidad

Con visiones a futuro, Corporación DINANT ya desarrolló una capacidad productiva e industrial para producir biodiesel de palma africana, pero a la vez se está preparando para producirlo a partir de *jatropha curcas*. Este cultivo energético se adapta a suelos de baja fertilidad con limitado requerimiento de agua, y necesita grandes cantidades de mano de obra, creando oportunidades valiosas para la generación de empleos en el área rural. Además su aceite es tóxico y por lo tanto no compite con la producción de alimentos.

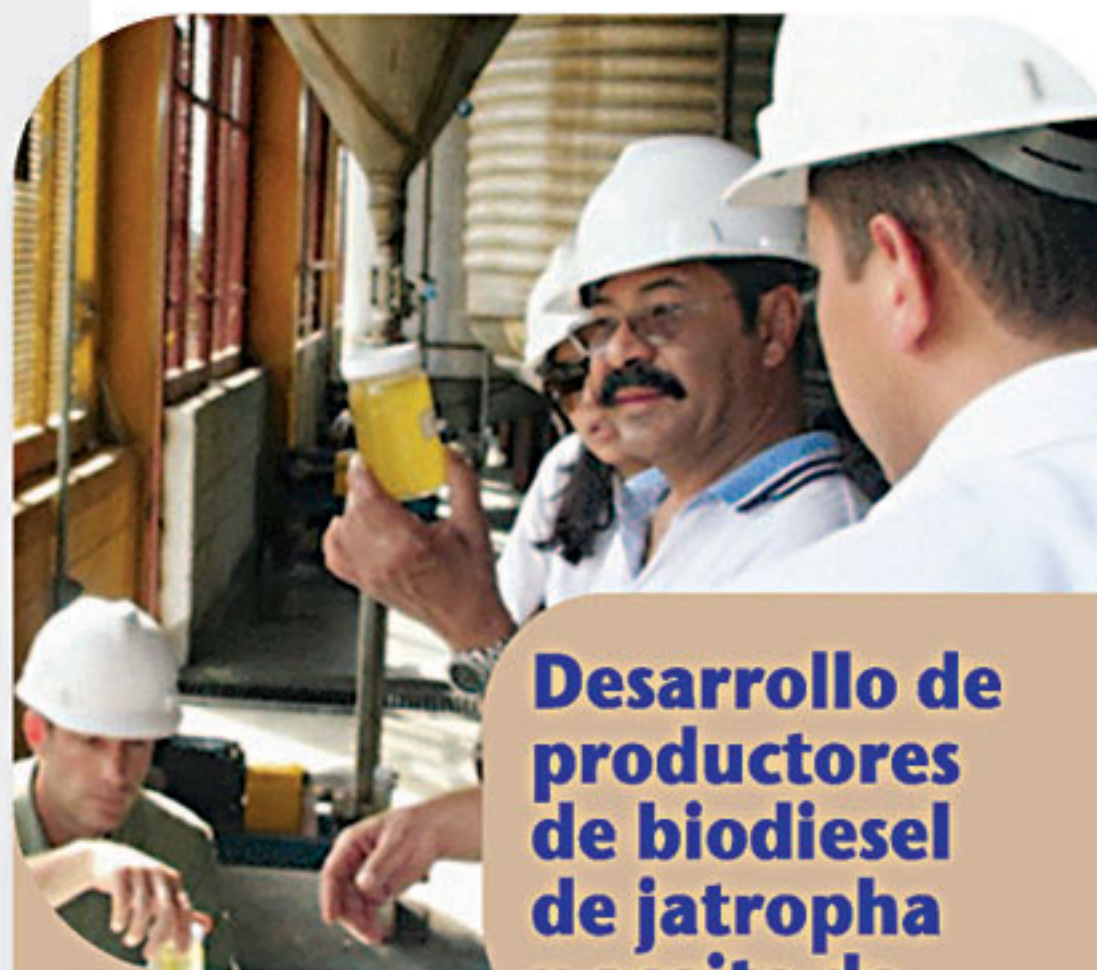
La Alianza entre SNV y el Consejo Empresarial Hondureño para el Desarrollo Sostenible (CEHDES), en el marco del convenio con el WBCSD, está colaborando con Corporación DINANT para desarrollar un Negocio Inclusivo que incorpore a 2.000 pequeños productores de la región de Comayagua en la producción y comercialización de semilla de *jatropha*. SNV y CEHDES impulsan la iniciativa a través de la identificación de proveedores, la gestión de información sobre tecnología de producción, la canalización de financiamiento para atender a los pequeños productores y el diseño de un modelo empresarial inclusivo. Corporación DINANT y la Alianza SNV-WBCSD están compartiendo los costos de inversión de este trabajo.

Corporación DINANT y la Alianza SNV-WBCSD también están invirtiendo juntos para implementar un negocio de recolección de frutos y extracción de almendra de corozo que beneficiará inicialmente a 950 familias rurales, perteneciendo mayormente a grupos étnicos Pech y Garífunas. El corozo es una planta oleaginosa que crece en forma silvestre en todo el litoral atlántico de Honduras y produce una excelente calidad de aceite destinado a la industria alimenticia, cosmética, y medicinal.

Para motivar nuevas decisiones privadas y públicas, la Alianza SNV-WBCSD está actualmente desarrollando un estudio regional de los mercados de biodiesel en Honduras, El Salvador y Nicaragua. El estudio permitirá determinar concretamente los escenarios para un crecimiento sostenible de la producción de biodiesel en Centro América.



CORPORACION
DINANT



Desarrollo de productores de biodiesel de *jatropha* y aceite de corozo

“Los biocombustibles ofrecen una potencial fuente de energía renovable y podrían generar nuevos mercados para productores agrícolas”.

Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008: Agricultura para el Desarrollo. Banco Mundial

SÍNTESIS
TRANSACCIONES EN LÍNEA



Tecnología para facilitar el acceso a los servicios micro-transaccionales financieros

“La brecha tecnológica no necesariamente ha de coincidir con la brecha en materia de ingresos. A lo largo de la historia, la tecnología ha sido un poderoso instrumento de desarrollo humano y reducción de la pobreza”.

Informe sobre el Desarrollo Humano, 2001. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

El éxito del microcrédito en Bolivia está puesto de manifiesto por la existencia de decenas de instituciones que actualmente brindan servicios financieros a cientos de miles de micro-prestatarios de los sectores de menores ingresos del país. A diferencia de la banca tradicional, estas entidades no se encuentran conectadas a redes informáticas que permitan realizar pequeñas transacciones mediante el uso de una tarjeta.

La oportunidad

Existen en Bolivia más de 3 millones de personas (alrededor del 65% de la población activa) que se encuentran excluidas del acceso a servicios microfinancieros debido a altos costos de transacción, inexistencia de micros servicios financieros no crediticios y barreras socioculturales.

En marzo de 2007, la Alianza SNV-WBCSD inició una colaboración con Síntesis S.A. (empresa de tecnología informática especializada en transacciones en línea) para la creación de un Negocio Inclusivo destinado a ofrecer a los segmentos de menores ingresos una infraestructura informática de bajo costo y amplia cobertura adaptada a la realización de micro-transacciones financieras. Al haber informatizado el pago de subvenciones y bonos solidarios del gobierno boliviano, Síntesis S.A. posee experiencia en servicios a sectores de bajos ingresos, lo cual le convierte en socio idóneo para este tipo de proyecto.

La Alianza SNV-WBCSD y Síntesis S.A. diseñan actualmente un proyecto piloto con la participación de las instituciones microfinancieras FIE, FADES y EcoFuturo. En principio se evaluará el comportamiento de 100 usuarios que durante tres meses realizarán 10.000 transacciones a través de dispositivos portátiles de punto de venta, en cuatro ciudades (dos principales y dos intermedias) y una localidad rural remota.

Los dispositivos se instalarán en establecimientos con alta penetración en sectores menos favorecidos como, por ejemplo: gasolineras, micromercados, ferreterías, tiendas minoristas, etc.

La producción de maíz amarillo duro en Ecuador es heterogénea y deficitaria. Abastece cerca del 50% de las necesidades de la industria local y un importante porcentaje de la producción es manejada por pequeños productores de menos de 20 has.

Fundada hace 50 años, Procesadora Nacional de Alimentos C.A. (PRONACA) es una de las empresas de alimentos más grandes del Ecuador. Su principal actividad es la producción y comercialización de proteínas animales, especialmente, aves y cerdos. La empresa ocupa el octavo lugar en el ranking de las empresas de mayor volumen de ventas del país y genera alrededor de 6.500 empleos directos.

La oportunidad

Como parte de su estrategia de abastecimiento de materias primas para alimentos balanceados, PRONACA desarrolla desde hace 15 años un sistema de compra de maíz por contrato con medianos y grandes agricultores, con lo que cubre actualmente el 20% de sus compras nacionales. PRONACA planifica incrementar ese porcentaje al 90% en los próximos cinco años, a través de programas que permitan el desarrollo de la agricultura en Ecuador y el abastecimiento oportuno y competitivo de materias primas locales.

A inicios del 2007, la Alianza SNV-WBCSD presentó a PRONACA una propuesta para el diseño de un Programa de Desarrollo de Proveedores que busca integrar la estrategia de la empresa de incrementar su base de productores locales con las necesidades y oportunidades que existen dentro del vasto universo de pequeños agricultores ecuatorianos.

El Programa, cuya puesta en práctica se iniciará con un proyecto piloto en el Cantón Balzar, incorporará a 80 nuevos agricultores que durante 3 ciclos de producción se beneficiarán de un programa de capacitación dirigido a incrementar la productividad en un 100% y a aumentar sus ingresos en al menos US\$2 per cápita por día.

The logo for PRONACA is displayed on a red, rounded rectangular background. The word "PRONACA" is written in white, bold, uppercase letters. A green leaf icon is positioned above the letter 'A'.

PRONACA



Desarrollo de pequeños agricultores de maíz

“Muchos pequeños, pero buenos agricultores maiceros con alta producción por hectárea...eso es lo que necesitamos en Ecuador”.

André Frey,
Gerente de la División Agrícola
de PRONACA



UN AMBIENTE FAVORABLE PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Las condiciones en las cuales operan los negocios son determinadas por quienes elaboran las políticas y esta realidad hace que gobiernos y organismos internacionales jueguen un papel fundamental en el éxito de los Negocios Inclusivos.

En el caso específico de los negocios orientados al desarrollo, es fundamental el apoyo de la dirigencia política a través de la creación de condiciones apropiadas. Es sobre todo en este aspecto que la lucha contra la pobreza requiere de estrategias intrépidas e innovadoras por parte del Estado.

SNV y el WBCSD han identificado tres prioridades generales en este sentido:

- **La creación de un marco regulatorio y legal efectivo que promueva y mantenga el cumplimiento de la ley.** La seguridad de la tenencia de la tierra y los derechos de propiedad son críticos, especialmente para los pobres, quienes más sufren por su ausencia. Los gobiernos deben hacer cumplir las leyes en forma igualitaria, proteger los derechos de propiedad, actuar en forma transparente, fortalecer la gobernabilidad, garantizar un sistema judicial justo e independiente y asegurar el cumplimiento de los contratos.
- **El apoyo a las pequeñas y medianas empresas.** Los programas de capacitación, asistencia técnica y desarrollo de proveedores crean condiciones de igualdad para el comercio al permitir que las pequeñas y medianas empresas puedan desarrollar todo su potencial.
- **La inversión en infraestructura básica.** El gobierno debe ejercer liderazgo en la supervisión de proyectos hasta su completa finalización, en el mantenimiento de la infraestructura existente y en lograr que los nuevos proyectos beneficien a todos, incluyendo a las comunidades de menores recursos.

El WBCSD y SNV reconocen que las condiciones marco cambian de un país a otro, y que la política debe estar ajustada a las prioridades de cada país. Sin embargo, estos tres campos de acción son la base de una economía sólida, y permiten, a través de una gestión eficaz, generar un efecto multiplicador en el desarrollo.

En Ecuador, la Alianza SNV-WBCSD ha trabajado asesorando al Ministerio de Coordinación y Desarrollo Social sobre el tema de inclusión económica. Según la Ministra Nathalie Cely, "SNV aportó refrescantes ideas sobre el tema de la inclusión económica, un objetivo fundamental para las dos organizaciones. Al mismo tiempo, nos permitió articular rápidamente los esfuerzos públicos y privados. SNV nos ha aportado metodologías y conceptos innovadores a ser validados conjuntamente, para luego transferirlos a otros actores".



“La pobreza es innecesaria. Las personas son capaces de salir por ellas mismas de la pobreza. Todo lo que necesitan son oportunidades. Ellos no esperan caridad o instrucciones. La caridad es buena pero no es suficiente; si la conviertes en una propuesta de negocios, entonces es muy poderosa porque puede funcionar por sí misma”.

Muhammad Yunus,
Fundador del Grameen Bank y Premio Nobel de la Paz

Empresarios y micro productores, aliados

Desarrollo
Unos 15 000 agricultores de los quintiles dos y tres de pobreza son proveedores de los 'grandes'

Redacción Sociedad

Empresas como Pronaca participan del Proyecto Negocios Inclusivos, para cambiar la situación de pobreza de unos 15 000 pequeños productores, ubicados en los quintiles dos y tres de pobreza. La idea, según Nathalie Cely, ministra de Coordinación y De-

nacionales como Nabis, Pronaca, Toni, Azúcar San Carlos, etc. "Buscamos a grandes empresas, que identificaron qué tipo de productos requieren. Luego ubicamos a los pequeños productores a través del mapa de pobreza. Por ejemplo, Manabí tiene excelente maíz", indicó Marlin. El segundo paso fue pedir a los agricultores que se organicen y así se les apoya con transferencia de tecnología, capacitación y acceso a microcréditos del Banco Nacional de Fomento. Cely y Marlin coincidieron en que este proyecto tendrá sostenibilidad mientras se mantengan



Nuevo programa.

QUITO

Unos 300.000 productores de café, cacao, maíz, leche y hierbas aromáticas podrían incorporarse, en los cuatro años de Gobierno, a los mercados nacionales y extranjeros, de acuerdo al Programa de Negocios Inclusivos, que fue presentado ayer en Quito.

Este proyecto, que es iniciativa de las fundaciones Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (Cendes), pretende brindar asistencia técnica y microcréditos para mejorar procesos de producción. El objetivo final: sacar de la pobreza a

Negocios Inclusivos

¿Qué son los negocios inclusivos?, nos preguntamos. ¿De dónde salió esta frase? Hoy es una tendencia mundial para poder competir, asegurar calidad y tener trazabilidad del origen de las materias primas. Negocios inclusivos significa multiplicar la capacidad de trabajo y generación de empleo de la zona, incorporar tecnología, bajar costos, mejorar productividad, conectar y estar presente en los mercados internacionales. El World Business Council For Sustainable Development (WBCSD) y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) tienen un acuerdo de cooperación para América Latina (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Perú y Bolivia), siendo sus principales

Negocios Inclusivos en Nicaragua: Alianza UNIRSE-WBCSD-SNV

El WBCSD trabaja con sus miembros, contrapartes regionales como UNIRSE y otros grupos de interés en la identificación de nuevas ideas de negocios con beneficios tanto para las empresas como para las comunidades de bajos ingresos a nivel nacional.

Generar en nuevos negocio que pobres; bu fundaciones comunidades de bajos ingresos a nivel nacional.

www.inclusivebusiness.org

pequeñas sociedades e integrarlas en cadenas de valor para colocarlas en los mercados internacionales.

Las cadenas de supermercados están llegando a los productores para asegurar la calidad de los productos y tener claridad sobre los costos en los procesos de producción. Esto ha sido cultivado, porque el mercado de consumidores finales han sido afectados por las leyes laborales, el medio ambiente y los procesos productivos. Los negocios inclusivos pueden darse no sólo con los proveedores, sino también con los propios empleados y trabajadores de una empresa, en desarrollo de iniciativas conjuntas.

El objetivo real es la unión y el crecimiento, ser fuertes y productivos. Los costos en las empresas muy pequeñas son los que no les dan espacio para desarrollarse, pero al unirse pueden ser más fructíferos. El negocio inclusivo es una iniciativa empresarial que sin perder de vista a los consumidores privados, proveedores y consumidores.

El objetivo es asociar a una empresa líder con los proveedores (generalmente pequeños productores) mediante un convenio a largo plazo. De esta manera, una empresa grande o líder está conectada al mercado final nacional, sino que es una cadena que viene desde los proveedores. El negocio inclusivo implica también algo que es muy difícil de lograr, que es el trabajo está dando a la SNV, crear y construir confianza entre las partes. El productor en vender su producto y la gran corporación confiar en que los productos son de buena calidad y en cantidad suficiente.

elcomercio.com

Malca incursiona en los biocombustibles

Redacción Loja

Un convenio rentable

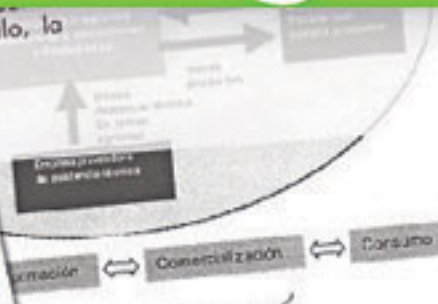
En Malca se diseñó un plan de conservación ambiental. Desde hace cinco meses funcionan las lagunas de oxidación para purificar los 6 000 000 de litros de agua que diariamente emplea la firma en la obtención del azúcar. Se invirtieron USD 120 000. El ingenio Monterrey es una de las fábricas más grandes de Loja.

Esta iniciativa empezó este año luego de que los directivos de la empresa lojana Montarroy Azucarera Lojana C.A. (Malca) aprobaron la propuesta del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (Cemdes).

La organización, que integra a 160 empresas a escala internacional impulsada por fundaciones locales, proyectos que mejoran las condiciones de vida de los campesinos y ayudan a conservar el medio ambiente mediante productos que, poco a poco, empiezan a generar demanda.

Este sistema de negocios inclusivos también tiene el apoyo de la Cámara de Industrias de Loja.

"La azucarera Monterrey es una de las empresas que se ha interesado", explica Magda Salazar, coordinadora nacional del proyecto Biocombustibles del SNV.



productos como seguros, financieros también juegan un rol importante. Las empresas del grupo Otro esquema interesante es la conformación de cadenas productivas. Si bien esta forma de organización puede ser más compleja de organizar puede determinar interesantes negocios a largo plazo para las Instituciones Microfinancieras, para eso es necesario considerar el nivel de recursos que requerirán cada una de las empresas o sectores que forman parte de la cadena.

Por supuesto en todos estos esquemas las alianzas son importantes porque generalmente los grupos asociados rurales requieren múltiples apoyos que van desde la conformación y fortalecimiento del grupo en su gestión administrativa, productiva hasta la negociación con entidades externas a ellos. Por tanto será necesario que las IMFs estén dispuestas a establecer este tipo de relaciones con otras entidades.

Mayor información: rgarcés@rfr.org.ec

'Negocios Inclusivos' se suma a la oferta oficial

Nuevo programa.

QUITO

Unos 300.000 productores de café, cacao, maíz, leche y hierbas aromáticas podrían incorporarse, en los cuatro años de Gobierno, a los mercados nacionales y extranjeros, de acuerdo al Programa de Negocios Inclusivos, que fue presentado ayer en Quito.

Este proyecto, que es iniciativa de las fundaciones Servicio Holandés de Cooperación al



Nathalie Cely, ministra de Coordinación de Desarrollo Social, impulsa el proyecto.

cas, que presentará en las siguientes semanas el Gobierno, y que empezará con la compra de leche. El producto será utilizado para los programas oficiales de alimentación. Juan Pablo Grijalva, gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), se mostró satisfecho. Explicó que, actualmente, el gremio trabaja con 17.000 productores, pero tras esta nueva iniciativa se puede duplicar o triplicar el número de beneficiarios.

Cristian Marlin, asesor regional de SNV, comentó que los productores deberán cumplir

Comercialización

Mediante convenios con la empresa privada, pequeños productores de cacao, café, maíz y leche las provincias de Guayas, Los Ríos y Manabí podrán comercializar directamente sus productos, con pago oportuno y buen precio, afirmó Gustavo Pedraza, director nacional del Servicio Holandés de Coopera-



LECTURAS ADICIONALES

“Hay muchas maneras positivas de hacer negocios que marcan una diferencia en las vidas de los pobres, no a través de filantropía, a pesar de que esto es muy importante, sino a través de iniciativas que, a lo largo del tiempo, ayuden a construir nuevos mercados”.

Kofi Annan,
Ex-Secretario General de Naciones Unidas

Banco Mundial, Doing Business in 2008 - <http://www.doingbusiness.org/> (2008).

Banco Interamericano de Desarrollo, "Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas" (2007).

De Soto, Hernando. The Mystery of Capital: Why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else (2000).

Nelson, Jane & Prescott, Dave. Business and the Millenium Development Goals. A framework for action (The Prince of Wales International Business Forum, 2003).

Plataforma Ruralter, Elementos Orientadores para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales, EMARS (2007).

Plataforma Ruralter, Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas, Segunda Edición (2006).

Plataforma Ruralter, Informe Síntesis del "Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales" (2005).

Plataforma Ruralter, Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas (2007).

Prahalad, C.K. & Hart, Stuart L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid (2002).

Primer Manual Práctico de Responsabilidad Social: Agregando Valor a su Empresa, FUNDAHRSE, SNV y GTZ (2007).

Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor, Commission on the Private Sector & Development, UNDP (2004).

WBCSD, Doing Business with the World – The New Role of Corporate Leadership in Global Development <http://www.wbcd.org/web/doingbiz.htm> (2007).

WBCSD y SNV, Promoviendo las PYMEs para el desarrollo sostenible - <http://www.wbcd.org/web/publications/pymes.pdf> (2007).

WBCSD, Negocios para el Desarrollo - Soluciones empresariales para apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio - <http://www.wbcd.org/web/publications/biz4dev-spanish.pdf> (2005).

WBCSD, Hacer negocios con los pobres - una guía de campo - <http://www.wbcd.org/web/publications/sl-fieldguide-spanish.pdf> (2004).

Derechos de reproducción: © SNV y WBCSD, enero 2008.
Fotos: Archivos SNV, WBCSD, flickr.com, Intercooperation, Aguaytía Energy, Colineal, Síntesis S.A., Latinstock.
Diseño: Comité Comunicación Estratégica.
Imprenta: Cáceres & Cáceres.
Traducción: et translations.
Quito - Ecuador.

WBCSD
Contrapartes Regionales

BOLIVIA
CEDES Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible
Calle Aspiazu No. 416
La Paz, Bolivia
Telf: +591 2 211 5655
www.cedesbolivia.org

COLOMBIA
CECODES Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible
Carrera 12 No. 93-31 Oficina 405
Bogotá D.C., Colombia
Telf: +571 622 1303
www.cecodes.org.co

ECUADOR
CEMDES Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible
Edificio Centro Empresarial Las Cámaras
Av. Francisco de Orellana y M. H. Alcívar
Kennedy Norte. Guayaquil, Ecuador
Telf: +593 4 268 3514
www.cemdes.org

EL SALVADOR
CEDES Consejo Empresarial Salvadoreño para el Desarrollo Sostenible
Boulevard del Hipódromo N. 237
Condominio San Benito - Primera Planta
San Salvador, Colonia San Benito, El Salvador
Telf: +503 2 224 0025
www.cedes.org.sv

GUATEMALA
CENTRARSE Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial
5 Calle 0-50, Zona 14 Edificio Anacafé 3er Nivel
01014 Guatemala, Guatemala
Telf: +502 2 366 4679
www.centrase.org

HONDURAS
CEHDES Consejo Empresarial Hondureño para el Desarrollo Sostenible
Piso 6, Edificio BGA, Ave. Circunvalación
P.O. Box 2871
San Pedro Sula, Honduras
Telf: +504 556 9559
www.cehdes.org

NICARAGUA
unIRSE Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial
Polonia de Lugo Rent a Car 1 cuadra al sur
Casa No. 1327, Residencial Bolonia
Managua, Nicaragua
Telf : +505 266 1338
www.unirse.org

PERÚ
PERÚ 2021
Toribio Polo 248, Piso 2
Miraflores
Lima 18, Perú
Tel : +511 421 3801
www.peru2021.org

SNV
América Latina

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

BOLIVIA
c. Fernando Guachalla N° 384
esq. 20 de Octubre, Sopocachi,
La Paz, Bolivia
Telf: + 591 2 241 4080
Email: bolivia@snvworld.org

HONDURAS
Col. Aurora, Casa 602, Avenida Minas de Oro,
Tegucigalpa Apdo. Postal No. 15025, Col.
Kennedy, Tegucigalpa, Honduras, CA
Telf: + 504 236 9233
Email: honduras@snvworld.org

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

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

SNV



World Business Council for
Sustainable Development

ALIANZA PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

WBCSD
4, chemin de Conches
1231 Conches-Ginebra
Suiza
Tel: +41 (22) 839 3100
www.wbcd.org

SNV
Dr Kuypersstraat 5
2514 BA La Haya
Holanda
Tel: + 31 70 344 0244
www.snvworld.org