

CRECIMIENTO DE MERCADOS INCLUSIVOS

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES
PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA
Y LA EXCLUSIÓN EN COLOMBIA

RECONOCIMIENTOS

Instituciones del Comité Directivo Nacional

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD
Alta Consejería Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional
Departamento Nacional de Planeación - DNP
Colombia Líder
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI
Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES
Fundación Carolina
Fundación Avina
Organización Ashoka

Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional

Diego Andrés Molano Aponte. Director de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional
Sandra Alzate Cifuentes. Directora de Cooperación Internacional
Julio Cesar Grandas Olarte. Coordinador Gestión Institucional Red Juntos
Lina Fernández Pizano. Asesora Gestión Institucional Red Juntos

PNUD Colombia

Bruno Moro. Coordinador Residente y Humanitario del Sistema de Naciones Unidas
Silvia Rucks. Directora de país
Maria del Carmen Sacasa. Directora de país adjunta
Fernando Herrera Araujo. Coordinador del área de pobreza y desarrollo sostenible

PNUD Nueva York

Henry Jackelen. Director de la División Sector Privado de PNUD
Sahba Sobhani. Director Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos – División del Sector Privado
Austine Gasnier. Investigadora Asociada Iniciativa Crecimiento Mercados Inclusivos – División del Sector Privado
Alejandro E. Rausch. Consultor Pobreza, Desarrollo Humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio - Oficina Regional para América Latina y el Caribe del PNUD

Equipo de elaboración del informe

Xavier Hernández Ferré. Oficial de Programa PNUD. Coordinador General del Informe
Carlos Felipe Suárez Franco. Consultor Técnico
Edgar Cataño Sánchez. Asesor Técnico
Luis Fernando Canal Schlesinger. Investigador
Didier Arlex Restrepo Salazar. Consultor
Carolina Bohórquez Gil. Consultora
Diana Patiño Meza. Gestión Operativa

Colombia Líder

Karem Labrador Araujo. Coordinador General Colombia Líder

Editor y corrector de estilo

Alonso Sánchez Baute

TABLA DE CONTENIDO

Prólogo	7
Resumen Ejecutivo.....	10
Introducción	11
Antecedentes	14
Metodología	16
Herramientas de Análisis	16
Parte I. El territorio nacional y su gente: una realidad que nos convoca a la acción	19
Una mirada a la compleja realidad nacional	20
La economía nacional: esperando que el crecimiento económico se traduzca en bienestar para todos los colombianos	21
Superación de la pobreza en Colombia: un reto para todos	22
Colombia y los Objetivos de Desarrollo del Milenio	25
Los grupos armados ilegales y el narcotráfico: causas de violencia en Colombia	26
Los empresarios en Colombia: aliados para el desarrollo	26
Parte II. Creando oportunidades para la población en situación de vulnerabilidad y las empresas en Colombia	29
Fomentar el desarrollo de MIPYMES bajo un enfoque de desarrollo territorial.....	30
Impulsar la innovación y la creatividad	31
Conducir el dialogo hacia un modelo no sólo de negocios sino de mercados inclusivos.....	32
Incentivar la participación de diferentes actores para la generación de condiciones de desarrollo sostenible	32
Instituciones fuertes como fundamento para el desarrollo sostenible de alianzas público privadas	33
Creando oportunidades	34
Parte III. Restricciones y estrategias en Colombia	35
Matriz de Estrategias de Crecimiento de Mercados Inclusivos	37
Restricciones de mercado y trampas de pobreza	39
Restricciones: manifestaciones encontradas en los casos estudiados	42
Restricción 1: Limitada información de mercado.....	42
Restricción 2: Marco regulatorio ineficiente	43
Restricción 3: Infraestructura física inadecuada	44
Restricción 4: Falta de conocimientos y habilidades	46
Restricción 5: Acceso restringido a productos y servicios financieros	47
Restricción 6: Seguridad y confianza	47

Estrategias en acción	49
Estrategia 1: Adaptar productos y procesos.....	52
Estrategia 2: Invertir para remover restricciones de mercado.....	53
Estrategia 3: Apalancar las fortalezas de las poblaciones de bajos ingresos (PBI).....	55
Estrategia 4: Combinar recursos y capacidades	58
Estrategia 5: Comprometerse en diálogos de políticas con los gobiernos	60
Estrategia 6: Promover el capital social	62
Parte IV. Conclusiones y lecciones aprendidas: ponerse en acción	65
Conclusiones generales	66
Conclusiones del presente informe	66
Conclusiones del relacionamiento entre actores	67
Conclusiones aprendidas por actor	68
GOBIERNOS NACIONAL Y LOCALES	68
EMPRESAS PRIVADAS	68
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	69
PNUD	70
Parte V. Estudio de casos analizados	71
Banco de estudios de caso	73
Mapa de ubicación en el territorio colombiano	74
Casos de estudio: Matrices de restricciones y estrategias, matriz de intercambio de valor y diagramas operativos de cada caso	75
Cemex: Patrimonio hoy	75
Compañía Nacional de Chocolates: Apoyo a los proveedores de cacao	80
EPM: Antioquia iluminada	84
Enviaseo, Preambiental, Peldar, Cartones de Colombia, Grupo Familia: Programa de fortalecimiento de manejo de residuos sólidos para la contribución de los procesos productivos	88
Fundación Carulla: aeioTu	92
Fundación Surtigas: Jóvenes con valores productivos	96
Fundación UNE: Entra 21	100
Hugo Restrepo y Compañía: Encadenamiento productivo de ají picante en el Valle del Cauca ..	104
Corporación Oro Verde: Minería responsable	107
INDUPALMA: Los campesinos aliados de Indupalma: antes jornaleros, ahora dueños de tierra y empresarios	112
Natura Cosméticos: Belleza productiva	117
PAVCO S.A. – Colpozos: Acceso a agua productiva	121
Súper de Alimentos: Formación para la vida laboral	125
ANEXOS	129
Matrices de Estrategias de Crecimiento de Mercados inclusivos	
Matrices de Intercambio de Valor	
GLOSARIO	161
ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS	164

REFERENCIAS	165
Bibliografía documental	165
Leyes	166
Páginas Web	166
Listado de entrevistas y vídeos	169

Figuras y Mapas

Figura 1. Extracto de la Matriz de Intercambio de Valor. Su lectura y su entendimiento	17
Figura 2. Matriz de estrategias de los Mercados Inclusivos	37
Figura 3. Esquema de evolución de iniciativas que generan impacto social y ambiental	39
Figura 4. Correspondencia entre las trampas de la pobreza y las restricciones de mercado.....	41
Figura 5. Problemática social y de mercado desde una misma óptica	41
Figura 6. Estrategia 1. Adaptar productos y procesos	52
Figura 7. Estrategia 2. Invertir para remover restricciones	54
Figura 8. Estrategia 3. Apalancar las fortalezas de las poblaciones de bajos ingresos	57
Figura 9. Estrategia 4. Combinar recursos y capacidades	59
Figura 10. Estrategia 5. Comprometerse en diálogos con los gobiernos	62
Figura 11. Estrategia 6. Promover el capital social	64
Figura 12. Cuadro de resumen de casos	74
Mapa 1. Población por debajo de la línea de Pobreza 2009.....	23
Mapa 2. Población por debajo de la línea de Pobreza Extrema 2009	23
Mapa 3. Personas en situación de Desplazamiento. Recepción a 31 de marzo de 2010	24
Mapa 4. Mapa de Ubicación en los territorios colombianos	74

Gráficas

Gráfica 1. Comportamiento de la economía Colombiana. Pese a la tendencia creciente de la economía colombiana ésta no escapa de los efectos de la crisis financiera mundial	21
Gráfica 2. Porcentaje de personas en situación de pobreza y pobreza extrema en Colombia (2002 – 2009) *	22
Gráfica 3. Principales impactos en las empresas que han generado programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	28
Gráfica 4. Principales vínculos de las estrategias de RSE de las empresas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio	28

* Nota aclaratoria: "Las series de pobreza, pobreza extrema y distribución del ingreso se produjeron con periodicidad anual, agregando la muestra completa enero -diciembre de la ECH o la GEIH según corresponda. No incluyen los años 2006 y 2007 porque la MESEP consideró que la información en estos años era insuficiente para estimar las cifras, en el caso de 2006 por no contar con información de una de las dos encuestas para el año completo y en el caso de 2007 por corresponder al año de estabilización de los cambios y por consiguiente de la calidad de la información" Fuente: Misión para el Empalme de las Series de Empleo, Pobreza y Desigualdad (MESEP), Metodología Cifras de Pobreza, Abril de 2010.





PRÓLOGO

PRESENTACIÓN DE BRUNO MORO, COORDINADOR RESIDENTE Y HUMANITARIO DEL SISTEMA DE NACIONES UNIDAS EN COLOMBIA

El predominio de la pobreza y desigualdad en el mundo de hoy convoca a actuar urgentemente. Todos los indicadores de pobreza muestran lo mismo: hay demasiadas personas vulnerables económicamente. De las 6.400 millones de personas que habitan nuestro planeta, alrededor de 2.600 millones¹ viven con menos de US\$2 al día. Miles de millones de personas no tienen acceso a los bienes y servicios esenciales: más de 1.000 millones carecen de agua potable; 1.600 millones, de electricidad y; 5.400 millones, de internet.

Colombia, a pesar de su buen desempeño económico, mantiene altos niveles de pobreza, desigualdad y exclusión. El Estado ha diseñado políticas y destinado recursos considerables para enfrentar estos problemas, pero es necesario buscar fórmulas e implementar estrategias que generen un mayor impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos más vulnerables. Es urgente establecer mecanismos innovadores, promotores de inclusión social, que generen impacto y logren articular los esfuerzos públicos con los de los demás actores del desarrollo.

El gobierno colombiano ha entendido que para enfrentar con éxito los desafíos de la pobreza debe generar alianzas con el sector privado, uno de los actores con mayor influencia en el desarrollo del país por su capacidad para construir y generar riqueza, oportunidades de trabajo y bienestar.

De acuerdo con el informe de PNUD "Las empresas frente al desafío de la pobreza: Estrategias exitosas", se ha demostrado a través de diversas experiencias, tanto a nivel mundial como nacional, que las condiciones de mercado que rodean a las poblaciones económicamente vulnerables y excluidas hacen de cualquier iniciativa de negocios que genere empleo e ingresos, una empresa difícil, riesgosa y costosa. Donde predomina la pobreza suelen faltar las bases para el buen funcionamiento de los mercados, lo que excluye a la población de participar de manera significativa en circuitos económicos formales y sostenibles, y disuade a las empresas de hacer negocios con ellos. Se trata de una suerte de círculo vicioso que limita las posibilidades de los

¹ Fuente: Informe de Desarrollo Humano PNUD 2009.

más vulnerables económicamente a la vez que alimenta las causas que la genera. Es a lo que algunos académicos han denominado “trampas de pobreza”².

Los empresarios también han entendido que, aunque sus intereses son mayoritariamente de tipo económico, incluir dentro de los retos de la organización la superación de la pobreza, la exclusión y la desigualdad no van en contra de las ganancias, de la productividad y del valor sus empresas. Por esto ahora son más conscientes que el desarrollo de un negocio sostenible y de largo plazo debe estar acompañado de acciones que aseguren un entorno favorable en términos de seguridad jurídica, humana y ambiental.

En este punto convergen los intereses públicos y privados, pues bajo este argumento los empresarios pueden encontrar un aliciente para erigirse como agentes de desarrollo actuando de modo responsable.

Los desafíos del subdesarrollo no pueden ser asumidos solamente o por el sector público o por el privado. Es a partir de esfuerzos conjuntos que se puede reconstruir el capital social de territorios afectados por la pobreza, la exclusión, la desigualdad y la violencia. Estas alianzas pueden y deben ser una oportunidad para brindar sostenibilidad a las estrategias de lucha contra la pobreza del país.

Las alianzas público-privadas requieren de la participación de instituciones fuertes, de tal manera que su desarrollo promueva la gobernabilidad y la confianza inversionista en el país. Estas, por lo tanto, pueden convertirse en instrumentos que ayuden a recomponer, en algunos casos, las relaciones entre ambos actores, generando nuevos escenarios cuyos pilares sean la confianza, la legitimidad y una visión conjunta de desarrollo.

A su vez, las organizaciones de la sociedad civil juegan un papel importante al permitir un efectivo control social de la gestión que, impulsada por la orientación a los resultados propios de la empresa, asegure una continua reflexión sobre las acciones encaminadas a la reducción de la pobreza y de la desigualdad, y a sus resultados en cada región del país. Las organizaciones deben jugar un rol fundamental en la ordenación de formas asociativas que, a la vez que organicen a la comunidad y se transformen en instrumentos de distribución de riquezas.

Este primer reporte nacional GIM, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, ofrece a la discusión nacional herramientas de análisis e implementación a partir de experiencias concretas, que contribuyan al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs) y la generación de alianzas público - privadas que impacten positivamente el Desarrollo humano en Colombia.

² Fuente: Las trampas de pobreza en Colombia. ¿Qué hacer? Diseño de un programa contra la extrema pobreza. Universidad de los Andes. Nuñez, Jairo y Cuesta, Laura. Bogotá, 2006

PRESENTACIÓN DE DIEGO ANDRÉS MOLANO APONTE, ALTO CONSEJERO PRESIDENCIAL. DIRECTOR AGENCIA PRESIDENCIAL PARA LA ACCIÓN SOCIAL Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL – ACCIÓN SOCIAL

El sector privado y el tercer sector se han convertido en actores decisivos en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio -ODM-. El crecimiento económico alcanzado en los últimos años y el incremento de la inversión privada en Colombia revelan la importancia de la generación de alianzas público privadas y de inversión social que promuevan el cumplimiento de los ODM. La empresa privada ha demostrado que no sólo juega un rol esencial en el desarrollo económico, sino también en la estabilidad social y económica del país, promoviendo el mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable.

Las alianzas público privadas en el marco de la Red JUNTOS han promovido la unión de esfuerzos entre el Gobierno Nacional, el sector privado y la sociedad civil, con el fin de crear unas condiciones que permitan a un millón y medio de familias en situación de pobreza extrema y en situación de desplazamiento, alcanzar unas condiciones de vida dignas. En este mismo sentido, la Mesa de Alianzas Público Privadas para la Red Juntos coordinada por la ANDI, el Departamento Nacional de Planeación y ACCIÓN SOCIAL viene dando soporte al logro de alianzas cada vez más pertinentes y de mayor impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias más pobres de Colombia.

La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional ACCIÓN SOCIAL, al comprender la importancia que tiene el sector privado y la generación de alianzas público privadas cada vez más inclusivas y sostenibles, en el marco del convenio de cooperación con Colombia Líder, a través del cual se realizó una labor de convocar a la sociedad civil con la premisa de que superar la pobreza es una tarea de todos, decide apoyar la elaboración y publicación del informe *"Crecimiento de mercados inclusivos: estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia"*.

El estudio identifica y sistematiza buenas prácticas empresariales en la materia y nos entrega herramientas e insumos a los diferentes actores públicos y privados para replicar y continuar en la promoción de negocios y oportunidades empresariales que apoyen al país en el ejercicio de la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Agradecemos al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD por la gran dedicación y elaboración de este informe, así como a todos los empresarios y aliados que compartieron sus experiencias con el equipo de trabajo. Los invitamos a conocer las mejores prácticas empresariales en el campo de los negocios inclusivos y a trabajar de manera conjunta por la superación de la pobreza en la construcción de nuevas oportunidades para las familias de la Red JUNTOS.

RESUMEN EJECUTIVO

Este informe – Crecimiento de mercados inclusivos: estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia – expone cómo los empresarios, en conjunto con actores del sector social y público, pueden aportar a la solución de problemas socio-económicos como la inequidad, la pobreza y la exclusión, al mismo tiempo que fortalecen su gestión empresarial. La implementación de negocios inclusivos permite la creación de valor para todos al incluir a personas de bajos ingresos como clientes, por el lado de la demanda y; como empleados, productores y propietarios de negocios en los diferentes eslabones de la cadena de valor de una empresa, por el lado de la oferta.³

Los mercados inclusivos son una herramienta para generar desarrollo económico y social a una mayor escala. Promover su expansión exige la participación de un mayor número de industrias de un mismo sector productivo, de tal manera que, a través de la inclusión de poblaciones de bajos ingresos y de la participación de los grupos de interés en los circuitos económicos, dirijan sus negocios centrales hacia la generación de ingresos de las poblaciones vulnerables, aseguren la oferta de bienes y servicios en mercados no atendidos, promuevan la transferencia de valores y aúnen esfuerzos en su inclusión económica y formal.

Con la sistematización y el análisis de trece iniciativas empresariales que buscan alinear el negocio central de sus organizaciones con la generación de impactos sociales, económicos y ambientales, fue posible identificar los factores que restringían su implementación. Al igual que el reporte global de los mercados inclusivos (GIM, por sus siglas en inglés), se identificó que la limitada información de mercado, un marco regulatorio ineficiente, la falta de infraestructura, bajos niveles educativos y bajo acceso a productos y servicios financieros, son obstáculos que dificultaron la ejecución de los esquemas inicialmente diseñados. El análisis permitió identificar una nueva restricción endógena propia del territorio Colombiano: la falta de seguridad y confianza, que resulta de la situación de violencia que afronta el país desde hace más de cuatro décadas y ha socavado el capital social y debilitado la institucionalidad de los órganos comunitarios.

A pesar de la existencia de algunas restricciones en el camino hacia el crecimiento de los mercados inclusivos, los empresarios en Colombia las han superado con éxito a través de la adopción de estrategias como la adaptación de productos y procesos, la inversión para remover restricciones, el apalancamiento de las fortalezas de la población de bajos ingresos (en adelante PBI), la combinación de recursos y capacidades y el establecimiento de diálogos sobre las políticas con gobiernos locales y nacional. Tal como sucedió con la sistematización de las restricciones, durante la elaboración del reporte se hizo evidente una nueva estrategia que los promotores de los modelos de negocios han utilizado para mitigar los problemas originados por la falta de confianza y seguridad: el fortalecimiento y la promoción del capital social. Sin duda, uno de los mayores esfuerzos se enfocó hacia el arraigo al territorio y la participación comunitaria en la formulación de un proyecto de vida de aquellos que han padecido la situación de violencia.

La apuesta por la implementación de negocios y mercados inclusivos está contribuyendo a la interrupción de las trampas de pobreza, función que tradicionalmente se le ha asignado al Estado pero que ahora es un deber de todos aquellos que lo conforman. El empresariado empieza a entender que también le corresponde enfrentar los efectos causados por los bajos niveles de desarrollo económico a través de la implementación de esquemas que promuevan el crecimiento de los mercados en los territorios en que operan.

Las alianzas público-privadas son un esquema colaborativo a través de las cuales dos actores de diferente naturaleza aúnan esfuerzos y construyen objetivos comunes para la superación de las restricciones y las trampas de pobreza. La unión de sus recursos y capacidades, y la creación de sinergias entre ellos, facilitan la inclusión de grupos vulnerables en los circuitos económicos formales, lo que redundará en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs), permitiendo avanzar en el camino hacia el desarrollo humano en Colombia.

³ Definición de modelos de negocios inclusivos. PNUD GIM. Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas

INTRODUCCIÓN



Proveedores de cacao de la Compañía Nacional de Chocolates.

Foto: Compañía Nacional de Chocolates

La vinculación del sector privado a procesos de desarrollo sostenible es un fenómeno relativamente reciente por ello se hace necesario documentar las experiencias para identificar las mejores prácticas y replicarlas. A lo largo del tiempo, el sector privado ha canalizado su vocación social de diferentes maneras: con acciones filantrópicas, con programas de responsabilidad social corporativa y, más recientemente, con la implementación de modelos de negocios inclusivos que buscan vincular a la población de bajos ingresos a la cadena de valor de las empresas.

En Colombia, el sector privado ha mostrado una creciente sensibilidad y vocación para aportar soluciones a los problemas de pobreza y desigualdad. El programa Red Juntos trabaja en conjunto con el sector privado en diferentes niveles buscando fortalecer

las acciones del programa y maximizar su impacto.

La Red de Protección Social para la Superación de la Pobreza Extrema –JUNTOS–, es la estrategia más importante liderada por el Gobierno Nacional que une el esfuerzo de 17 entidades del Estado, alcaldías y gobernaciones comprometidas con lograr que un millón y medio de familias colombianas superen la pobreza extrema y el desplazamiento. Esta meta, fundada en la necesidad de que el país cumpla los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) acordados en la Cumbre del Milenio de Naciones Unidas, no se podrá cumplir sin el activo y simultáneo involucramiento del sector privado en los procesos de inclusión y vinculación de actores a los circuitos formales de la economía para crear nuevas oportunidades y nuevos mercados que incluyan a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad del país.

El Gobierno Nacional, el sector empresarial y Naciones Unidas a través de su agencia para el Desarrollo –PNUD–, continúan en el esfuerzo de documentar y sistematizar las experiencias de distintos empresarios que operan en Colombia y han logrado generar alianzas para apoyar al país en reducir la pobreza y la desigualdad. Se pretende identificar patrones que incentiven al empresariado nacional a desarrollar iniciativas que, a la vez que aumenten sus márgenes de utilidad y su penetración en los mercados, contribuyan a generar beneficios sociales y oportunidades de inserción en la economía formal a sectores poblacionales de bajos ingresos, asegurando un contexto que facilite el desarrollo de los mercados inclusivos y la implementación de políticas públicas de lucha contra la pobreza y la exclusión.

El compromiso de PNUD con el desarrollo humano dedica especial énfasis a la inclusión de los más vulnerables y excluidos. PNUD considera importante acompañar la creatividad pública y privada para desarrollar programas innovadores dirigidos tanto a proteger a estas poblaciones como a crear las condiciones necesarias para generar procesos sostenibles que generen ingresos a los actores involucrados.

Dado que el desarrollo humano no sólo implica incrementar y potenciar oportunidades basadas en los instrumentos de la producción, la riqueza y el trabajo sino que también fomenta las capacidades personales, este documento pretende reiterar que el crecimiento económico no puede ser un fin en sí mismo sino una herramienta para la generación de condiciones para el desarrollo humano.

En línea con la metodología estipulada por PNUD para la elaboración del reporte GIM (Growing Inclusive Markets Report), las preguntas que se buscó resolver en la elaboración de este documento fueron: ¿Qué ha motivado al sector privado colombiano a la acción en la lucha contra la pobreza?; ¿cómo se han abordado estas iniciativas desde el sector empresarial?; ¿qué dificultades y oportunidades han encontrado en su implementación? y, por último, ¿cuál ha sido el impacto de estas empresas en el desarrollo de las comunidades con las que han trabajado?

A nivel empresarial se pretende identificar cómo estas iniciativas han afectado el negocio y la repu-

tación de las empresas que han dado este salto, así como patrones que permitan señalar al gobierno, al empresariado y a la cooperación internacional presente en el país cómo hacer para que el mercado juegue a favor de las poblaciones excluidas o económicamente más vulnerables.

Las empresas han comenzado a descubrir el enorme potencial de un mercado que representa cerca de la mitad de la población nacional que todavía no se beneficia apropiadamente del acceso a muchos productos, servicios, empleos y oportunidades empresariales. Se han trabajado casos paradigmáticos de modelos de intervención que van desde acciones filantrópicas, pasando por acciones de responsabilidad social corporativa, hasta los modelos más audaces que han logrado desarrollar Negocios Inclusivos.

Negocios inclusivos “son aquellos que incluyen a los pobres como clientes, por el lado de la demanda y; como empleados, productores y propietarios de negocios en las distintas partes de la cadena de valor, por el lado de la oferta. Estos modelos tienden puentes entre los negocios y los pobres para su beneficio mutuo”.⁴

Los Negocios Inclusivos, de acuerdo con el informe GIM del PNUD, buscan alinear los objetivos de los negocios y el desarrollo, lo cual redundará en altos beneficios para los negocios (crecimiento y ganancias, integración del mercado e innovación) y altos beneficios para el desarrollo (empoderamiento económico sostenible de las poblaciones más pobres y vulnerables y su integración a los circuitos de mercado).

En este reporte se entregan a consideración del gobierno, los empresarios y la sociedad civil colombiana elementos que ayudan a implementar alianzas publico-privadas como uno de los mecanismos para fortalecer la creación y el desarrollo de modelos de Negocios Inclusivos. Estos servirán para el cumplimiento de los ODM a partir de la resolución de unos cuestionamientos básicos que pretenden dar una luz sobre los patrones de comportamiento en el contexto colombiano:

- ¿Cómo considerar nuevos elementos para repensar los modelos de desarrollo económico tradicio-

⁴ PNUD GIM, Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas. 2008.



nales y lograr involucrar más activamente al empresariado en los procesos de desarrollo social?

- ¿Cómo armonizar los compromisos del sector privado con las obligaciones del Estado para generar alianzas público-privadas con impacto en la política pública y los programas de lucha contra la exclusión y la pobreza?
- ¿Cómo generar oportunidades para la población en situación de pobreza y vulnerabilidad, incluyendo aquella que ha sido afectada por la violencia

generada por las acciones e intimidaciones de los grupos armados al margen de la ley?

Este documento también pretende nutrir los aportes que diseñan, apoyan y desarrollan en diferentes regiones del país entidades del sector empresarial, como CECODES (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible) y ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia); del sector social, como Ashoka, Fundación Avina y Fundación Carolina y del sector público, como: Acción Social y DNP (Departamento Nacional de Planeación).

ANTECEDENTES

En julio de 2008, PNUD a nivel mundial lanzó el Informe Crecimiento de Mercados Inclusivos “Las empresas frente al desafío de la pobreza: Estrategias exitosas” presentando cincuenta casos de estudio que demuestran la búsqueda exitosa de oportunidades enfocadas a la creación de riqueza e impacto social por parte de pequeñas y medianas empresas locales e internacionales, grandes empresas nacionales, corporaciones multinacionales, empresas públicas y organizaciones de la sociedad civil. Los objetivos generales de la iniciativa fueron, por un lado, sensibilizar a las personas mediante la demostración de que hacer negocios con las poblaciones de bajos ingresos resulta benéfico tanto para ellos como para las empresas y, por otro, explicar cómo las empresas, los gobiernos y la sociedad civil crean valor para todos ellos, invitando al sector privado a la acción.

Este informe respondió a la necesidad de Naciones Unidas de convocar al sector privado para actuar conjuntamente cumpliendo con su propio mandato, así como con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en los plazos establecidos en la Cumbre celebrada el año 2.000. En desarrollo de la estrategia de la oficina del Pnud en Colombia, en cuanto a su trabajo con el sector privado y para promocionar instrumentos corporativos que desarrolla la sede, en Junio de 2009 se lanzó esta publicación en el país, en el marco de la Feria “Colombia Responsable”, como un insumo a la discusión nacional sobre el concepto de mercados inclusivos y de responsabilidad social corporativa.

El Gobierno Nacional -a través del programa Red Juntos-, conjuntamente con la oficina de Pnud Colombia, en el marco del programa “Colombia Líder”⁵ adelantó acciones que permitieron identificar experiencias exitosas y replicables de articulación del sector privado a procesos de desarrollo social en apoyo a las metas sociales del gobierno.

Es así como se conforma un Comité Directivo Nacio-

nal integrado por algunas de las instituciones más prestigiosas en el ámbito de la responsabilidad social corporativa y de la generación de condiciones para el desarrollo de mercados inclusivos. Las instituciones que atendieron el llamado del Comité, fueron: Andi, Cecodes, Avina, Ashoka, Acción Social, Dnp, Red Juntos, Colombia Líder, Fundación Carolina y Pnud.

Dicho Comité promovió la elaboración de un informe documentando diferentes casos colombianos para la identificación de patrones que permitieran incentivar al sector privado a desarrollar iniciativas que, además de generar negocios y prosperidad para las empresas, ayudaran al país a cumplir con las metas sociales de la Nación. Para tal efecto, se decidió adaptar para el país la metodología utilizada por Pnud en la elaboración del Reporte GIM con el fin de incentivar al sector privado empresarial a la acción, documentando y analizando casos específicos de estrategias empresariales que apoyen la superación de la pobreza y la exclusión.

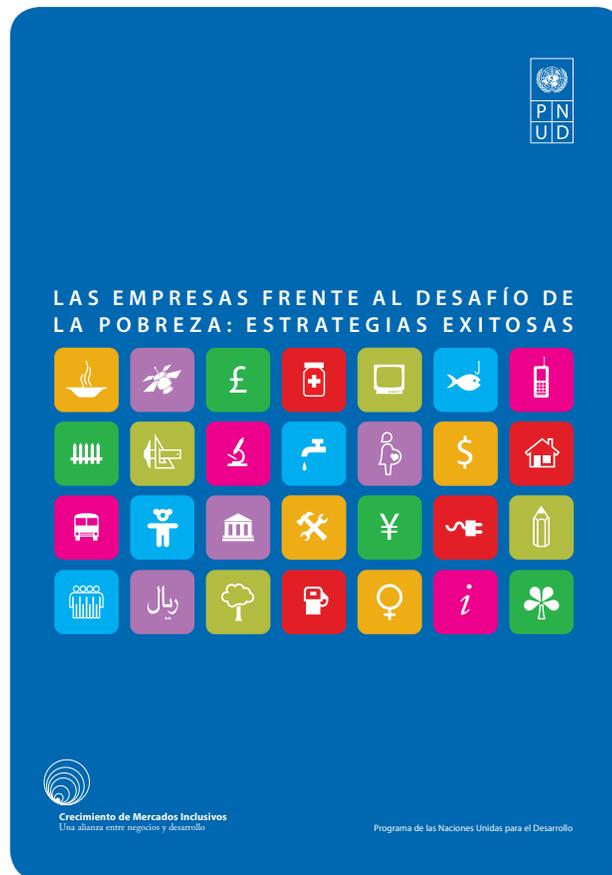
Por ser un ejercicio demostrativo, y tratándose de casos paradigmáticos, se escogieron trece experiencias que permitieran identificar patrones y adaptar las restricciones y estrategias encontradas en el reporte mundial al contexto colombiano para dar respuesta a las preguntas: ¿cómo a través de los negocios se puede generar valor para la población excluida y en situación de vulnerabilidad? y ¿cómo hacer para que el mercado actúe para su inclusión? Se decidió entonces documentar y analizar los casos seleccionados por el Comité Directivo Nacional para identificar los patrones que conducen y motivan el diseño e implementación de modelos de negocios sostenibles en donde se extrapolaron las restricciones y estrategias identificadas en el reporte GIM de Pnud; se identificaron y adaptaron a las particularidades del contexto nacional.

Con este fin, se contrató un equipo técnico nacional de expertos el cual -con el apoyo del Bureau Regional de Pnud para América Latina y el Caribe, de funcionarios de la División del Sector Privado de la sede de Pnud en Nueva York y de funcionarios de la oficina de campo de Pnud en Colombia, así como de las instituciones que conforman el Comi-

⁵ Colombia Líder es un programa suscrito entre publicaciones Semana, Asobancaria, Fundación Antonio Restrepo Barco, Fedesarrollo, Fescol, RCN Radio, RCN Televisión y PNUD, que tiene como objeto monitorear, recoger información, evaluar y retroalimentar al Estado Colombiano sobre temas de agenda de gobierno. Tomado de www.colombialider.org

té Directivo Nacional-, desarrolló un trabajo cuya primera fase culmina con la publicación del reporte denominado "Crecimiento de mercados inclusivos: estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia", el cual se espera sea un insumo de apoyo a la promoción

de los conceptos de Negocios Inclusivos y de responsabilidad social corporativa promovidos por Pnud, a la vez que incentive y promueva acciones del sector privado empresarial colombiano en beneficio de las poblaciones más excluidas y en situación de vulnerabilidad en el país.



Portada de LAS EMPRESAS FRENTE AL DESAFÍO DE LA POBREZA: ESTRATEGIAS EXISTOSAS, informe mundial de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos del PNUD

METODOLOGÍA

El criterio de conformación del Comité Directivo Nacional se basó en la necesidad de PNUD de impulsar un proceso abierto que contara con la participación de múltiples actores comprometidos trabajando en iniciativas tendientes a garantizar y a promover la participación del sector privado en procesos de desarrollo en el país.

A su vez, la investigación realizada en Colombia se basó -al igual que en el reporte mundial GIM de PNUD-, en una metodología empírica que buscaba identificar patrones conjuntos basados en las experiencias concretas de los diferentes casos soportados por la realidad del contexto colombiano. El trabajo se enfocó en verificar en cada caso concreto cómo y quién crea y distribuye valor dentro de los diferentes modelos, buscando entender cada modelo de negocio, sus motivaciones, resultados, dificultades y estrategias para identificar esos patrones específicos del contexto nacional.

Los criterios de escogencia de estos casos se fundamentaron en la metodología utilizada por PNUD para

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

En línea con el desarrollo de los instrumentos de investigación propuesto en el reporte global de GIM (matriz de estrategias de crecimientos de mercados inclusivos y mapas de calor), PNUD Colombia ha avanzado en la utilización de nuevas herramientas que buscan facilitar el análisis de los diferentes casos estudiados. Estas son: la matriz de intercambio de valor y los esquemas gráficos de los flujos operativo y financiero, tales herramientas pueden ser plenamente aplicables a modelos de Negocios Inclusivos, esquemas de responsabilidad social, programas de inversión social y acciones de filantropía estratégica.

A continuación se describe cada una de las herramientas que se utilizan en el desarrollo del presente documento, exponiendo su finalidad y su forma de utilización.

Matriz de Estrategias de Crecimiento de Mercados Inclusivos. Se trata de un marco analítico que ayuda a identificar las restricciones del mercado a las que se han enfrentado los promotores de los

su informe mundial. Su identificación se hizo en el marco del Comité Directivo Nacional. Se trata de casos con un impacto positivo en el desarrollo humano y en la lucha contra la pobreza, con visión de viabilidad comercial y la sostenibilidad ambiental, que son el resultado de alianzas entre diferentes actores, y puedan ser replicados y masivos.

Los casos fueron sistematizados a través de información primaria y secundaria en cuya recolección se entrevistaron tanto a los representantes de las empresas como a los diferentes grupos de interés bajo un protocolo común centrado en las oportunidades para el desarrollo de la iniciativa, los obstáculos presentados y las soluciones que se implementaron. Con estos fines, se desarrolló un conjunto de herramientas de análisis que facilita el entendimiento de los diferentes modelos y las relaciones que se crean entre los actores que participan en ellos. Adicionalmente se adaptó al contexto colombiano la matriz de estrategias de crecimiento de mercados inclusivos propuesta en el reporte mundial.

modelos estudiados a nivel global y nacional. Ayuda a identificar y develar el contenido de las estrategias utilizadas por los empresarios para así abordarlas.

En el caso colombiano, la matriz conecta seis restricciones generales de los mercados de bajos ingresos con seis estrategias que los empresarios han desarrollado para solucionarlas. Se define en un cuadro que interconecta filas donde se encuentran las diferentes restricciones de mercado las cuales se identifican con columnas que contienen las potenciales estrategias para superarlas.

Si bien se mantienen las categorías Restricciones y Estrategias del informe GIM, se identifican patrones dentro del contexto particular colombiano que permiten extrapolar estas restricciones y estrategias a la realidad nacional.

Matriz de Intercambio de Valor. Esta matriz es una herramienta que sirve para identificar el tipo de relaciones que existen entre los actores en cada uno de los modelos de negocio. Las relaciones pueden ser de

dos tipos: Transaccionales, donde los actores pretenden la satisfacción de sus propios intereses a cambio del aporte de sus fortalezas, capacidades y recursos al modelo y; de Colaboración, donde la vinculación de uno o más actores determinados obedece a su interés por generar bienestar e impacto social, económico o ambiental para la comunidad, sin perseguir sus intereses particulares.

Esta herramienta también permite identificar el contenido de las prestaciones y valores que se transfieren entre cada actor de un modelo específico, así como prever las posibles tensiones y la sostenibilidad misma del modelo desde el punto de vista relacional. Un modelo balanceado mostrará una matriz donde las prestaciones recíprocas representan un gana-gana entre a los intereses de todos los actores.

La transferencia de valores establecida en la matriz obedece a tres categorías de aportes: tangibles, intangibles y de conocimiento. Tangibles son aquellos que se cuantifican en una suma de dinero; intangibles son

los que generan un valor, una habilitación o una ventaja competitiva para los actores que participan en el modelo; de conocimiento son los que enmarcan todas las transferencias de información y elementos cognitivos transmitidos entre actores.

En la primera fila y la primera columna de la matriz se encuentran todos los actores del modelo de negocio. Cada actor ubicado en la columna entrega y transfiere valor a cada actor que se encuentra en la fila. En muchos casos, no necesariamente debe existir una relación directa entre todos los actores, y esta realidad se debe también reflejar en la matriz.

Esquema Operativo y Financiero. Los modelos operativo y financiero reflejan los flujos de capital y los flujos de procesos entre actores, a la vez que permiten identificar los actores y su posición dentro del modelo de negocio. Se pretende que este esquema gráfico describa, de manera sencilla y directa, el intercambio y la interrelación tanto entre actores como entre flujos financieros que se intercambian en el desarrollo del modelo.



Figura 1. Extracto de la matriz de intercambio de valor del caso aeioTu de la Fundación Carulla

NOTAS: Los colores corresponden a transferencia de: **Tangibles**, **Intangibles** y **Conocimiento**.



PARTE I:

EL TERRITORIO NACIONAL Y SU GENTE:
UNA REALIDAD QUE NOS CONVOCA
A LA ACCIÓN

II

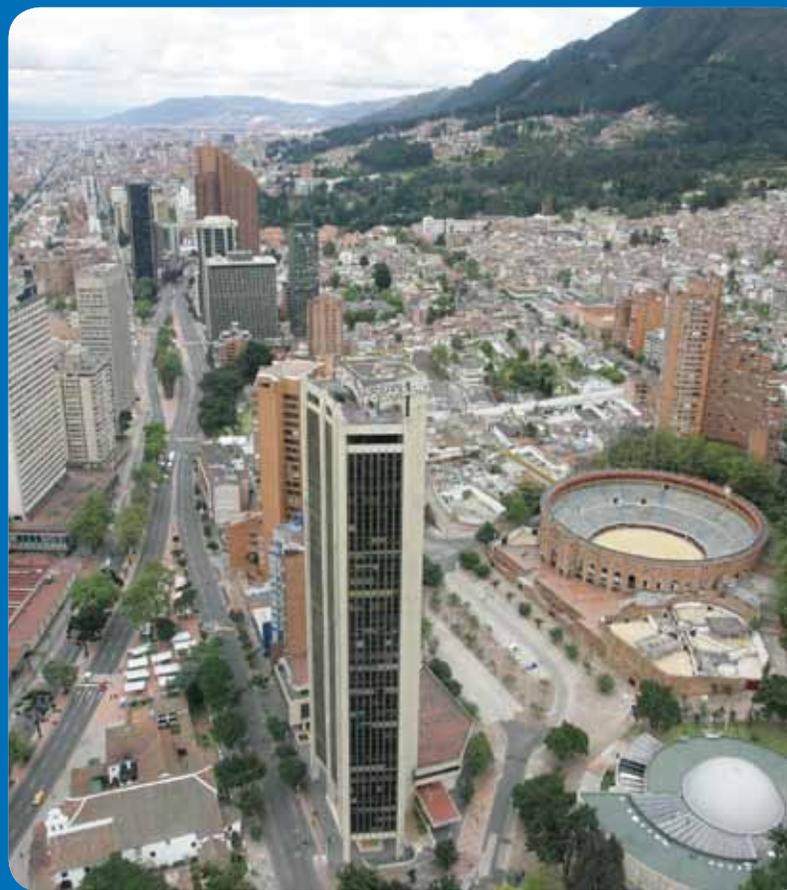
III

IV

V

Este capítulo busca describir de forma general a Colombia, especificando el contexto en el que tanto los Gobiernos Nacional y locales, como la sociedad colombiana vienen generando condiciones para afrontar los problemas estructurales: la pobreza, la exclusión, las barreras a la inclusión productiva, el desplazamiento forzado, la violencia y las limitaciones en la cobertura de servicios sociales, entre otros.

Igualmente, se ofrece una mirada al contexto económico y a la dinámica empresarial nacional, así como al grado de concientización y de compromiso que el empresariado colombiano ha venido adquiriendo como parte de su rol dentro de la sociedad para coadyuvar a que todos los colombianos logren una mejor calidad de vida.



Bogotá– Colombia.

Foto: Une Epm telecomunicaciones

UNA MIRADA A LA COMPLEJA REALIDAD NACIONAL

Colombia ha logrado mantener un crecimiento moderado de su economía en los últimos años. Sin embargo, este mayor crecimiento no se ha logrado traducir en cambios estructurales en los niveles de pobreza e inequidad⁶. Esta situación soporta la necesidad de profundizar sobre las posibles vías de transformación de los patrones de distribución de los medios productivos, de la propiedad y del ingreso, con el fin de reducir de manera definitiva los niveles de pobreza y marginalidad, y alterar la estructura productiva de manera creativa y funcional.

Colombia, especialmente desde la última mitad del siglo pasado, ha sufrido una rápida transición desde lo rural hacia lo urbano⁷. La forma como ocurrió este proceso no propició necesariamente un entorno económico, político, social y cultural que

desarrollara de forma equilibrada las potencialidades productivas de los territorios. A ello se suma el narcotráfico como un factor de distorsión -tanto económico como de valores-, que ha alimentado diferentes manifestaciones de violencia y ha repercutido en una crisis humanitaria expresada en homicidios, desplazamiento forzado, desapariciones, secuestros y demás vulneraciones a la libertad.

A pesar de todos estos obstáculos, la sociedad colombiana ha construido un tejido productivo y económico que hoy en día soporta una de las economías más estables de Latinoamérica. Los empresarios y la sociedad en su conjunto han sido actores centrales en la construcción de escenarios cuyo desafío más grande consiste en relacionar adecuadamente el postconflicto, el entorno macroeconómico, la productividad y la generación de oportunidades para contribuir al desarrollo humano.

⁶ De acuerdo con el Informe Mundial de Desarrollo Humano de PNUD del 2009, Colombia es el quinto país con mayor inequidad en América Latina-

⁷ Según el Censo de 2005 elaborado por el DANE, el 76% de la población habitaba en cabeceras o cascos urbanos y el 24% en zonas rurales.

LA ECONOMÍA NACIONAL: ESPERANDO QUE EL CRECIMIENTO ECONÓMICO SE TRADUZCA EN BIENESTAR PARA TODOS LOS COLOMBIANOS

Colombia ha presentado un crecimiento económico sostenido con excepción de la crisis de finales de los 90, cuando la economía se contrajo en 4.3%. Más recientemente, a partir del año 2008, la crisis económica mundial generó efectos que causaron una desaceleramiento en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), pasando de 7.5% en 2007 a 2.5% en 2008.⁸

A partir de la década de los 80, la economía del narcotráfico -y su formato de enriquecimiento ilícito- no solamente provocó el agrietamiento de las relaciones sociales y la interrupción de las relaciones laborales construidas por la industrialización urbana y rural, sino que también originó un cambio vertiginoso en las costumbres éticas y en la moral tradicional, otrora motivo de orgullo nacional. El narcotráfico debilitó la base industrial, agrícola y educativa del país.

Posteriormente, la apertura económica, apalancada en las bases establecidas por la Constitución Política de 1991, fue un paso al frente para la integración de la economía colombiana con el comercio internacional, que si bien ha incentivado a la industria nacional a ser más competitiva, también ha evidenciado las debilidades de algunos sectores.

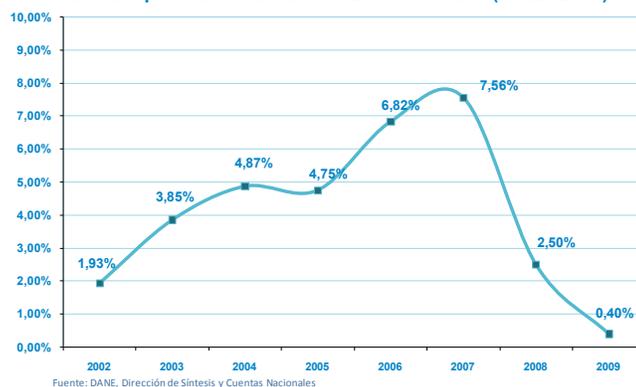
A finales de los años noventa se presentó una de las recesiones más fuertes de la historia colombiana agravada por múltiples factores, entre los que se cuentan: exceso de gasto público proveniente del aumento de las transferencias como porcentaje del PIB⁹; menores niveles de recaudo por concepto de aduanas debido al proceso de desgravación arancelaria; bajos niveles de inversión extranjera, atribuidos, entre otros a la inseguridad y la violencia interna, así como factores externos que afectaron el equilibrio del sector financiero desestimulando el consumo interno y la inversión doméstica.

En los primeros tres trimestres del año 2009, la producción bruta nacional se contrajo. Sin embargo, la economía presentó una tasa de crecimiento anual positiva de 0.4%¹⁰, situación que no sucedió en otros

países de la región y que demuestra que la economía de hoy está más fortalecida para afrontar choques externos. Asimismo, gracias a las políticas monetarias y fiscales del Banco de la República y del Gobierno Nacional, la economía colombiana se favoreció de una oleada de inversión nacional y extranjera, especialmente en los sectores de hidrocarburos, minería, manufactura, financiero y agricultura ¹¹.

Adicionalmente, y como consecuencia de la política monetaria y de la dinámica económica internacional, la inflación en el país cerró en 2% anual en el año 2009¹²-una de las más bajas de los últimos tiempos-, con lo que el poder adquisitivo se mantuvo relativamente constante.

Crecimiento porcentual anual del PIB en Colombia (2002 - 2009)



Gráfica 1. Comportamiento de la economía colombiana. Pese a la tendencia creciente de la economía colombiana ésta no escapa de los efectos de la crisis financiera mundial.

8 Banco de la República. Cifras de variación porcentual anual del Producto Interno Bruto a precios constantes del año 2000. Tomado de http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_prod_salar_200.htm

9 JUNGUITO, Roberto- RINCON, Hernán. LA POLÍTICA FISCAL EN EL SIGLO XX EN COLOMBIA. Documento preparado para el seminario "Investigaciones Recientes sobre historia Económica Colombiana" Agosto 2004.

10 Banco de la República. Cifras de variación porcentual anual del Pro-

ducto Interno Bruto a precios constantes del año 2000. Tomado de www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_prod_salar_200.htm

11 Banco de la República. Series estadísticas Banco de La República. Flujos de inversión directa. Balanza de pagos de Colombia – Flujos Financieros. Tomada de www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_s_externo.htm#pagos.

12 Banco de la República. Índice de precios al consumidor- IPC y variación anual. Tomada de www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_precios.htm.

SUPERACIÓN DE LA POBREZA EN COLOMBIA: UN RETO PARA TODOS

Según las proyecciones de población establecidas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (en adelante DANE), Colombia cuenta con 43,7 millones de habitantes. Tal como lo muestra el Mapa No. 1, el grueso de la población está concentrado en el centro del territorio nacional (región Andina), en el norte (región Caribe) y sur occidente (región Pacífica). De acuerdo con la Misión para el Empalme de las Series de Empleo, Pobreza y Desigualdad (MESEP), realizada por el DANE y el DNP, para 2009, el 45.5% de los colombianos estaba por debajo de la línea de pobreza, es decir, aproximadamente 19.8 millones eran pobres¹³. Para la población rural, esta cifra asciende a 64.3%, mientras que en las cabeceras¹⁴ 39 de cada 100 colombianos son considerados pobres. Por otra parte, 7.1 millones de colombianos se ubican en el rango de pobreza extrema, equivalente al 16.4% de la población total. En zonas rurales, esta cifra asciende a 29.1%, mientras que en zonas urbanas es de 12.4%.

En materia de distribución del ingreso, el coeficiente de Gini¹⁵ en 2008 alcanzó 0.59 puntos, mientras que en el 2009 se ubicó en 0.58, siendo Colombia el quinto país más inequitativo de Latinoamérica¹⁶. Esta realidad es aún más notoria en ciertas regiones y afecta principalmente a determinados grupos poblacionales: mujeres, indígenas, afro-colombianos y personas en situación de desplazamiento son segmentos de la población que no tienen las mismas oportunidades de otros grupos, por lo cual su situación de vulnerabilidad se perpetúa.

13 DANE – DNP. Misión para el empalme de las series de empleo, pobreza y desigualdad: Resultados cifras de pobreza, indigencia y desigualdad 2009. Abril 2010.

14 Según el DANE la zona rural se caracteriza por la disposición dispersa de viviendas y explotaciones agropecuarias existentes en ella. No cuenta con un trazado o nomenclatura de calles, carreteras y avenidas.

15 Índice para calcular la distribución del ingreso en una sociedad; si tiende a cero es completamente equitativa, si se acerca a uno, expresa un alto índice de desigualdad.

16 Informe ONU Hábitat, presentado en el foro urbano mundial de la ONU. Rio de Janeiro, Abril 2010

Algunos de los factores determinantes que perpetúan esta situación es la falta de acceso a niveles educativos medios y superiores y a calidad de la educación en general. Respecto de los niveles de analfabetismo, según la Encuesta de Calidad de Vida (ECV) de 2008, en las cabeceras municipales la tasa de analfabetismo alcanzó el 4.7% frente al 14.8% de las zonas rurales. A nivel nacional, dicha tasa en personas mayores de quince años alcanzó el 6.9%, mostrando una disminución de 0.8 puntos porcentuales en comparación con los resultados de la ECV del año 2003, que presentó un 7.7%.

De otra parte, Colombia es un país que presenta grandes retos en el mercado laboral. Un alto índice de informalidad laboral y empresarial, altas tasas de desempleo, subempleo¹⁷ y desigualdad en los ingresos han sido variables persistentes que inciden en la acentuación de las brechas entre regiones y grupos poblacionales. Al finalizar el año 2009 la tasa de desempleo fue de 12%, es decir que aproximadamente 2.5 millones de colombianos económicamente activos en este periodo no tenían empleo¹⁸. La mayor tasa de desempleo se concentra en la población joven, especialmente en mujeres, y en los sectores socioeconómicos excluidos, donde es dos veces mayor que la de personas en condiciones favorables¹⁹.

17 Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el subempleo refleja la subutilización de la capacidad productiva de la población ocupada. Tomado de www.ilo.org/global/What_we_do/Statistics/topics/Underemployment/lang-es/index.htm

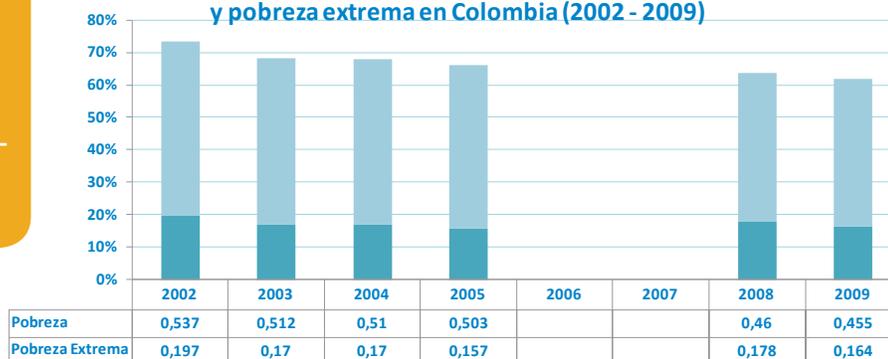
18 DANE. Boletín de prensa. Principales Indicadores del mercado laboral, diciembre de 2009. Enero de 2010. Tomado de www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_dic09.pdf

19 Durante 2009, de acuerdo con los datos del DANE, la tasa de desempleo según género en las cabeceras fue de 11.2% hombres y 15.2% mujeres y en las zonas rurales fue de 5.2% y 15.4% respectivamente. La mayor tasa de desempleo se concentra en la población joven, especialmente mujeres; los pobres tienen una tasa de desempleo alrededor de dos veces la de los no pobres y la brecha salarial entre hombres y mujeres es del 24%. Cuando se combinan género y etnia, las condiciones empeoran; una mujer afro descendiente percibe un tercio de los ingresos mensuales de una mujer blanca jefe de hogar.

Gráfica 2 . Porcentaje de personas en situación de pobreza y pobreza extrema en Colombia .

En los últimos años la pobreza y la pobreza extrema muestran una tendencia decreciente, aunque falta camino por recorrer.

Porcentaje de personas en situación de pobreza y pobreza extrema en Colombia (2002 - 2009)

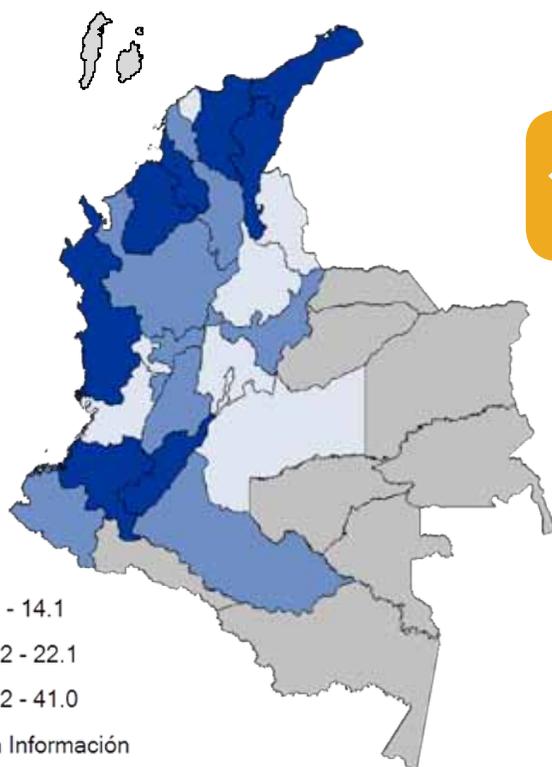
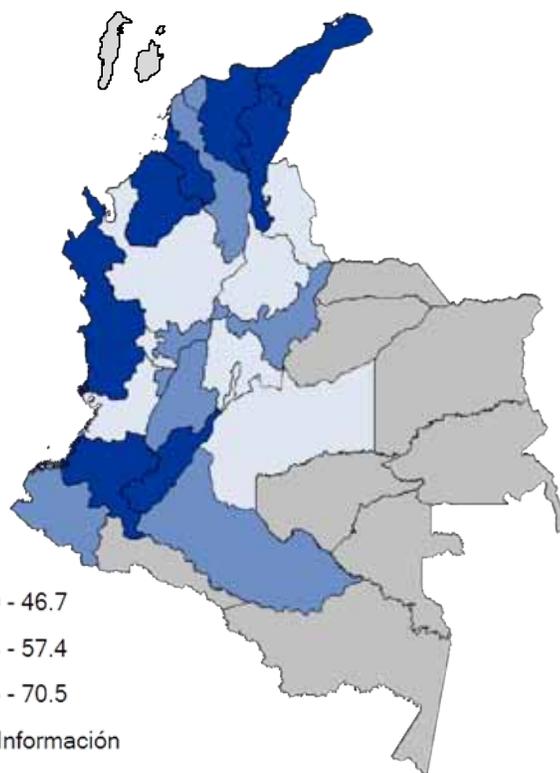


Fuente: Cálculos MESEP. 2008 y 2009: GEIH. 2002-2005: Serie de ingresos ECH empalmados para el total Nacional

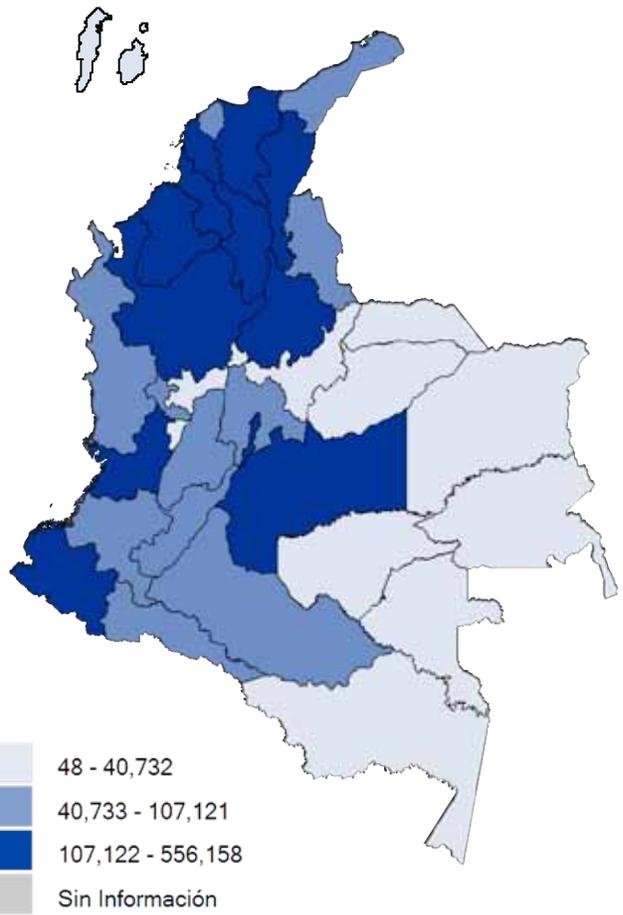
■ Pobreza Extrema ■ Pobreza

El entendimiento del contexto territorial permite definir las zonas donde la oferta social del Estado y la activa participación de los empresarios, puede generar un mayor impacto social. Los departamentos donde confluyen los mayores índices de pobreza y al mismo tiempo se concentra el asentamiento de población desplazada son: Magdalena, Cesar, Sucre y Córdoba. Es allí donde el desarrollo de mercados inclusivos puede aportar a la generación de empleo creación y fortalecimiento de nuevas empresas, inversión en infraestructura, fortalecimiento del capital social y desarrollo humano.

Mapa 1. Población por debajo de la línea de Pobreza, 2009
Fuente: MESEP. 2008 y 2009: GEIH. 2002-2005: Serie de ingresos ECH empalmados para el total Nacional



Mapa 2. Población por debajo de la línea de Pobreza Extrema, 2009
Fuente: Cálculos MESEP. 2008 y 2009: GEIH. 2002-2005: Serie de ingresos ECH empalmados para el total Nacional



Mapa 3. Personas en situación de Desplazamiento.

Recepción, a 31 de marzo de 2010 (acumulado)

Fuente: Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, Registro Único de Población Desplazada, 31 de Marzo de 2010.

Acción Social ha avanzado en la identificación y caracterización de las familias desplazadas por la violencia



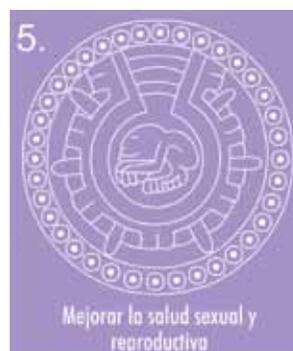
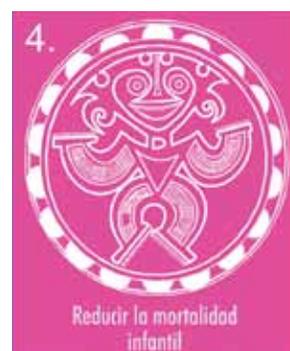
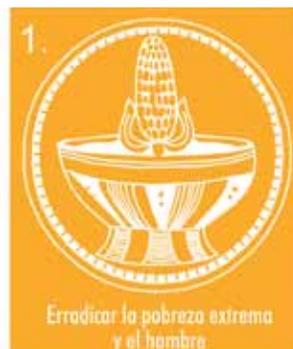
COLOMBIA Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

En la Cumbre de las Naciones Unidas del 2000, Colombia fue uno de los firmantes de la Declaración del Milenio, el documento donde 189 países se comprometieron a asumir un compromiso universal para erradicar la pobreza extrema y trabajar para cumplir una serie de objetivos de desarrollo antes del 2015, que se conocen como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs). Para enfrentar este reto, el Gobierno Nacional publicó un documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (Documento CONPES Social No. 091 de 2005) que fija unas metas particulares, así como 53 indicadores concretos que permiten medir y monitorear efectivamente el avance del país en el cumplimiento de los ODMs.

De igual manera, el Gobierno Nacional, a partir de la formulación en 2005 de un plan prospectivo denominado "Visión Colombia II Centenario: 2019"²⁰, definió como metas a 2019 la plena cobertura en salud, educación básica y media, agua potable y saneamiento básico, además de priorizar la construcción de una sociedad equitativa y solidaria con ciudadanos más responsables y con un Estado al servicio de todos.

Paralelamente, el Gobierno Nacional puso en marcha la Red JUNTOS como una estrategia integral para la superación de la pobreza extrema. Definida por el documento Conpes Social 102 de 2006, la Red busca focalizar y dar acceso preferente a la oferta de programas sociales del Estado a la población en extrema pobreza y desplazada del país, procurando que logren las capacidades y funcionalidades necesarias para superar las condiciones adversas que se encuentran en nueve dimensiones, una de las cuales es ingresos y trabajo. De igual manera, se consolida como la principal estrategia del Gobierno para apoyar el cumplimiento de los ODMs.

La relación del sector privado con los ODMs es fundamental para el logro de estos por tratarse de un compromiso de país. Si bien, en una primera instancia, la responsabilidad por su cumplimiento recae sobre el gobierno, las empresas privadas están llamadas a colaborar activamente en su consecución. Hoy en día algunas de las empresas del país tienen una clara consciencia de su capacidad de influencia no sólo frente al crecimiento económico sino también frente a factores de estabilidad social, política y de desarrollo sostenible.



²⁰ República de Colombia, Presidencia de la República, Departamento Nacional de Planeación. Visión Colombia II Centenario Propuesta para discusión. Primera edición, Agosto de 2005.

LOS GRUPOS ARMADOS ILEGALES Y EL NARCOTRAFICO: CAUSAS DE VIOLENCIA EN COLOMBIA

El país vive desde hace más de cuarenta años condiciones de violencia que se han caracterizado por su complejidad y difícil solución. Esta situación ha sido agudizada tanto por el narcotráfico como por los grupos al margen de la ley y la ausencia de oportunidades que brinden opciones de desarrollo sostenibles a las comunidades afectadas. Una buena parte de los estudios realizados al respecto coinciden en afirmar que las raíces profundas e históricas de este fenómeno responden a dificultades en los ámbitos socioeconómicos, políticos y culturales, expresados por la población afectada a través de diferentes formas de violencia.

Las causas y efectos de la violencia en el país se retroalimentan y refuerzan. Se destacan los problemas de distribución de tierras, exclusión política, frágil respuesta estatal y una cultura que privilegia relaciones desiguales de poder. El impacto de esta realidad ha ido debilitando el capital social generando relaciones de desconfianza.

La violencia ha suscitado una preocupante situación humanitaria con un impacto directo en el contexto de derechos humanos y, especialmente, en la población excluida, entre ellos mujeres, niños y niñas, jóvenes, indígenas y afrodescendientes. El 7% de la población colombiana, es decir, 3.4 millones de personas, en los últimos diez años ha vivido situaciones de desplazamiento forzado, ocasionadas en su mayoría por acciones de los grupos armados al margen de la ley²¹.



Foto: Naciones Unidas – ACNUR.

El Mapa No. 3 permite observar los mayores departamentos receptores de población en situación de desplazamiento en Colombia. Según el Sistema de Información de Población Desplazada (SIPOD) de Acción Social, en 2009, Antioquia, Bolívar y Magdalena fueron los territorios con mayor recepción de población en situación de desplazamiento. Hay una alta proporción de población menor de edad, las personas menores de 18 años representan el 36% de la población en situación de desplazamiento. Por sexo, el 51% de personas en situación de desplazamiento son hombres y el 49% mujeres. Esto evidencia, por un lado, una crisis humanitaria y, por el otro, un desequilibrio de los factores productivos y poblacionales que afectan las condiciones de desarrollo, tanto de los centros urbanos, como de las zonas expulsoras.

LOS EMPRESARIOS EN COLOMBIA: ALIADOS PARA EL DESARROLLO

DINÁMICA EMPRESARIAL NACIONAL

El desarrollo de la economía de mercado en Colombia a mediados del siglo XX produjo la implementación de una serie de reformas graduales al interior de los sectores, que llevaron a procesos de industrialización y de modernización que en unas cuantas décadas pasaron de la transformación de una economía basada en el sector agrícola a una con mayor participación del sector manufacturero. Como consecuencia, se avanzó en la ampliación de la infraestructura vial, en la diversificación de la producción agropecuaria, en el incentivo a la industria y en la adquisición de activos productivos en el exterior, así como en el desmonte de barreras

al comercio exterior dentro del marco de una estrategia para adecuar los factores de competitividad de la economía nacional.

Ante la necesidad de generar mecanismos de comunicación, promoción y defensa de los intereses del sector privado, la consolidación de nuevas actividades económicas y productivas y la intervención del Estado en la economía se dio paso al desarrollo gremial en Colombia entre los años 40 y 50. La industria se convirtió en el primer sector de la actividad económica, desplazando progresivamente a la agricultura.

²¹ Ibidem

Para esta época se inicia también un proceso de sustitución de importaciones que identifica todos aquellos sectores (alimentos, bebidas, vestuario, calzado, madera, muebles y artículos de cuero) para los cuales las importaciones no eran un componente importante de oferta interna. Este proceso avanza luego en otros sectores (textiles, papel, productos químicos, derivados del petróleo, metales básicos y la industria metalmeccánica).

La inversión extranjera fue pieza clave en el proceso de apertura y modernización de Colombia, que lleva a la creación de un ente especializado – PROEXPORT – cuyas funciones se dirigen hacia la adecuación de una oferta económica competitiva, la promoción de la imagen positiva del país y el ajuste de la legislación hacia en la eliminación de las barreras al comercio exterior existente.

La inversión extranjera cambió la estructura de propiedad de las empresas establecidas en el país. “En el 2005, 32 de las 100 empresas más grandes de Colombia estaban en manos de extranjeros frente a 54 en manos de grupos privados nacionales y 14 estatales”²². En los últimos años, varias de estas grandes empresas nacionales pasaron a manos extranjeras como Avianca, Bavaria, Coltabaco y algunas entidades del sector financiero. “Los flujos de inversión que representaban menos de US\$ 500 millones de dólares en los años ochenta, superaron US\$ 3.000 millones promedio desde 1994, con dos grandes picos a mediados de los 90 y del 2000”²³.

La privatización de algunas empresas ha sido un canal importante a través del cual los inversionistas extranjeros han aumentado su participación en los sectores minero, financiero y de servicios públicos. Las exportaciones se diversificaron rápidamente durante el auge exportador de 1984 a 1991. La diversificación de la estructura exportadora continuó después de la apertura económica. La caída en la participación del café se acentuó, mientras que las exportaciones de hidrocarburos y mineras continuaron consolidándose,, alcanzando una participación aproximada del 55% de las ventas externas²⁴.

PERFIL EMPRESARIAL NACIONAL.

Según el último Censo Económico realizado en 2005, el panorama empresarial por zonas geográficas, muestra una alta concentración de las empresas en los grandes centros urbanos: la participación de Bogotá es del 36%, mientras que Antioquia, Valle del Cauca y Cundinamarca representan el 34.4%, en contraste con el 29.6% de empresas distribuidas en los otros 29 departamentos del país.

La estructura de las empresas colombianas -agrupadas en grandes, medianas, pequeñas y microempresas según el número de empleados²⁵-, muestra que en 2005, el 96.4% eran microempresas; el 3% eran pequeñas empresas, el 0.5% eran medianas empresas y el 0.1% del total eran grandes empresas²⁶.

LOS EMPRESARIOS NACIONALES Y LA RSE

Una aproximación al compromiso creciente de las empresas frente al desarrollo socioeconómico del país se observa en la encuesta nacional sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que realiza la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI.

A partir de esta encuesta, que busca conocer en detalle las acciones de las empresas en este campo, se muestra cómo su participación e interés han venido aumentando: de 93 empresas que participaron en 2003, se pasó a 210 en 2008. Este informe destaca cómo, en los últimos años, cerca del 90% de los empresarios encuestados desarrollaron acciones de RSE, mientras un 60% afirma contar con políticas y estrategias frente a la misma. Entre las dificultades para avanzar en estas iniciativas se destacan factores como: los costos que las acciones de RSE implican (47%), las dificultades para entender la RSE (18%), la carencia de una dirección estratégica (17%), la falta de aliados y cooperación (10%), otros factores (14%), mientras que un 18% manifestó no tener ninguna restricción para desarrollar sus acciones en esta materia.

Sin embargo, para las empresas son muy claros los alcances que implica la implementación de políticas de RSE para su sostenibilidad ya que el 74%

22 Ortiz Martínez, Astrid. “Apertura Dos Años Después, Bogotá”. En Asociación Bancaria de Entidades Financieras, 1992.

23 Ibidem.

24 Banco de la Republica. Balanza de Pagos de Colombia. Tomada de www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_s_externo.htm#comercial

25 DANE, Censo Económico 2005. Microempresa: 0-10 empleados, Pequeña empresa: 11-50 empleados, Mediana empresa: 51-200 empleados y Gran empresa: 201 o más empleados.

26 DANE, Censo Económico 2005. Tomado de www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=124

coincide en que la RSE genera impactos en su reputación y en el valor de la marca, seguido de la atracción de empleados, con 50%; la generación de valor para los accionistas, con 43%; el mejoramiento en la gestión de riesgos, con 33% y; el acceso a nuevos nichos de mercado, con un 24%.

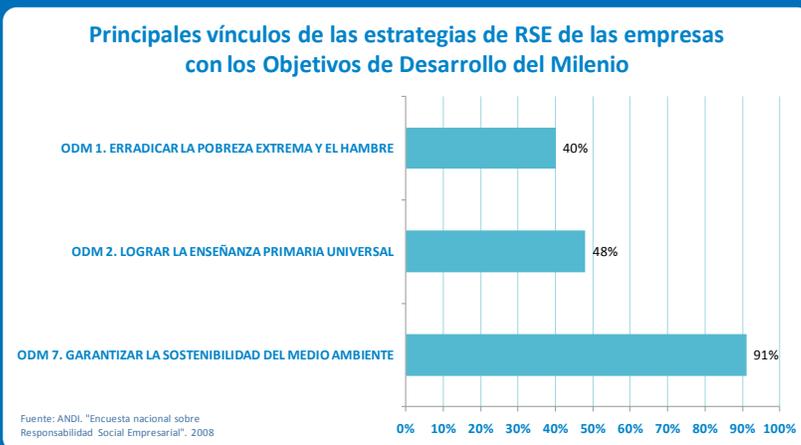
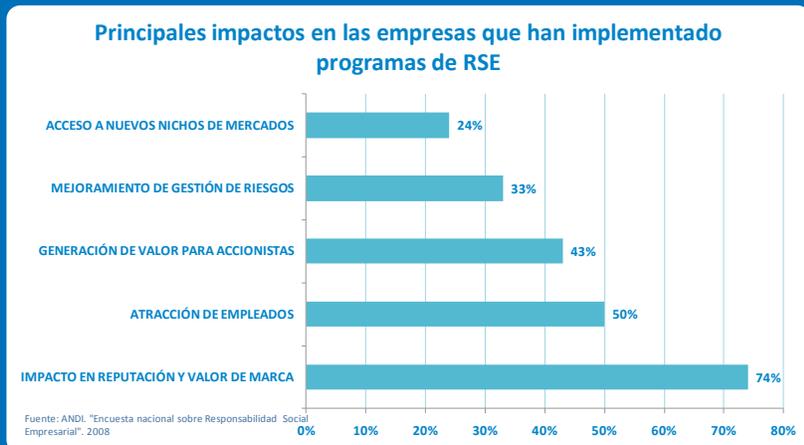
Frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio la encuesta desarrollada por la ANDI muestra cómo el 91% de los encuestados dijo estar trabajando en estrategias para garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; el 48%, en lograr la enseñanza universal y; el 40 %, en reducir la pobreza extrema.

De igual manera, desde 2004, las empresas colombianas han venido participando activamente en la iniciativa que conformó la Red Colombiana del Pacto Global de Naciones Unidas. Dicho pacto comprende diez principios de los que las empresas deben apropiarse llevando a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos

humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Estos avances deben ser presentados por las empresas anualmente, aún cuando la adhesión es totalmente voluntaria. Según datos de la Red Colombiana del Pacto Global, para diciembre del 2009 el número de empresas vinculadas era de 260.

Las posibilidades de las empresas privadas para generar alternativas creativas que contribuyan a la superación de la pobreza no se limitan. Son múltiples, especialmente cuando se exploran y evalúan las experiencias exitosas existentes en nuestro país. El sector privado tiene un gran potencial para desarrollar procesos que identifiquen sus aportes -ya sea desde acciones filantrópicas, estrategias de responsabilidad social empresarial o negocios inclusivos-, e incentiven a otros actores a la acción. Este informe tiene por objeto ayudar a trazar una ruta que promueva procesos de esta naturaleza.

Gráfica 3. Principales impactos en las empresas que han generado programas de Responsabilidad Social Empresarial. Una encuesta realizada por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), sobre RSE muestra la creciente importancia que representa la generación de impactos sociales y ambientales entre las empresas afiliadas.



Gráfica 4. Principales vínculos de las estrategias de RSE de las empresas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

I

PARTE II:

CREANDO OPORTUNIDADES PARA
LA POBLACIÓN VULNERABLE Y LAS
EMPRESAS EN COLOMBIA

III

IV

V

En un país como Colombia, sin duda el sector privado juega un rol importante en la generación de oportunidades para las poblaciones excluidas.

La situación del país puede resumirse como una sumatoria de problemáticas multidimensionales que históricamente no se han resuelto de manera integral y efectiva, entre otras por la inoperancia del sistema de representación que no propugna por el establecimiento de normas eficientes, o bien porque se han generado resistencias de implementación e irrespeto por las mismas.

Las razones son múltiples y van desde situaciones de corrupción hasta la imposición de normas no acordes con la realidad nacional. La dinámica económica concentra mayoritariamente el capital, la oferta de mano de obra calificada, la infraestructura, el acceso a la información y la oferta de servicios en las zonas de influencia de las grandes ciudades, lo que ha producido desigualdad de oportunidades de crecimiento entre territorios y grupos poblacionales.

En este contexto, la generación de estrategias de intervención e integración entre los actores sociales, tales como las alianzas público-privadas, para asegurar el redireccionamiento de las dinámicas económicas y promover la adecuación del entorno

de negocios tanto para la población en situación de vulnerabilidad como para los empresarios nacionales, será el foco de estudios venideros y de discusiones nacionales en las cuales será necesaria la participación de todos los actores involucrados.

De acuerdo con el Secretario General de la ONU, la ausencia de condiciones para la generación de empresas es la que perpetúa las situaciones de pobreza y vulnerabilidad. Donde el sector privado desarrolla actividades económicas sostenibles, las personas que allí habitan encuentran posibilidades para salir de los círculos de exclusión y marginalización al que han sido sometidas por la falta de oportunidades.

Muchos empresarios así lo han entendido y han comenzado a reconfigurar sus negocios direccionándolos a otros nichos de mercado que tradicionalmente han estado desatendidos, entendiendo que para generar desarrollo económico sostenible y bajos niveles de polarización del ingreso, la acción debe concentrarse en el ser humano y en su capacidad para generar riqueza a partir de su particularidad.



Foto: Acción Social

FOMENTAR EL DESARROLLO DE MYPIMES BAJO UN ENFOQUE DE DESARROLLO TERRITORIAL ²⁷

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas -en adelante MIPYMES-, son la plataforma para la generación de empleo, pues más de la mitad de los ocupados a nivel nacional se forma y desarrolla en ellas, potenciando el desarrollo y el progreso económico²⁸. A partir de su desarrollo, es posible evitar una polarización y concentración del ingreso, convirtiéndose de esta manera en actor fundamental para la lucha contra la inequidad y la acumulación del ingreso en unos pocos.

Existe una alta mortalidad²⁹ de este tipo de empresas en el país³⁰. Se explica, parcialmente, en el hecho de que su desarrollo no está siempre ligado a su inserción en cadenas de valor óptimas y desarrolladas que abordan las ineficiencias causadas por los altos costos de transacción, así como en la falta del apalancamiento necesario que en su creación puedan hacer empresas más grandes y sólidas.

27 Según el documento Doing Business in Colombia, publicado por el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (IFC) en el 2010, el país ocupa el puesto 74 entre 161 países en cuanto a la facilidad para constituir sociedades o entidades formales que sirvan de plataforma para hacer negocios

28 Gutiérrez, Rogelio. Logística, competitividad y MIPYMES globalizadas. Págs. 36 – 38. Revista Zona Logística, Edición 53. Marzo del 2010

29 Tal como lo anota la Cámara de Comercio en el estudio de estructura empresarial en la región Bogotá y Cundinamarca del año 2008, "La liquidación de empresas tiene efectos negativos en el crecimiento económico y la calidad de vida de los habitantes de la región, porque disminuye su capacidad productiva, se destruyen inversiones y puestos de trabajo formales, reduce los ingresos tanto públicos como privados y se pierden esfuerzos y experiencia de los emprendedores"

30 En Bogotá y Cundinamarca entre 2007 y 2008 se cerraron 21.000 empresas con activos estimados por la Cámara de Comercio de Bogotá en 1,6 billones de pesos, lo equivalente al presupuesto destinado a transferencias de la nación a municipios de menos de 25.000 habitantes para el último cuatrienio.

Como es sabido, la competitividad de las Mipymes está directamente relacionada con la calidad de sus factores de producción: capital físico y humano, tierras, tecnologías y mano de obra. Se trata de una oportunidad para que las empresas enfrenten las deficiencias de su cadena de valor bajo un enfoque de desarrollo que se base en el potencial de los territorios donde operen. Por ejemplo, la activa vinculación de población de un territorio determinado a la cadena de valor de una empresa que tenga presencia allí puede disminuir los costos de transacción y mejorar las condiciones de competitividad en tal territorio.

Este esfuerzo de desarrollo enfocado en lo local debe acompañarse de la generación de incentivos para el uso de mejores y más eficientes tecnologías, programas de formación pertinentes para la

generación de un talento humano más calificado, mejoramiento de infraestructura, fortalecimiento de cadenas de suministros, mayor innovación, formación pertinente, factores que fortalecen el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas, a la vez que valorizan los recursos endógenos de los ámbitos locales³¹.

El modelo de asociaciones público-privadas, y particularmente el modelo de mercados inclusivos que se busca incentivar, debe fundamentarse en una optimización, racionalización y eficiencia de los factores productivos que conduzcan a lograr su desarrollo sostenible y sustentable. Los factores ambientales deben considerarse elementos centrales para el desarrollo de estos modelos.

Asamblea de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia Foto: ANDI



IMPULSAR LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD

Cualquier modelo que pretenda generar desarrollo económico, social y ambiental requiere de un enfoque empresarial que permita generar modelos de negocio innovadores, de tal manera que responda a las condiciones locales y a las necesidades reales del mercado. El patrón básico que describe a los empresarios más exitosos en el desarrollo de este tipo de modelos es el de quien, además de identificar las oportunidades, comprende el contexto en que éstas pueden desarrollarse encontrando soluciones inno-

vadoras que rompen o complementan lo que hacían u ofrecían.

Esto es de gran valor para un país con vocación agraria como Colombia en el cual, para competir con mercados mucho más sofisticados y desarrollados, es importante adicionar valor a los servicios y productos primarios a partir de la particularidad de los territorios y su población. Se trata de una oportunidad para expandir las fronteras de la producción e innovar en modelos de propiedad, de tal manera que se asegure la redistribución de los ingresos y la desconcentración del riesgo.

³¹ Desarrollo económico local y descentralización. Albuquerque Francisco. Revista de la CEPAL, Abril 2004.

CONDUCIR EL DIÁLOGO HACIA UN MODELO NO SÓLO DE NEGOCIOS SINO DE MERCADOS INCLUSIVOS



Foto: Naciones Unidas – UNICEF.

Colombia, por su privilegiada situación geográfica, tiene ventajas comparativas que están en camino de potenciarse en su real dimensión para garantizar el desarrollo sostenible. El país es reconocido por su liderazgo subregional y por ser piloto en muchos ámbitos para el desarrollo de negocios. Según el International Finance Corporation (IFC por sus siglas en inglés) y el Banco Mundial en su último informe “Doing Business in Colombia” de 2010, Colombia ocupa el puesto 37 entre 183 países en el ranking de calificación de los países para hacer negocios, superando a otros estados latinoamericanos como México, Perú, Argentina, Ecuador, Brasil y Bolivia.

El desarrollo de conglomerados productivos, po-

líticas gremiales y sistemas de incentivos a la asociatividad son oportunidades para repensar el modelo de desarrollo a partir de los territorios y de sus vocaciones endógenas, y para crear oportunidades para el desarrollo de negocios pensando en la generación de condiciones sectoriales y territoriales que permitan el desarrollo de mercados inclusivos como una sumatoria de diversos y prósperos negocios inclusivos.

Aunque existen experiencias concretas de empresarios en Colombia que le han apostado al modelo, es importante continuar innovando y experimentando nuevas formas de hacer negocios que al mismo tiempo generen condiciones de desarrollo.

INCENTIVAR LA PARTICIPACIÓN DE DIFERENTES ACTORES PARA LA GENERACIÓN DE CONDICIONES DE DESARROLLO SOSTENIBLE.

Para saber si el mercado puede jugar a favor de las comunidades en situación de vulnerabilidad, es necesario revisar cómo y por qué los empresarios han entendido, a través de experiencias en diferentes partes del mundo, que no sólo se trata de ofrecer bienes y servicios que generen márgenes de utilidad, sino también que satisfagan las necesidades de las personas más vulnerables de la sociedad. Se incentiva, además de los elementos básicos de oferta y demanda, el concepto de la sostenibilidad en los negocios. Este factor puede ayudar a desarrollar escenarios que, además de generar progreso y oportunidades para todos, aborden simultáneamente problemas estructurales de la sociedad colombiana, como son la marginalidad y la exclusión.

En los modelos revisados, uno de los factores más importantes es la participación de organizaciones no gubernamentales y el apoyo proveniente de agencias de cooperación internacional. Con el fin de decodificar y traducir adecuadamente los lenguajes sociales y empresariales, y para generar condiciones de confianza mutua entre los diferentes actores, es importante evaluar el papel y la importancia de estas entidades. La participación activa de Organizaciones del Sector Civil y Organizaciones No Gubernamentales que conozcan adecuadamente a las comunidades, que sean respetuosas de las dinámicas locales y entiendan claramente su papel, es fundamental para la implementación de estos esquemas.

La cooperación internacional juega un papel preponderante siempre y cuando no reemplace ni el rol natural de los gobiernos, de las instituciones que hacen parte de los esquemas diseñados, ni genere dependencia económica de los actores locales. Por el contrario, su aporte es más valio-

so al generar espacios de concertación y diálogo manteniendo su especialidad en las intervenciones y generando instrumentos complementarios que incentiven a la acción como mecanismos transitorios de financiamiento no tradicional.

INSTITUCIONES FUERTES COMO FUNDAMENTO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS



La historia muestra que Estados fuertes pueden sobrevivir a conflictos muy agudos. Una sociedad puede convivir con crisis periódicas de legitimidad o con estados de emergencia que supriman transitoriamente los derechos ciudadanos, pero no con reglas de juego paralelas instauradas por actores diferentes al Estado, ya que esto socava las bases fundamentales y el soporte de la democracia: la legalidad y la legitimidad del Estado.

Colombia ha sido afectada por diferentes tipos de violencia. Una tipificación de esta realidad se verifica en el hecho de que en algunas regiones y realidades locales prevalecen reglas de juego diferentes a las establecidas por las instituciones del Estado. Son reglas de juego que se han traspuesto en la medida del incremento de la corrupción, la economía informal y la feudalización del poder, causando una ruptura en las relaciones entre el ciudadano del común y las instituciones formales y socavando el estado social de derecho en el país.

Para lograr un desarrollo económico incluyente, un país enfrenta dificultades si más del 60% de su economía se mueve en el sector informal. Los modelos que se han documentado no sólo buscan generar bienestar para las poblaciones beneficiarias y los empresarios involucrados, sino también incentivar la formalización y la desmarginalización de las comunidades, el fortalecimiento de las instituciones y, como consecuencia, el fortalecimiento del estado social de derecho en Colombia.

Dado que el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio es un reto para la sociedad en su conjunto, es necesario ser conscientes que la realidad ha demostrado que los modelos de desarrollo económico convencionales no han logrado cerrar las brechas de desigualdad y de pobreza. El cambio de paradigmas en su desarrollo supone riesgos intrínsecos que requieren ser apalancados por acciones desarrolladas por instituciones fuertes que promuevan y atiendan el diálogo entre el sector empresarial, el Gobierno Nacional y los gobiernos locales de una

manera proactiva para que su desarrollo conduzca a soluciones prácticas que hagan la diferencia.

Generar este tipo de diálogos es fundamental para el desarrollo de alianzas público-privadas dado que, en ocasiones, los empresarios no se atreven a ir más allá de los límites y riesgos conocidos, a menos que haya estrategias de distribución del riesgo de inversión entre todos los actores, incluido el Estado.

Este diálogo debe estar promovido y mediado por instituciones fuertes que respondan a las necesidades de la sociedad en su conjunto y no a intereses particulares. Para generar las bases de un contexto adecuado para el desarrollo de modelos empresariales incluyentes es importante fortalecer las capacidades institucionales locales, logrando articular

adecuadamente la oferta institucional, tanto pública como privada, del orden nacional y local, actuando con pertinencia y oportunidad para brindar oportunidades de desarrollo económico incluyentes y sostenibles (empleo y/o empresariedad).

Para ello, es muy importante el rol de los medios de comunicación, tanto nacionales como locales, quienes han entendido que pueden ser parte de la solución si apoyan la creación de conciencia de las oportunidades que tienen los empresarios en el país para el desarrollo responsable, e incentivan la activa participación ciudadana y de las personas más excluidas y vulnerables para que desarrollen su potencial y no solamente sean vistas como víctimas.

CREANDO OPORTUNIDADES

En un contexto como el colombiano, los mercados inclusivos pueden ser una herramienta muy poderosa para abordar problemas estructurales que no han sido resueltos históricamente, como la desigualdad, la pobreza y la exclusión. Los empresarios nacionales son conscientes, a su vez, de su importancia en el desarrollo nacional, aunque existen ciertos niveles de desconfianza entre ellos, la sociedad civil y el gobierno, tanto nacional como regional.

Ninguna iniciativa puede ser viable si no se unen los reales actores con poder para construir un nue-

vo escenario de nación que le permita a Colombia integrarse en la globalidad a partir de sus fortalezas y de sus condiciones de competitividad.

Para el empresariado colombiano, negociar con las personas de bajos ingresos es tanto un desafío como un beneficio. Clarificar las formas a través de las cuales las empresas, el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil crean valor para todos inspira, como sociedad, al sector privado a la acción por el desarrollo humano, al tiempo que ejecuta negocios sostenibles y rentables.



Foto: Naciones Unidas – UNICEF.

I

II

PARTE III:

RESTRICCIONES Y ESTRATEGIAS PARA EL
CRECIMIENTO DE MERCADOS INCLUSIVOS
EN COLOMBIA

IV

V

La matriz de estrategias de crecimiento de los mercados inclusivos para Colombia identifica los patrones, en cuanto a restricciones y estrategias para el crecimiento de mercados inclusivos, encontradas en los trece casos sistematizados y analizados, los cuales pueden revisarse con mayor detalle en los anexos del presente documento. Esta herramienta pretende exponer los retos más significativos para diseñar un programa, un proyecto sostenible o un modelo de negocio inclusivo, exponiendo las diversas estrategias que, con base en la creatividad y la necesidad de superar las barreras, han sido desarrolladas por los promotores de los esquemas estudiados.

A continuación se presenta la definición de cada restricción y de cada estrategia, conceptos fundamentales para el entendimiento del análisis que se presentará más adelante.



Capacitación a los campesinos aliados de Indupalma Foto: Indupalma

RESTRICCIONES ENCONTRADAS

1. Limitada información de mercado. Las empresas saben poco sobre las poblaciones de bajos ingresos y las poblaciones de bajos ingresos no tienen información sobre qué ofrecer o sobre quién puede demandar sus productos y servicios. ¿Cuáles son las preferencias de la población económicamente vulnerable, qué pueden costear, qué productos y capacidades tienen para ofrecer como empleados, productores y propietarios de negocios? ¿A quién le interesaría comprar o contratar sus servicios?

2. Marco regulatorio ineficiente. En los mercados en los que participan comunidades de bajos ingresos no existe una formalidad arraigada y normalmente ni las normas ni los contratos se respetan. Tanto las personas como las empresas carecen de acceso a las oportunidades y protecciones que ofrece el sistema legal.

3. Infraestructura física inadecuada. Las zonas de operación suelen carecer de infraestructura física, lo que se convierte en desventaja competitiva para el esquema. El transporte está restringido por la falta de vías e infraestructura de apoyo. No existen suficientes redes de electricidad, saneamiento y telecomunicaciones.

4. Falta de conocimientos y habilidades. Los consumidores de bajos ingresos pueden descono-

cer los usos y beneficios de algunos productos particulares, o carecer de las habilidades para usarlos de forma efectiva. Los potenciales proveedores, distribuidores y vendedores minoristas pueden carecer de conocimientos y habilidades para entregar productos y servicios de calidad de manera permanente, oportuna y a un costo determinado.

5. Acceso restringido a productos y servicios financieros. Una característica fundamental de la pobreza es la falta de excedentes financieros que habiliten la inversión o la demanda. Sin crédito, los productores y consumidores de bajos recursos no pueden financiar las inversiones semilla o realizar las adquisiciones de los productos y servicios ofrecidos por el mercado generando su desabastecimiento; sin seguros, no pueden proteger sus pocas pertenencias e ingresos contra crisis como enfermedades, sequías o robos. Ante la falta de servicios bancarios transaccionales, el financiamiento del que disponen es inseguro y caro.

6. Seguridad y confianza. La implementación de proyectos, especialmente los que incluyen un componente de negocio, supone la existencia de confianza entre los actores que participan en él, lo que asegura su viabilidad y permanencia en el tiempo. La descomposición del capital social causa inseguridad física, económica, institucional

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE MERCADOS INCLUSIVOS

Restricciones	Estrategias					
	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover restricciones	Apalancar de las fortalezas de la PBI	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con el gobierno	Promover el capital social
Información de mercado	Intensidad Alta	Intensidad Media	Intensidad Media	Intensidad Media	Intensidad Baja	Intensidad Alta
Marco Regulatorio	Intensidad Baja	Intensidad Baja	Intensidad Baja	Intensidad Baja	Intensidad Baja	Intensidad Baja
Infraestructura Física	Intensidad Baja	Intensidad Baja	Intensidad Baja	Intensidad Baja	Intensidad Media	Intensidad Baja
Conocimientos y habilidades	Intensidad Alta	Intensidad Media	Intensidad Media	Intensidad Baja	Intensidad Baja	Intensidad Baja
Acceso a servicios financieros	Intensidad Alta	Intensidad Media	Intensidad Media	Intensidad Media	Intensidad Baja	Intensidad Baja
Seguridad y confianza	Intensidad Baja	Intensidad Media	Intensidad Baja	Intensidad Baja	Intensidad Baja	Intensidad Alta

- Intensidad Alta: en los casos estudiados se han desarrollado 4 o más tácticas en relación con esta estrategia para superar la restricción respectiva;
- Intensidad Media: en los casos estudiados se han desarrollado 2 o 3 tácticas en relación con esta estrategia para superar la restricción respectiva;
- Intensidad Baja: en los casos estudiados no se ha desarrollado, o sólo se ha desarrollado 1 táctica en relación con esta estrategia para superar la restricción respectiva.

Figura 2. Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

o jurídica y genera desconfianza entre actores, constituyéndose en una barrera antropológica que incrementa considerablemente los costos de transacción y desanima y obstaculiza la realización de negocios.

Pese a la presencia de las restricciones mencionadas anteriormente, una creciente cantidad de empresas está operando con éxito en mercados de bajos ingresos. Cada modelo ha identificado y desarrollado de manera creativa estrategias que aseguran la operación y la consecución de sus objetivos en el contexto local en que se desenvuelven.

ESTRATEGIAS ENCONTRADAS

1. Adaptar productos y procesos. Muchos empresarios eluden las restricciones de mercado adaptando sus productos y procesos de venta, entrega y recaudo, entre otros. Esto se puede lograr de varias maneras: adaptaciones del producto, complementariedad de la oferta de productos con la oferta de servicios, aplicación de tecnologías y rediseño de procesos de facturación, entre otros.

2. Invertir para remover las restricciones de mercado. Los emprendedores pueden remover

las restricciones de mercado mediante sus propias inversiones, creando valor privado y valor social.

3. Apalancar las fortalezas de las poblaciones de bajos ingresos (PBI). Mediante la participación de las poblaciones de bajos ingresos en eslabones de las cadenas de valor, y construyendo sobre sus redes sociales la confianza y la rendición de cuentas, las empresas soportan sus estrategias de penetración a los mercados de las poblaciones de bajos ingresos (PBI). Los emprendedores pueden remover las restricciones de mercado mediante sus propias inversiones a través de la entrega de recursos financieros, humanos y físicos que aportan para la adecuada operación y sostenimiento financiero de modelos de negocios inclusivos. Así se crea valor privado y valor social.

4. Combinar recursos y capacidades con otros. Tal como sucede con varios modelos de negocio, con frecuencia los esquemas que buscan el desarrollo tienen éxito al unirse a otros negocios en asociaciones y cooperativas mutuamente beneficiosas. También recurren a la colaboración con socios no tradicionales, como organizaciones no gubernamentales y proveedores de servicios públicos. A través de dichas colaboraciones, las empresas pueden conseguir acceso a capacidades y recursos complementarios para eludir o eliminar las restricciones en el ambiente del mercado. Resulta recurrente encontrar la participación de una o más entidades sin ánimo de lucro desarrollando esquemas de asociatividad sobre los

cuales las empresas no cuentan con experiencia.

5. Comprometerse en diálogos de políticas con los gobiernos. Un aspecto constante en los esquemas de desarrollo de poblaciones vulnerables es la participación del sector privado y social en diálogos con el Gobierno Nacional y local. Esto resulta natural toda vez que en los esquemas desarrollados por estas organizaciones confluyen objetivos comunes y propios de las esferas de decisión pública. A cambio de impactar positivamente en las metas sociales de los gobiernos, las organizaciones esperan la participación y compromiso del mismo en la adecuación del entorno de los negocios. Todas las restricciones de mercado identificadas en este informe están relacionadas, de una manera u otra, con el ámbito de las políticas públicas. La labor de formular políticas es compleja y permanente. Las empresas pueden aportar buena información sobre los problemas y su posible solución.

6. Promover el capital social. La promoción de espacios de interacción entre actores posibilita el entendimiento mutuo y la generación de confianza, elementos fundamentales para la operatividad de los modelos de negocios, o de cualquier otro de los esquemas de desarrollo. Esto adquiere mayor importancia en zonas que han sido afectadas por la violencia de actores al margen de la ley.

Es importante tener en cuenta que, si bien la matriz de estrategias de los mercados inclusivos fue

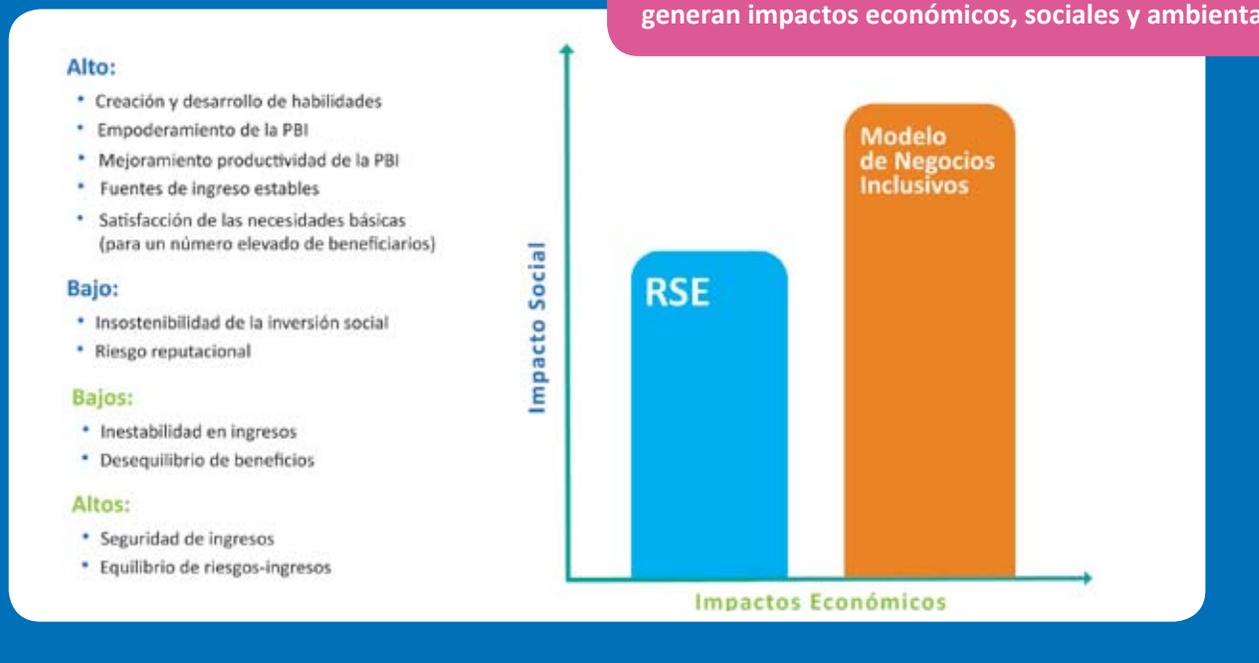


Foto: PNUD Colombia

originalmente diseñada a partir del análisis de modelos de negocios inclusivos, la selección de trece experiencias en Colombia permitió identificar que, en la práctica, los proyectos no necesariamente nacen con las características propias de este tipo de negocios sino que evolucionan, de manera que los modelos de negocio analizados en este informe se encuentran en diferentes grados de impacto (que en adelante llamaremos “maduración”) social y económico.

En el modelo de negocio promovido por Indupalma no sólo se avanzó en la generación de impactos sociales indirectos a los grupos de interés, sino que los campesinos de la zona se incorporaron como proveedores, accediendo a créditos y, con ello, a la adquisición de sus propias tierras. Bajo esta premisa se aplicó la herramienta sobre los casos de estudio identificando las restricciones que afectaron sus etapas de diseño e implementación. La figura 3 expone las fases de maduración encontrada.

Figura 3. Esquema de evolución de iniciativas que generan impactos económicos, sociales y ambientales.



RESTRICCIONES DE MERCADO Y TRAMPAS DE POBREZA

La experiencia del reporte mundial del GIM indica que, donde predomina la pobreza, suelen faltar las bases para el buen funcionamiento de los mercados, es decir, se presentan asimetrías en la información del mercado, deficiencias derivadas del marco regulatorio, escasa e inadecuada infraestructura física, mano de obra no calificada y falta de acceso a créditos bancarios. Tales circunstancias excluyen a la población económicamente vulnerable de participar de los circuitos económicos formales, disuadiendo a las empresas tanto de hacer negocios con ellos como de penetrar mercados desatendidos mediante el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

Estas restricciones se pueden considerar correlativas, pues no sólo se constituyen en lo que, desde el sector privado, se consideran barreras de mercado, sino que, consideradas desde otra perspectiva, son lo que los expertos llaman trampas de pobreza.

La lucha contra la pobreza y la exclusión debe abordarse de manera multidimensional e integral, buscando generar condiciones para que cada ciudadano sea artífice de su propio desarrollo. Esta lucha debe incluir diferentes actores que incidan directamente en la generación de condiciones que ayuden a los más vulnerables a superarlas.

En este contexto, los empresarios en el país no sólo deben estar abocados a luchar por mejorar sus diferentes factores competitivos internos, sino por atender ineficiencias externas que aumentan los costos de transacción y no le agregan valor a los productos y/o servicios ofrecidos y que afectan sus actividades económicas y los márgenes de rentabilidad, como regulaciones inapropiadas, complejos esquemas de transporte y seguridad por causa de la insuficiente infraestructura, desarrollo del conocimiento particular de sus colaboradores mediante sus propios sistemas educativos e, incluso, a destinar recursos de inversión y soporte administrativo para habilitar la demanda. Esta situación, a la vez que genera elevados costos de transacción, los impulsa a ser innovadores y a convertir las debilidades y amenazas del entorno en fortalezas y oportunidades.

El Gobierno Nacional adopta medidas a través del diseño de políticas públicas para luchar contra la pobreza y la exclusión, generalmente relacionadas con medidas de choque que buscan enfrentar problemas coyunturales mediante sistemas de subsidios convencionales que no necesariamente aseguran el rompimiento de las diferentes trampas de pobreza sin lograr desactivar por sí mismas, de una manera estructural, los círculos viciosos de la pobreza. Los esfuerzos gubernamentales han sido insuficientes para suplir los altos déficits sociales tanto por su magnitud como por problemas estructurales profundos y arraigados que no permiten a las personas abandonar esta situación.

El concepto de negocios inclusivos aplicado a la realidad colombiana, con el respaldo del gobierno a través de ajustes en la política pública y al marco regulatorio y legal para los negocios, puede brindar nuevas oportunidades, especialmente a la población más pobre y marginada, tales como personas en situación de desplazamiento, afrodescendientes, mujeres e indígenas. Estas personas, constantemente afectadas en sus derechos fundamentales al trabajo, la educación y la salud, encuentran en este escenario oportunidades para su vinculación a los circuitos formales y para desarrollarse como individuos con el apoyo de la cooperación público-privada.

Los esfuerzos empresariales dirigidos a desarrollar nuevos mercados son complementarios a las políticas públicas que buscan la disminución de la pobreza. Las políticas sociales del Estado garantizan

la eficiente y eficaz penetración del desarrollo de negocios en mercados desatendidos. Se trata de estrategias redistributivas que complementan las políticas macroeconómicas tradicionales y surgen como respuesta de la sociedad en el mejoramiento de las condiciones territoriales y nacionales para el desarrollo y la prosperidad colectiva.

La cooperación ha entendido la necesidad de generar puentes entre los empresarios y la población más vulnerable para desarrollar escenarios incluyentes y prósperos. En el desarrollo de este tipo de iniciativas juega un rol importante la cooperación internacional, que debe y está dispuesta a incentivar la puesta en marcha de modelos de desarrollo incluyentes que tengan un enfoque integral donde se considere tanto al ser humano como a las instituciones público-privadas y su entorno.



Foto: Naciones Unidas – UNICEF

Figura 4. Correspondencia entre las trampas de la pobreza y las restricciones de mercado.

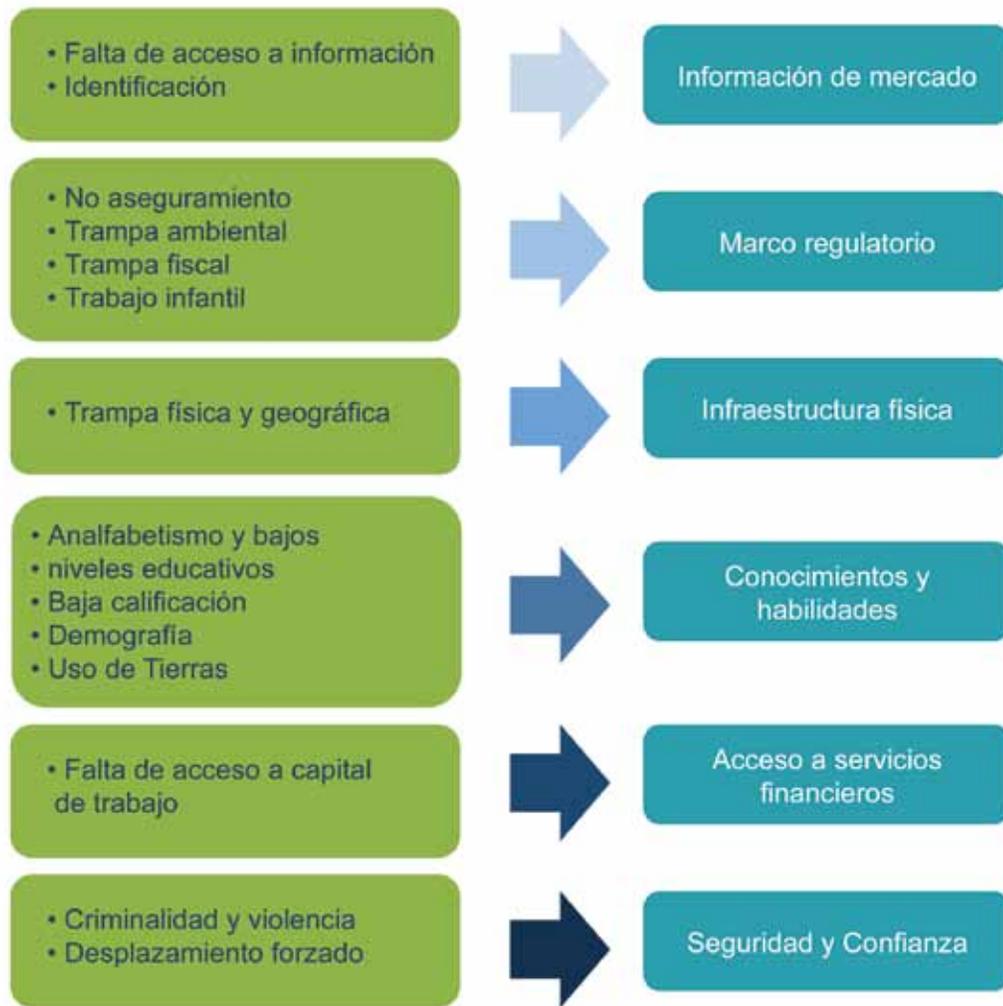


Figura 5. Problemática social y de mercado desde una misma óptica.



RESTRICCIONES: MANIFESTACIONES ENCONTRADAS EN LOS CASOS ESTUDIADOS

Foto: PNUD Colombia



Las restricciones encontradas en el reporte mundial de PNUD se pueden extrapolar a Colombia, pues sus manifestaciones muestran claramente el contexto nacional y los problemas que los empresarios han enfrentado en el desarrollo de esquemas que, desde el mercado, buscan generar alto impacto social. Adicionalmente, el contexto nacional encuentra una nueva restricción asociada con la violencia sistemática causada en su mayoría por actores armados al margen de la ley, lo cual dificulta aún más la implementación de este tipo de modelos.

Restricción 1: Limitada información de mercado. En Colombia, como en la mayoría de países en desarrollo, el conocimiento del mercado es restringido tanto desde la oferta como desde la demanda. Las empresas saben poco acerca de las poblaciones de bajos ingresos. A su vez, éstas carecen de información sobre qué ofrecer, quién puede demandar sus productos y servicios y qué alternativas ofrece el mercado para satisfacer sus necesidades.

Muchas empresas aún no han considerado a las comunidades de bajos ingresos como potenciales clientes, ni han desarrollado estudios de conocimiento público de este segmento que demuestren su potencialidad como mercado objetivo –información necesaria para estimar inversiones– o de caracterización de la demanda –información clave para adaptar productos y procesos-. Esta realidad conlleva a que los territorios donde se asientan

poblaciones de bajos ingresos se encuentren desatendidos, lo que para las empresas se traduce en un costo de oportunidad. Es fundamental definir los actores que pueden y deben contribuir al levantamiento y divulgación de esta información de gran valor tanto para el sector privado, público y la PBI.

Adicionalmente, las empresas no conocen ni la oferta empresarial ni la de los servicios que ofrecen las poblaciones de bajos ingresos (PBI), lo que ha redundado en que sus inversiones se concentren en la vinculación de proveedores que no son de la región de influencia de la empresa. Esta situación, a la vez que aumenta los costos de transacción, impide el desarrollo de negocios y la irrigación de recursos económicos a la comunidad circundante. Parte de la explicación de por qué las empresas no vinculan a su cadena de valor como empleados o proveedores a personas económicamente vulnerables se debe a que el servicio de educación del territorio no ha garantizado ni asegurado la calificación requerida de las poblaciones allí asentadas, desaprovechando la oportunidad de atraer el asentamiento de industrias que requieren de personal calificado.

Para las comunidades de bajos ingresos, estas restricciones se refieren al desconocimiento de la oferta de bienes y servicios, bien porque la información de mercado se publica en medios a los cuales no tienen acceso, bien porque no están dispuestos a pagar por ella, porque sólo están al servicio de ciertos gremios o empresas formales o porque no saben que existe. Esta falta de conocimiento trae como resultado la imposibilidad de acondicionar la demanda de sus productos y servicios a las reales necesidades empresariales. No acceder a esta información promueve la exclusión de los circuitos económicos empresariales por parte de las personas más vulnerables.

El acceso restringido a la información impide a las personas más vulnerables escoger entre las opciones que ofrece el mercado para responder a sus necesidades como oferentes y demandantes. En otras palabras, se restringe su autonomía y libertad económica a un reducido número de alternativas e, incluso, en algunos casos, a ninguna, convirtiéndose en trampa de pobreza.



Foto: Naciones Unidas - ACNUR

La identificación de la población en situación de vulnerabilidad es decisiva para superar las barreras de mercado porque con ello se asegura el segmento poblacional al que deben orientarse los programas sociales del Estado, o de las iniciativas privadas para mitigar la pobreza y la exclusión. Contar con un sistema de información de registro de la población en situación de vulnerabilidad facilita, por un lado, que la población de bajos ingresos tenga la oportunidad de hacer parte de los circuitos formales de la economía y; por otro, obliga al Estado y a la empresa privada a diseñar esquemas de desarrollo sostenible con alto impacto social y sistemas de medición y control.

En conclusión, el rompimiento de las trampas de pobreza mediante la conversión de los mercados hacia la inclusión exige la identificación de la demanda insatisfecha de la población excluida como consumidores, sus oportunidades no aprovechadas como oferentes, así como avanzar en el libre acceso a la información sobre la estructura de la oferta y la demanda en los territorios.

Restricción 2: Marco regulatorio ineficiente.

En los mercados en que participan comunidades de bajos ingresos, especialmente en regiones apartadas del país, se han establecido normas paralegales que no obedecen a intereses comunitarios sino a intereses particulares, que en la mayoría de los casos, son impuestos por grupos que han cooptado el rol de las instituciones. Esta situación genera una crisis de gobernabilidad y de debilidad institucional que amenaza la incursión de empresarios en tales contextos que es agravada generalmente, por los altos niveles de informalidad existentes.

Es frecuente que tanto personas como empresas carezcan de acceso a las oportunidades que ofrece un sistema legal regulado. Es el caso de Oro Verde, un proyecto desarrollado en una región con altos niveles de ausencia de Estado donde la influencia de normas paralegales afectan los negocios y las relaciones entre actores.

Una de las principales restricciones relacionadas con la regulación es la dificultad en la transferencia del riesgo de las actividades que realizan las poblaciones de bajos ingresos, la cual ha sido identificada como una trampa de pobreza. Esta situación está relacionada con los riesgos que enfrentan las personas vulnerables que desarrollan iniciativas de negocios, y que tienen menos oportunidad de compartirlo o transferirlo hacia entidades aseguradoras.

Esta trampa fue identificada en varios de los casos como una restricción para el crecimiento de los mercados inclusivos, toda vez que son las empresas quienes han asumido los costos ocultos asociados al nivel de riesgo de la PBI, lo que desestimula la inversión, y con ello su inclusión formal en las cadenas de valor de las empresas. La imposibilidad de transferencia del riesgo en modelos de transacción encarece el servicio de la deuda de la PBI debido a que, en caso de desarrollar una iniciativa propia (emprendimiento en la creación de empresa propia), estas poblaciones no aseguradas suelen resultar peor calificadas por las entidades financieras.

En lo que respecta al tema fiscal, se encuentra que una de las reformas estructurales que permitiría a personas vulnerables insertarse en los circuitos económicos formales es atacar la trampa fiscal a través de la flexibilización de las normas tributarias para combatir la informalidad mediante la generación de incentivos que permitan hacer el tránsito a la formalidad y viabilicen la generación de alianzas con el sector privado para contribuir con la inclusión social desde el mercado. En últimas, la formalización de emprendimientos debería garantizar mayores ingresos al Estado para que sean destinados a inversión social.

Existen diferentes experiencias y aproximaciones para enfrentar esta trampa. Algunos países

han disminuido las tasas de tributación buscando que la base de recaudo se amplíe con el objeto de mejorar las rentas del gobierno y fortalecer con estos recursos los programas de mejoramiento de infraestructura, educación, salud, etc. Este tipo de políticas se ha enfocado en el hecho de que cuando se está en la informalidad y sólo se tienen recursos para vivir el día a día, el pago de impuestos no es viable. De ahí que algunas poblaciones deciden permanecer en la esfera informal.

Otros países incentivan la formalidad brindando un mejor servicio de infraestructura, de salud, de educación, de mejoramiento de condiciones de empleo y de acceso a servicios empresariales a la población formal, por lo que ser “formal” se considera mejor negocio que no serlo. Este tipo de políticas se basa en la responsabilidad de los gobiernos al ofrecer oportunidades de desarrollo a los pobladores que cumplan con las normas y la legalidad.

Lo anterior se ha logrado utilizando las rentas territoriales de una manera tan eficiente que estar por fuera de la legalidad resulte, en el imaginario colectivo, absolutamente inviable. Dichos territorios han logrado un adecuado balance en su política fiscal desarrollando instrumentos de renta o impuestos no restrictivos, o instrumentos de distribución como subsidios transitorios que promuevan las condiciones de mercado.

Unas y otras opciones tienen que revisarse a la luz de la eficiencia de los gobiernos locales por su limitada capacidad de combatir prácticas de corrupción que socavan el capital social y frenan los impulsos necesarios para la implementación de condiciones para la competitividad, el desarrollo humano y la lucha contra la pobreza.

Adicionalmente, se identificaron algunas barreras que impiden la constitución de figuras colaborativas para incentivar las alianzas público-privadas. Colombia aún no ha desarrollado esquemas particulares sometidos a regímenes excepcionales que aseguren la asociatividad entre el Estado y los particulares³². Los contra-

32 El esquema de contratación estatal en Colombia está diseñado para asegurar el suministro de los bienes y servicios requeridos por las entidades públicas, pero los tipos contractuales no se acomodan a la necesidad de desarrollar proyectos conjuntos entre el Estado y los particulares. Si bien la remisión contenida en el artículo 32 de la ley 80 de

tos existentes están diseñados para fines transaccionales y no de colaboración, y suponen procedimientos que exceden las cargas que un particular está dispuesto a asumir. A lo anterior se adiciona la inconveniencia para ejecutar recursos públicos por particulares a título de inversión y contrapartida a la vez que son percibidos por algunos servidores públicos como causa de investigaciones disciplinarias.

Otra trampa de pobreza asociada a las restricciones originadas por un marco regulatorio inflexible o inexistente, es la ambiental. Las comunidades emprendedoras han expresado su preocupación por el hecho de que las regulaciones ambientales exigen el mismo nivel de carga tanto para ellos como para las grandes empresas. Se requiere de una regulación diferencial que asegure y facilite el cumplimiento de salvaguardas por parte de los emprendimientos realizados por la PBI.

Finalmente, la explotación laboral infantil reproduce la pobreza en las comunidades de bajos ingresos ya que las nuevas generaciones se concentran en la búsqueda del sustento diario, renunciando así a su calificación y a la garantía de una inclusión económica más promisorio. El control del Estado en cuanto al cumplimiento de los tratados internacionales, la regulación laboral y la ley de primera infancia en Colombia resultan fundamentales para frenar y evadir la trampa, y requiere de políticas que promuevan la implementación de esquemas de reposición y desmonte gradual.

Restricción 3: Infraestructura física inadecuada. A pesar de sus privilegiadas condiciones naturales, Colombia es uno de los países más rezagados a nivel de infraestructura a nivel mundial. Según la Cámara Colombiana de la Infraestructura, el país ocupa el puesto 83 en el Ranking de Competitividad en Infraestructura de 2010, en el cual se

1993 permite la aplicación de los tipos contractuales de naturaleza civil y comercial a la contratación con entidades estatales; en la práctica su aplicación es restringida debido a que la ausencia de reglamentación de contratos colaborativos, como el joint ventures, bajo las particularidades que se presentan cuando una de las partes es el Estado. Esta circunstancia genera lagunas legales que desestiman su aplicación, bien por que genera un riesgo disciplinario para el funcionario público quien se ve en la difícil tarea de acomodar la legislación privada a condiciones especiales, como es el manejo recursos públicos bajo las normas del presupuesto en una bolsa en que confluyen con dineros privados (contrapartida), o bien porque el riesgo propio de que la alianza sea tomada como un acto dirigido a beneficiar una marca particular.



Foto: Acción Social.

listan 133 países³³. La quebrada geografía nacional sumada a situaciones de corrupción³⁴ entre otros factores, han impedido construir carreteras, puertos aéreos y marítimos o infraestructura tecnológica y física acorde con las posibilidades de desarrollo del país por su privilegiada situación geográfica y sus ventajas endógenas comparativas, como son la existencia de importantes aluviones fluviales o la pertenencia de vastas y extendidas zonas costeras en los Océanos Atlántico y Pacífico.

A esto se suma que el llamado Triángulo de Oro -constituido por Bogotá, Cali y Medellín, que representa más del 50% del PIB nacional-, se encuentra al interior del país, restando competitividad a sus productos tanto por los altos costos de transacción causados por el transporte hasta los puertos, como por las deficiencias en la infraestructura portuaria. Estas situaciones dificultan las operaciones de los empresarios del país para surtir tanto a los mercados internos como a los externos. A esto se suma que la infraestructura es muy limitada entre las zonas rurales y las urbanas, y entre estas y las costeras.

Adicionalmente, las redes de electricidad, saneamiento y telecomunicaciones, si bien guardan altos niveles de cobertura en las ciudades, tienen grandes carencias en las zonas rurales. En algunos casos, el mercado de los sistemas de riego debe limitarse a las zonas geográficas en que operan distritos de riego.

La ubicación y las condiciones físicas de las regiones donde se desenvuelven los negocios suelen ser condicionamientos a las inversiones

privadas. Las zonas de operación que carecen de infraestructura no son consideradas por los promotores de negocios ya que, de alguna manera, este es un factor de ventaja comparativa en todos los sectores productivos.

Las dificultades de acceso; inexistencia o ineficiencia en las comunicaciones; limitaciones en el servicio de energía y demás servicios públicos domiciliarios y; baja cobertura e ineficiencia en los servicios de educación, salud, y baja oferta de vivienda, limitan las operaciones de las organizaciones y encarecen sus costos de transacción afectando los intereses de los inversionistas quienes son, en últimas, los que deciden dónde situar sus inversiones, excluyendo a las regiones no aptas para el desarrollo de sus transacciones.

El papel del Estado en el desarrollo competitivo de las regiones se realiza a partir de la inversión en infraestructura, de tal manera que garantice una acelerada adaptación de las condiciones para el desarrollo de la mano de obra y el capital físico, tales como espacios de capacitación técnica que desarrollen el capital humano y plataformas tecnológicas que optimicen el uso de los factores productivos.

Desde la perspectiva de la pobreza, la trampa física y geográfica se genera cuando las condiciones geofísicas de la región limitan sus ventajas comparativas y competitivas. Los costos de transporte, la oferta ineficiente de servicios de salud, de educación, financieros y de seguridad, impide a la población acceder a los circuitos económicos y, a los empresarios motivar su inversión en estas regiones.

En consecuencia, con la falta de infraestructura adecuada, tanto las empresas como las poblaciones de bajos ingresos están enfrentando las mismas barreras que limitan sus objetivos particulares: generar riqueza y salir de la pobreza.

33 Cámara Colombiana de la Infraestructura, *Infraestructura: retos para el próximo cuatrenio*. Cartagena de Indias, Noviembre 2009. Recuperado de: <http://www.infraestructura.org.co/PRESENTACIONES/CONGRESOCCI/SEXTO/VIERNES/DISCURSO%20JUAN%20MARTIN%20CAICEDO-6%20CONGRESO.pdf>

34 Según el índice de percepción de Transparencia Internacional, que diagnostica la corrupción entre 180 países del mundo, Colombia ocupó el puesto 70 en el 2008. Recuperado de http://www.infolatam.com/entrada/corruptcion_en_america_latina_segun_trans-10249.html

Restricción 4: Falta de conocimientos y habilidades. Los consumidores de bajos ingresos pueden desconocer los usos y beneficios de algunos productos particulares o necesitar habilidades para usarlos en forma efectiva. Los potenciales proveedores, distribuidores y vendedores minoristas pueden carecer de conocimientos y habilidades para entregar productos y servicios de calidad de manera permanente, oportuna y a un costo determinado. En el caso de los proveedores de cacao, la Compañía Nacional de Chocolates identificó un desconocimiento sobre buenas prácticas agrícolas, manejo de insumos y aprovechamiento de la tecnología, pues no existía uniformidad en la calidad de la mazorca de cacao, afectando la eficiencia del proceso productivo de la empresa.

El reconocimiento de que las comunidades de bajos ingresos tienen habilidades aprovechables en las actividades productivas empresariales es un factor fundamental de los modelos de negocios inclusivos: el acceso a redes sociales y el conocimiento sobre las características de la demanda son algunos de los activos intangibles que hoy se aprovechan en los esquemas estudiados.

Pese a lo anterior, el mercado requiere un nivel mínimo de conocimientos técnicos para asegurar la operatividad de la empresa que puede provenir de la tradición oral o de una capacitación posterior. En este contexto, el analfabetismo, la baja calificación técnica, el desaprovechamiento de la tierra como factor de producción y el incremento en el número de integrantes de un hogar afectan la competitividad de la empresa y, con ello, su sostenibilidad y posibilidad de elevar los niveles de ingresos propios y de las poblaciones vinculadas.

La baja calificación a una población puede afectar la decisión de inversión de las empresas en un territorio determinado o atraer solamente empresas que

requieran mano de obra no calificada. Esta situación implica bajos niveles salariales, perpetuando la imposibilidad de las familias de escasos recursos para invertir en educación, generando así un círculo vicioso y volviendo inelástico el mercado laboral, es decir, ante un cambio en los niveles salariales la oferta de mano de obra permanece igual o no se restringe, con lo que el mercado no desincentiva los altos niveles de rotación de las empresas que pueden afectar los costos de contratación de personal.

Desde el punto de vista social, los bajos niveles de calificación también generan una degradación en las relaciones laborales, reduciéndose a vínculos meramente transaccionales, toda vez que la alta rotación de personal disminuye los niveles de compromiso frente a proyectos productivos. Se ha identificado que en las zonas en que no se genera una oferta educativa satisfactoria, las especialidades se presentan por vía de la tradición oral, convirtiendo los saberes en procesos estáticos que, incluso, se resisten a nuevas fuentes de conocimiento.

La tierra como factor de producción es un pilar fundamental de las economías regionales. Sin embargo, su mal uso y el desaprovechamiento del potencial para la extracción de materias primas mediante la implementación de buenas prácticas agrícolas, y agravado por los conflictos sobre su titularidad, la inseguridad jurídica en zonas de violencia y donde se ha presentado el despojo de los poseedores, alejan a los inversionistas de implementar modelos asociativos con las comunidades dueñas de los territorios y atrayendo la contratación de mano de obra foránea, así como la transferencia de propiedad hacia actores externos.

Una constante identificada en el análisis de los casos descritos más adelante es la necesidad de lograr la asociatividad de las poblaciones ya que los modelos pretenden la optimización de sus costos, lo que se logra con el aseguramiento de econo-

Inversión en infraestructura. Laboratorio de Estudios Geográficos y Territoriales. Almargarita-Apartadó-Urabá Foto: EPM





mías de escala, aprovechando volúmenes masivos de productos para el suministro o; con grupos de clientes que estimulen la adaptación de las soluciones a sus necesidades. Los esquemas asociativos requieren del fortalecimiento de las habilidades de la comunidad para trabajar en equipo, establecer objetivos comunes y fortalecer sus conocimientos en administración organizacional.

Restricción 5: Acceso restringido a productos y servicios financieros. El capital de trabajo, y el acceso a activos fijos son elementos esenciales para cualquier emprendimiento. Sin embargo, su consecución es limitada para las poblaciones de bajos ingresos, bien porque no cuentan con historial crediticio, bien porque los mercados financieros no han adaptado a ellos sus productos, servicios y procesos y, en consecuencia, exigen requisitos que no pueden cumplir, como garantías reales, contratos y facturas.

En consecuencia, se ha estimulado la oferta de dinero desde la informalidad en condiciones que afectan desde su inicio la sostenibilidad de los emprendimientos, tales como elevadas tasas de interés (usura), constitución de garantías que ponen en riesgo el patrimonio familiar o el establecimiento de formas de cobro que pueden llegar a vías de hecho. En estas condiciones el riesgo del emprendedor inversionista no es medible desde la formalidad, que exige un retorno que le permita pagar la inversión de manera segura y garantizada.

Por otro lado, una característica fundamental de la pobreza es la falta de excedentes financieros que habiliten la inversión o la demanda. Sin crédito, los productores y consumidores de bajos recursos no pueden financiar las inversiones semilla o realizar las adquisiciones de los productos y servicios ofrecidos por el mercado generando su desabastecimiento. Sin seguros, no pueden proteger sus pertenencias e ingresos contra crisis como enfer-

medades, sequías o robos. Ante la falta de servicios bancarios transaccionales, el financiamiento del que disponen es inseguro y caro.

En el caso –que más adelante veremos en detalle– de encadenamiento productivo de ají picante en el Valle del Cauca, la falta de bancarización y de productos y servicios financieros adecuados a las poblaciones de bajos ingresos obligaba a los productores a solicitar créditos ante terceros que cobraban altas tasas de interés, lo que desincentivaba la inversión y la explotación de sus parcelas. Esto llevó a la Fundación Carvajal a constituir un fondo de crédito rotativo que habilita la inversión semilla en media hectárea a los pequeños productores vinculados al programa.

La situación descrita resalta los beneficios de las alianzas entre las empresas formales y los emprendedores sociales. Por su parte, la empresa puede beneficiarse desde la calificación del riesgo de inversión, para lo cual se verifican los niveles de impacto social y ambiental como factores de calificación de la sostenibilidad de los negocios.

Restricción 6: Seguridad y confianza. En el contexto colombiano se explicó que el país ha sufrido una crisis de seguridad por cuenta de la violencia de los grupos al margen de la ley. Esta situación no ha pasado inadvertida generando efectos económicos en los mercados de los territorios donde se han focalizado las acciones violentas: desconfianza entre los pobladores, debilitamiento del capital social, desarraigo territorial, desplazamientos forzados o causados por la falta de oportunidades, migración del conocimiento empírico, rezago en inversiones de infraestructura, deslegitimación del Estado, desconocimiento de sus potencialidades, estigmatización de sus habitantes y temor por el eventual retorno de la violencia, desestimando así a estas regiones como potenciales zonas de operaciones comerciales y de desarrollo.



En el caso de Indupalma: Hasta hace unas décadas, el departamento del Cesar era una zona inexplorada y ajena a cualquier inversión. Una zona con tierras altamente productivas desaprovechadas por causa del miedo y la desconfianza generados por los grupos armados al margen de la ley que operaban allí. Con Indupalma, el modelo de asociatividad se fundamentó en la promoción de la recomposición de las relaciones entre los actores. Esta apuesta llevó a la conversión social de las zonas en que opera, pasando de ser zonas donde predomina la violencia por la presencia de actores al margen de la ley a zonas de paz, seguras y aptas para el desarrollo agropecuario.

En cuanto a las comunidades de bajos ingresos, la condición de violencia en los territorios donde se asienta también ha generado efectos que han limitado su capacidad productiva. De un lado, el abandono de sus tierras les restringe la posibilidad de generar ingresos a partir de actividades agro productivas. De otro, desde el punto de vista de las relaciones sociales, ha degradado las relaciones interpersonales abonando la pérdida de confianza y el debilitamiento de las redes sociales.

El temor por su integridad física conlleva a que la población migre desde sus regiones, influyendo en el debilitamiento de las redes sociales y en la capacidad asociativa de las comunidades y fomentando el emprendimiento productivo informal y la vinculación a actividades ilegales.

Es característico que las zonas donde se presentan situaciones sistemáticas de violencia terminan aisladas de la presencia del Estado y de la prestación de los servicios a su cargo, como justicia, seguridad, administración fiscal y salud. El aislamiento de la región también impide que funcionarios públicos y contratistas del Estado se desplacen a esos territorios, afectándose así la capacidad de gestión y ejecución de recursos destinados a la inversión en infraestructura

física, así como la operación misma de hospitales, juzgados, peajes, el servicio financiero, la ejecución de programas sociales del gobierno -incluyendo el desembolso de subsidios de vivienda-, desempleo y créditos blandos, entre otros. En caso de ser viable el desplazamiento de funcionarios públicos o de contratistas del Estado a regiones con presencia de violencia, la movilización resulta costosa y riesgosa.

Lo anterior es causa de un evidente rezago en la inversión en infraestructura pero, aun más grave, de un debilitamiento del Estado e, incluso, de pérdida de legitimidad³⁵ de sus gobernantes. En consecuencia, las iniciativas violentas que afectan directa y profundamente la competitividad regional, generan un debilitamiento institucional y desestiman la inversión privada y pública en infraestructura, acentuando y perpetuando las condiciones de pobreza y exclusión social.

Se puede observar, en las figuras 4 y 5, la correspondencia entre las restricciones identificadas por el reporte GIM "Las empresas frente al desafío de la pobreza" y las trampas de pobreza, demostrando que las problemáticas sociales y de mercado son, en esencia, las mismas.

Una vez expuesta la relación existente entre las trampas de pobreza y las restricciones de mercado identificadas por el GIM, el camino a seguir debe contemplar la implementación de estrategias empresariales exitosas e innovadoras que tengan como principal objetivo la superación de aquellas, con base en el soporte de información proveído por el Estado paralelo al diseño conjunto de políticas públicas que adecuen el entorno de negocios para garantizar la viabilidad de los esquemas por parte del sector privado.

³⁵ Entiéndase por legitimidad el reconocimiento que una comunidad le otorga a un sujeto para ejercer un rol de autoridad o control.



ESTRATEGIAS EN ACCIÓN

Pese a la existencia de los retos mencionados anteriormente, una creciente cantidad de empresas está operando con éxito en mercados de bajos ingresos. Cada modelo ha identificado y desarrollado de manera creativa estrategias que aseguran la operación y la consecución de sus objetivos en el contexto local en que se desenvuelven. Los empresarios colombianos responden a los obstáculos eludiéndolos o eliminándolos a través de las siguientes estrategias³⁶:

Estrategia 1: Adaptar productos y procesos.

La implementación de modelos de negocios inclusivos exige que los empresarios se enfrenten a las restricciones de mercado analizadas en el capítulo anterior. Esto se convierte en un reto a la innovación y a la creatividad de los emprendedores para adaptar los productos y procesos convencionales de la empresa adecuándose a las realidades del mercado de la población de bajos ingresos. La innovación se puede lograr de diferentes maneras: adaptando el producto, complementando la oferta de productos con servicios adicionales, aplicando nuevas tecnologías o rediseñando procesos de facturación, compra, logística y recaudo, principalmente. A continuación se presentan las diferentes manifestaciones de esta estrategia para el caso colombiano:

Potenciar tecnología. El uso de la tecnología como un factor de producción es un catalizador

del desarrollo porque garantiza la eficiencia en los procesos productivos al reducir costos de producción y de transacción, conllevando mayores niveles de productividad. A su vez, facilita la inclusión de personas de la población de bajos ingresos a las cadenas de valor de las empresas con el empleo de tecnologías de la información, así como con el seguimiento de los indicadores que permiten medir el mejoramiento de sus condiciones de vida. Por ejemplo, al utilizar sistemas de información y bases de datos sobre población desplazada, la Fundación Surtigas ha superado con éxito las dificultades originadas por la falta de conocimiento e identificación de la población en su zona de influencia.

Los empresarios han utilizado el fomento de la tecnología para la superación de dificultades por la falta de información de mercado. La oferta de



³⁶ En las matrices presentadas, el color blanco corresponde a aquella subestrategia que sólo ayuda a superar una de las restricciones de mercado. Las que están en rojo fueron utilizadas para superar más de una de las restricciones de mercado.

nuevas tecnologías y de soluciones integrales para diferentes sectores han permitido que campesinos productores de la PBI conozcan cuál es la tecnología más apropiada para el desarrollo de sus actividades, solventando la falta de información acerca de los alcances de la implementación y uso de modernos sistemas agrícolas. La empresa PAVCO-COLPOZOS entendió que con el ofrecimiento de sistemas automatizados de riego de agua e instrucciones integrales para su utilización, los agricultores se percataban de los beneficios y ventajas que les reportaba la adquisición de los mismos.

El programa Antioquia Iluminada, de EPM, llevó a esta compañía a desarrollar dos nuevos medios tecnológicos que habilitan la prestación del servicio de energía prepaga. Por un lado, una tarjeta que incluye un código a través del cual se contrata el crédito adquirido por el usuario y, por otro, el contador que lleva el registro de la energía que ha consumido cada cliente. Asociado a este último, la empresa también adecuó sus procesos para no generar un recargo adicional al cliente final por la instalación del contador.



Potenciar la tecnología para adaptar los procesos a cargo de los operarios de gas de la empresa Surtigas es una de las premisas de Jóvenes con Valores Productivos.

Foto: Fundación Surtigas

Diseñar procesos comerciales. Los esfuerzos del empresariado colombiano por incluir a sus compañías a las poblaciones de bajos ingresos o PBI en los eslabones de suministro y distribución de la cadena de valor han redundado en la creación de nuevos canales de proveeduría de insumos y materia prima, y de distribución y comercialización alternos a los esquemas de venta tradicional que fomentan el desarrollo de habilidades y conocimientos de la PBI y capturan nueva información de mercado. La adaptación de procesos para la identificación, caracterización y seguimiento de la población sujeto (los clientes de la PBI) le agrega valor a las empresas.

El caso de venta directa de Natura Cosméticos resultó innovador en la medida en que los productos son comercializados directamente por un grupo de mujeres que podrían ser al mismo tiempo sus propios clientes. Un sencillo sistema de vinculación ha permitido a la compañía escalar su fuerza de ventas de cero a quince mil consultoras en un periodo de dos años imposible bajo los esquemas convencionales típicos de este sector.

De otra parte, para superar los obstáculos derivados de la falta de acceso a productos y servicios financieros para la PBI, CEMEX adaptó su proceso de venta en nichos de mercado de la población en situación de vulnerabilidad con la implementación del programa Patrimonio Hoy a través del cual se habilitaron líneas de crédito dedicadas a la compra de materiales para la autoconstrucción con plazos de financiación hasta de setenta semanas. Esto implicó que la empresa adaptara su proceso de recaudo de cartera al flujo de ingresos de un hogar típico perteneciente a los estratos socio-económicos más bajos de la sociedad. En este contexto, no solamente se habilitan nuevos productos o procesos sino que también se superan barreras de información sobre la estructura de gastos y el ingreso disponible de familias en situación de vulnerabilidad.

La creación y otorgamiento de incentivos para asegurar la participación de la PBI en la oferta de servicios financieros es fundamental para el desarrollo de negocios inclusivos. Empresas como Indupalma y la Compañía Nacional de Chocolates habilitaron bancas de inversión internas en sus esquemas que facilitaron el acceso a crédito para el desarrollo de los cultivos de los agro-empresarios así como para la compra de tierras.

Finalmente, el encadenamiento de las actividades realizadas con la PBI a los mercados internacionales en la adaptación de un nuevo proceso comercial de las compañías ha permitido devolver la confianza y la seguridad a las comunidades de bajos ingresos gracias a que se afianza su rol en el modelo de negocio. La comercializadora Hugo Restrepo y Cía. y la Corporación Oro Verde han logrado que la producción de pasta de ají de los campesinos del Cauca y Valle del Cauca y el oro extraído por las Unidades Familiares Productivas (UFP) chocóananas sean comercializados internacionalmente.

Oferta de servicios adicionales para habilitar la demanda. Un patrón encontrado durante el análisis de los casos fue el desarrollo de capacitaciones técnicas mediante las cuales se potenciaron los conocimientos y habilidades de población en situación de vulnerabilidad. Uno de los pilares del programa Entra 21, de la Fundación UNE, es la capacitación brindada a jóvenes en estado de vulnerabilidad en el área de tecnologías de información y de comunicaciones para acceder al mercado laboral en el sector de call centers. Algo similar sucede en los casos en los cuales el desarrollo de productos agrícolas, como el fruto de palma, el cacao o la pasta de ají requieren de la óptima combinación entre conocimientos técnicos y empíricos que garantizan los estándares de calidad requeridos por el mercado. En todo caso, esta misma táctica de ofrecer capacitaciones técnicas para habilitar la demanda puede ser considerada, además de una adaptación de un proceso como una inversión de la empresa para remover restricciones.

Una segunda táctica que permitió la superación de algunas dificultades originadas por falta de información o por las condiciones asistencialistas de programas sociales estipulados en el marco regulatorio fue la creación y el otorgamiento de incentivos que aseguran la participación de la PBI en las capacitaciones técnicas. Fue así como el programa de la Fundación Súper desarrolló un mecanismo de incentivos económicos y nutricionales que minimizaban los niveles de deserción en los cursos de capacitación en las áreas de producción y ventas.

Por último, otra de las tácticas alineadas con la adaptación de productos y procesos, también relacionada con la estrategia de combinar recursos y capacidades en el sector financiero, fue la integración de las organizaciones no gubernamentales como actores que soportan y promueven procesos de otorgamiento de créditos individuales o asociativos. La participación de la Fundación Carvajal en la adquisición de sistemas de riego habilitó la financiación de los pequeños agricultores con recursos públicos.

Adaptar portafolio de productos y servicios. Para el adecuado funcionamiento del modelo de la Fundación Carulla – aeioTu – que presta servicios educativos de alta calidad para la primera infancia, resultó fundamental replicar y adaptar metodologías internacionales a condiciones locales. La metodología de enseñanza Reggio Emilia que utiliza la Fundación en su modelo sirvió para superar la falta de conocimiento en la prestación del servicio educativo y permitió desarrollar y estimular las habilidades y conocimientos de los niños que participan del programa. En aeioTu, la Fundación Carulla prevé la adaptación del servicio inicial de educación buscando que sea replicado y de carácter masivo a través de la implementación de futuros contratos de franquicia con poblaciones de ingreso medio.

Figura 6. Estrategia 1. Adaptar productos y procesos.

Restricciones	Estrategias	Invertir para remover restricciones	Apalancar las fortalezas de la PBI	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el capital social
		Adaptar productos y procesos				
Información de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Características técnicas. • Oferta de nuevas tecnologías y oferta de soluciones integrales para cada sector. • Ajustarse al flujo de caja de la PBI. Adaptación del proceso de recaudo de cartera. • Creación de canales de suministro y distribución especializados para el territorio. • Adaptación de procesos para la identificación, caracterización y seguimiento de la población objetivo. • Creación y otorgamiento de incentivos para asegurar la participación de la PBI en las ofertas de capacitación técnica - empresarial (formalización). • Potenciar la tecnología de la información y de las comunicaciones 					
Marco Regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y otorgamiento de incentivos para asegurar la participación de la PBI en las ofertas de capacitación técnica - empresarial (formalización). 					
Infraestructura física						
Conocimiento y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Replicación y adaptación de metodologías internacionales a condiciones locales. • Capacitaciones técnicas. • Creación de canales de suministro y distribución especializados para el territorio. • Encadenamiento de las actividades realizadas con la PBI a los mercados internacionales. 					
Acceso a servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de los procesos de venta habilitando líneas de crédito directamente o a través de aliados. • Ajustarse al flujo de caja de la PBI. Adaptación del proceso de recaudo de cartera. • Integración por parte de las ONG como soporte de procesos de solicitud de créditos de las comunidades. • Creación y otorgamiento de incentivos para asegurar la participación de la PBI en la oferta de servicios financieros. 					
Seguridad y confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Encadenamiento de las actividades realizadas con la PBI a los mercados internacionales 					

Blanco: sólo ayuda a superar una de las restricciones de mercado Naranja: ayuda a superar más de una de las restricciones de mercado.



La inversión en tecnología en el proceso de suministro en la cadena de distribución y sub-distribución de materiales para la construcción ha disminuido los tiempos de la transacción y sus costos.
Foto: PAVCO S.A

Estrategia 2: Invertir para remover restricciones. Los emprendedores pueden remover las restricciones de mercado mediante sus propias inversiones con valor privado y valor social. Durante el estudio de los casos se identificaron algunos patrones en la inversión, como la destinación de recursos para la creación de productos y servicios innovadores financiados con recursos propios; formalización de relaciones laborales o comerciales con la PBI; implementación de operaciones dirigidas a la consecución efectiva de los recursos de subsidios, subvenciones y donaciones como fuente de cofinanciación; líneas de crédito adaptadas a los flujos de caja de la población de bajos ingresos y campañas que incentivan la participación de la comunidad empresarial y la PBI.

Asegurar valor privado. El afán por comprender las necesidades de sus clientes ha llevado a que las empresas privadas inviertan en investigaciones de mercado que les permitan capturar información acerca de los conocimientos técnicos requeridos, asegurando con ello el conocimiento de las formas de utilización de los productos ofrecidos. En el caso PAVCO-COLPOZOS, la empresa ha invertido en la identificación de zonas que cuentan con distritos de riego, generando mapas geo-referenciados, que cruza con información sobre los tipos de cultivos que se encuentran en dichas zonas. De esta forma se acerca a los productores ofreciéndole las tecnologías de riego adecuadas para cada tipo de cultivo. Adicionalmente, ha desarrollado una plataforma de información en internet a través de la cual los clientes acceden a información sobre mejores prác-

ticas agrícolas y sobre personas e instituciones que ofrecen asistencia técnica.

En el caso de Indupalma, parte de la inversión que ha realizado la empresa se ha focalizado en el desarrollo de un equipo de proveedores de asistencia técnica que aseguran la estandarización de los cultivos y la calidad en el fruto producido.

Por otro lado, las empresas han visto la necesidad de destinar recursos de su propio presupuesto a la creación de productos financieros con miras a habilitar la demanda de la PBI, que por lo general no tiene acceso al sector bancario. Así, las necesidades del mercado de bajos ingresos han impulsado a algunas empresas a implementar sistemas de otorgamiento de créditos y micro-créditos al mismo tiempo que las han motivado para apoyar la consecución de los servicios financieros ofrecidos por el Estado.

La figura del fondo rotatorio en el caso de Surtigas ha permitido a comunidades desplazadas en la región Caribe de Colombia iniciar sus emprendimientos productivos como una alternativa para mejorar sus ingresos. Las bajas tasas de interés, la flexibilización del sistema de garantías y el pronto pago del capital, han garantizado la democratización de los recursos. La tendencia se ve reflejada en el cambio de indicadores de crédito, los cuales se enfocan en lograr el mayor número de créditos otorgados y no tan sólo en el monto de los recursos colocados.

Por su parte, CEMEX descubrió como una de las restricciones de inversión en el mejoramiento de las

viviendas de las poblaciones de bajos ingresos, que la inversión debe realizarse de manera paulatina ya que estas no cuentan con un capital que les permita hacer la mejora de manera instantánea. La empresa decidió invertir capital propio para asegurar la congelación del precio de los diferentes materiales propios y de otros que no son suministrados por la compañía, de tal manera que la inversión de sus clientes se proteja de la fluctuación de los precios y no afecte el presupuesto familiar de los clientes.

Otra de las tácticas utilizadas por los empresarios para asegurar el valor privado es la contratación formal de individuos de la PBI. Con ello se logra afianzar el rol de la PBI vinculada, garantizando su afiliación y la de sus familias al sistema de seguridad social integral, así como estabilidad en sus ingresos. Con la vinculación de jóvenes vulnerables a los eslabones de suministro, transformación y comercialización de la empresa Súper de Alimentos, se promueve la inclusión a los circuitos formales, se desarrollan los conocimientos y las habilidades y se superan los obstáculos derivados de un marco regulatorio que algunos consideran inflexible.

Potenciar el valor social. Fomentar y promover la creación de valor social mediante la inversión de recursos para superar cualquier manifestación de las barreras que se presentan en el mercado, fue

uno de los patrones que se identificó durante el análisis de los casos para Colombia.

Tal como lo implementó aeioTu en su modelo de educación en la primera infancia, el otorgamiento de subsidios cruzados³⁷ a los niños de la PBI los habilita para tener una educación de calidad durante sus primeros años de vida. Los recursos que se reciben como aportes de la filantropía empresarial permiten adecuar los centros de estudio en aras de garantizar a todos los afiliados un entorno amigable y adecuado para el desarrollo de sus habilidades y conocimientos.

La utilización de fondos rotatorios que otorgan microcréditos, la habilitación de líneas de crédito o la compraventa de bienes o servicios en condiciones favorables, son catalizadores del desarrollo social, toda vez que devuelven la confianza a la PBI al ser empoderados como empresarios por el lado de la oferta y, como consumidores, por el lado de la demanda. Así lo entendió Hugo Restrepo y Cía. quien, por medio de contratos a futuro, garantizó la compra de la cosecha de ají a los campesinos proveedores en condiciones benéficas que redundaron en el empoderamiento comunitario de las asociaciones de agricultores.

37 Son subsidios cruzados aquellos que se constituyen por recursos captados de poblaciones de altos ingresos y se destinan a sufragar costos o gastos en proyectos cuya población sujeto es la PBI

Figura 7. Estrategia 2. Invertir para remover restricciones

Restricciones	Estrategias					
	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover restricciones	Apalancar las fortalezas de la PBI	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el capital social
Información de Mercado		<ul style="list-style-type: none"> • Inversión para investigar y capturar información sobre temas técnicos para luego sistematizarla y transmitirla por medio de administración de tecnologías de conocimiento. • Inversión en asesores que aseguran el apoyo técnico de los programas que lo requieren. • Campañas que incentivan la participación de la comunidad empresarial y de la PBI. 				
Marco Regulatorio		<ul style="list-style-type: none"> • Contratación formal de las personas de la PBI. 				
Infraestructura física						
Conocimiento y habilidades		<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en asesores que aseguran el apoyo técnico de los programas que lo requieren. • Creación de espacios en los que se promueve la transferencia de conocimiento y desarrollo de las habilidades de la PBI. • Contratación formal de las personas de la PBI. 				
Acceso a servicios financieros		<ul style="list-style-type: none"> • Crear productos y servicios financieros. • Otorgar subsidios, subvenciones y donaciones. • Financiamiento a costo reducido o con capital paciente. 				
Seguridad y confianza		<ul style="list-style-type: none"> • Contratación formal de las personas de la PBI. • Campañas que incentivan la participación de la comunidad empresarial y de la PBI. 				

Blanco: sólo ayuda a superar una de las restricciones de mercado **Naranja:** ayuda a superar más de una de las restricciones de mercado.

Entre la Alcaldía del Municipio de Envigado en el Departamento de Antioquia, Enviaseo, los recuperadores de material asociados a la precooperativa Preambiental y tres empresas del sector privado (Peldar, Cartón de Colombia y el Grupo Familia) se realizaron campañas que incentivaron la participación de la comunidad y de la PBI en el programa de fortalecimiento en manejo de residuos sólidos para la contribución de procesos productivos de transformación. Con recursos de la alcaldía se paga la educación y nutrición de los hijos y familias de los recicladores, lo cual garantiza la participación y fidelidad al programa. En últimas, se afianza la participación de los recicladores y de las empresas al recibir mayor cantidad de material y se superan problemas de información relacionadas con los canales de recuperación de material para la industria.

Estrategia 3: Apalancar las fortalezas de la población de bajos ingresos (PBI). Mediante la participación de las poblaciones de bajos ingresos como intermediarios, y construyendo sobre sus redes sociales la confianza y la rendición de cuentas, las empresas pueden soportar sus estrategias de penetración a los mercados de la PBI. La Fundación Carulla – aeioTu – ha identificado que su programa de educación a la población de primera infancia se fortalece con la participación de los padres y madres de los niños atendidos y reconoce como una oportunidad de crecimiento la constitución de franquicias de sus centros educativos, transfiriendo las metodologías y asegurando la replicación del modelo a través de la operación de estos por las mismas comunidades.

La participación de la Población de Bajos Ingresos (PBI) en formas asociativas. La participación de la PBI en formas asociativas parte de la creación

de conocimientos técnicos y de habilidades particulares que aseguran su autogobierno, autodeterminación y subsistencia en el mercado. En la mayoría de los casos, las poblaciones de bajos ingresos no han podido desarrollar sus actividades productivas soportadas por conocimientos técnicos, bien porque no han tenido la oportunidad de educarse, bien porque no han gozado de los recursos para acceder a una formación técnica o superior.

En este contexto, dado que las comunidades de bajos ingresos cuentan con conocimientos empíricos transmitidos generacionalmente de forma práctica y oral, ha resultado fundamental la inversión por parte de las empresas privadas para que se refuercen esos saberes con la puesta en marcha de programas que promuevan el conocimiento técnico que aseguran que sus productos se ofrezcan en las condiciones requeridas por el mercado, así como de conocimientos administrativos que garanticen la permanencia de las organizaciones de carácter solidario respetando los principios universales de autonomía, autogestión y autodeterminación. Al respecto, la Compañía Nacional de Chocolates capacitó en diferentes áreas a campesinos asociados –que tenían un conocimiento empírico pero no técnico- para lograr el adecuado desarrollo del cultivo de cacao y aprovechar los beneficios de la asociatividad.

Es importante mencionar que la PBI cuenta con información suficiente para retroalimentar a las empresas sobre procesos productivos tradicionales en los nichos de mercado. A través del dialogo constante con la población de bajos ingresos generan espacios para la innovación y la transferencia de conocimientos técnicos a otros individuos o asociaciones. Tal es el caso de PAVCO-COLPO-

Capacitación del Programa Formación para la Vida Laboral de la Fundación Súper de Alimentos.

Foto: Súper de Alimentos.





ZOS: los agro-productores asociados transfieren conocimiento sobre sus necesidades particulares respecto de la utilización de los sistemas de riego automatizado a otros campesinos.

Potenciar el control social frente al cumplimiento de normas y contratos resulta fundamental para apalancar con éxito la constitución de alianzas estratégicas con empresas. Con frecuencia este segmento de la población queda excluido de los circuitos económicos, marginándose del sistema de protección social integral por falta de formalización y desconfianza frente al cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Algunos modelos de inserción laboral -como la Fundación UNE o la empresa Súper de Alimentos-, promueven que la vinculación de personas vulnerables en la cadena de valor de las empresas se realice en cumplimiento de normas laborales en aras de incluir en la formalidad a aquellos que no lo están. CEMEX ha garantizado la construcción de alianzas sólidas con depósitos de materiales de construcción que, gracias a su participación en el programa Patrimonio Hoy, han accedido a los beneficios derivados de su formalización empresarial.

Finalmente, para superar un obstáculo originado en la falta de infraestructura física ha sido fundamental la constitución de formas asociativas entre las

comunidades de bajos ingresos para la prestación de servicios logísticos locales, compras en bloque y activación de economías de escala. En el caso de reciclaje de materiales en el municipio de Envigado, la creación de la precooperativa de trabajo asociado, PREAMBIENTAL, ha permitido que los recicladores se conviertan en proveedores locales de vidrio, papel o cartón de empresas del sector privado como Peldar, Grupo Familia y Cartón de Colombia.

La venta en bloque de este material permite a las empresas compras masivas pagando de contado, ya que en este modelo se asegura la oferta de material. Así, se evita que las empresas compren vidrio o papel en otras regiones donde se dificulta el acceso y los costos de transporte son muy elevados. De este modo ha sido posible que las empresas produzcan en mayores cantidades y a menores costos gracias a las economías de escala, de tal manera que la asociatividad de las empresas y de los recicladores genera mutuos beneficios.

Construir sobre las redes sociales existentes Las políticas de lucha contra la pobreza han partido, en algunas ocasiones, de un preconcepto en el que se subvalora la capacidad de generar ingresos de las poblaciones de bajos ingresos, lo que ha fundamentado la creación de subsidios y otros esquemas asistencialistas que resultan ser temporales y, en ocasiones, focos de corrupción o exclusión. Esta

visión no percibe los activos que les han permitido a las poblaciones más vulnerables sobrevivir a pesar de las difíciles condiciones de exclusión social y económica en que permanecen.

La estrategia desarrollada por algunos empresarios busca, con base en el respeto por las dinámicas locales de las poblaciones, tender puentes sobre los aportes que ellos mismos han generado como comunidad fundamentados en su capacidad asociativa. Lo anterior implica el reconocimiento de que las dinámicas sociales y las redes que se han tejido históricamente inciden directamente en el relacionamiento de la empresa con las comunidades, lo cual resulta necesario para que sus productos y/o servicios penetren en mercados donde son desconocidos.

Valorar este activo asegura la transferencia de información sobre las necesidades que el producto y/o servicio puede satisfacer, o sobre cómo darle uso, o qué beneficio le puede brindar a la comunidad para su correcta adaptación.

Es importante considerar que las redes existentes de población en situación de vulnerabilidad pueden constituirse en replicadores naturales de la demanda de un determinado bien y/o servicio para la generación de economías de escala y su masificación.

Entender la dinámica de las redes sociales se puede constituir en elemento de agregación de oferta de bienes y/o servicios para integrar diversos proveedores a las cadenas de valor de las empresas, pudiendo repercutir en el mejoramiento de sus costos de transacción y de su competitividad. Esta agregación puede permitir a los empresarios ampliar aún más su cadena de proveeduría con el fin de disminuir el riesgo y mejorar sus condiciones de competitividad.

En este contexto, mediante la participación de las poblaciones de bajos ingresos como intermediarios, y construyendo sobre sus redes sociales la confianza y la rendición de cuentas, las empresas pueden soportar sus estrategias de penetración a los mercados de la PBI.

La creación de asociaciones de campesinos, como en el caso de Hugo Restrepo y Cía., ha servido como herramienta para minimizar los riesgos a los cuales está sujeta la comunidad de bajos ingresos. La negociación sobre el precio de la cosecha de ají tiene mejores resultados si se realiza en conjunto, pues los riesgos asociados a los cambios en la moneda suelen afectar el precio final de la cosecha.

La asociación garantiza que ese riesgo se mitigue, ya que se negocian en bloque los contratos futuros

Figura 8. Estrategia 3. Apalancar las fortalezas de las poblaciones de bajos ingresos.

Restricciones	Estrategias					
	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover restricciones	Apalancar las fortalezas de la PBI	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el capital social
Información de Mercado			<ul style="list-style-type: none"> Reforzar el conocimiento empírico de la PBI con la puesta en marcha de programas que promuevan el conocimiento técnico. Construir sobre redes sociales existentes. Crear innovación en conjunto con la PBI. 			
Marco Regulatorio			<ul style="list-style-type: none"> Potenciar el control social frente al cumplimiento de normas y contratos. 			
Infraestructura física			<ul style="list-style-type: none"> Constitución de formas asociativas para la prestación de servicios logísticos locales y compras en bloque para la activación de economías de escala. 			
Conocimiento y habilidades			<ul style="list-style-type: none"> Reforzar el conocimiento empírico de la PBI con la puesta en marcha de programas que promuevan el conocimiento técnico. Ampliar los arreglos de riesgo compartidos 			
Acceso a servicios financieros			<ul style="list-style-type: none"> Constitución de formas asociativas para lograr el acceso a servicios financieros. Ampliar los arreglos de riesgo compartidos 			
Seguridad y confianza						

Blanco: sólo ayuda a superar una de las restricciones de mercado Naranja: ayuda a superar más de una de las restricciones de mercado.

que aseguran la compra de la producción en condiciones muy favorables. Como consecuencia, los productores campesinos cuentan con un flujo de caja constante que les permite financiar o solicitar créditos para el bien común del proyecto asociativo.

El reconocimiento de las redes sociales en poblaciones vulnerables ayuda a equilibrar las relaciones de poder a nivel local –haciendo que la comunidad se apropie más eficazmente del conocimiento-, y a reconocer de una mejor manera el rol que, en las empresas, juega cada actor, lo cual es importante para la generación de relaciones sostenibles y estables en el modelo de negocio que se implemente.

Uno de los factores más favorables para las empresas es que al penetrar eficazmente estas redes ya constituidas, se activan una serie de beneficios mejorando el conocimiento masivo de sus marcas y logrando una mayor efectividad en las transmisiones de sus mensajes a la comunidad.

Estrategia 4: Combinar recursos y capacidades. Con frecuencia los esquemas que buscan el desarrollo tienen éxito al unirse a otros negocios en asociaciones y cooperativas mutuamente beneficiosas o con socios no tradicionales, como organizaciones no gubernamentales y proveedores de servicios públicos. A través de estas colaboraciones, las empresas acceden a capacidades y recursos complementarios para eludir o eliminar las restricciones en el entorno de mercado.

Combinar Capacidades Complementarias. La interrelación de actores de diversa naturaleza (ONGs, Estado, empresa privada y asociaciones civiles, entre otras) en un modelo o negocio incluyente garantiza el acceso a recursos y capacidades combinadas.³⁸ A través de alianzas estratégicas se mitiga la falta de información frente a las preferen-

³⁸ Se considera que tienen diversa naturaleza porque cada actor persigue objetivos diferentes, aunque estos pueden satisfacer sus intereses por medio de un mismo modelo inclusivo.

Insumos para la elaboración de productos Natura

Foto: Natura Cosméticos



cias del mercado, las características de la demanda, el estado de desarrollo de las comunidades y, en general, toda la información necesaria para realizar las adecuaciones de la oferta, asegurar su demanda y penetrar en aquellos mercados desatendidos.

Durante la sistematización de los casos se evidenció que cada participante en el modelo aportaba activos tangibles, intangibles y/o de conocimiento que habían adquirido en desarrollo de su especialidad y experiencia previa. La combinación de estos aportes fortalece y hace viable la operación de los esquemas operativos y financieros, cuyo desarrollo no hubiera sido posible a través de emprendimientos individuales.

Se ha identificado que algunos de los pilares fundamentales para el éxito de negocios inclusivos son el reconocimiento de la importancia del aporte de los otros actores, la equivalencia entre las cargas y los beneficios, y el avalúo de los activos intangibles y de conocimiento que garantizan el equilibrio en las relaciones de los participantes.

En el caso de Jóvenes con Valores Productivos, la Fundación Surtigas asumió un rol integrador entre los actores -Surtigas, Acción Social, SENA, la

comunidad y agentes de la cooperación internacional- que no hubiera podido realizar ningún otro actor de manera individual, aportando su conocimiento previo sobre los intereses de la comunidad circundante, el entendimiento de las necesidades de la empresa y sus vínculos con el sector público.

La creación de sinergias entre diferentes actores promueve la transferencia de información, de conocimientos y de habilidades. La Fundación Carulla unió esfuerzos con el Ministerio de Educación, las alcaldías locales y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) permitiendo identificar las zonas donde la operación de los centros educativos tendrían un mayor impacto social. La vinculación entre la Fundación y la Alcaldía de Santa Marta permitió la utilización de instalaciones públicas en las cuales hoy funciona uno de los centros educativos aeioTu, disminuyendo los costos iniciales de una inversión para la construcción de instalaciones propias.

La generación de proyectos productivos requiere capital de trabajo que puede provenir de recursos propios o de créditos, bien sea de la banca, bien sea de fondos de inversión que dispongan de capitales pacientes. Cuando se trata de proyectos productivos promovidos por individuos de la PBI, las fuentes de acceso a capital se restringen a los recursos

Figura 9. Estrategia 4. Combinar recursos y capacidades

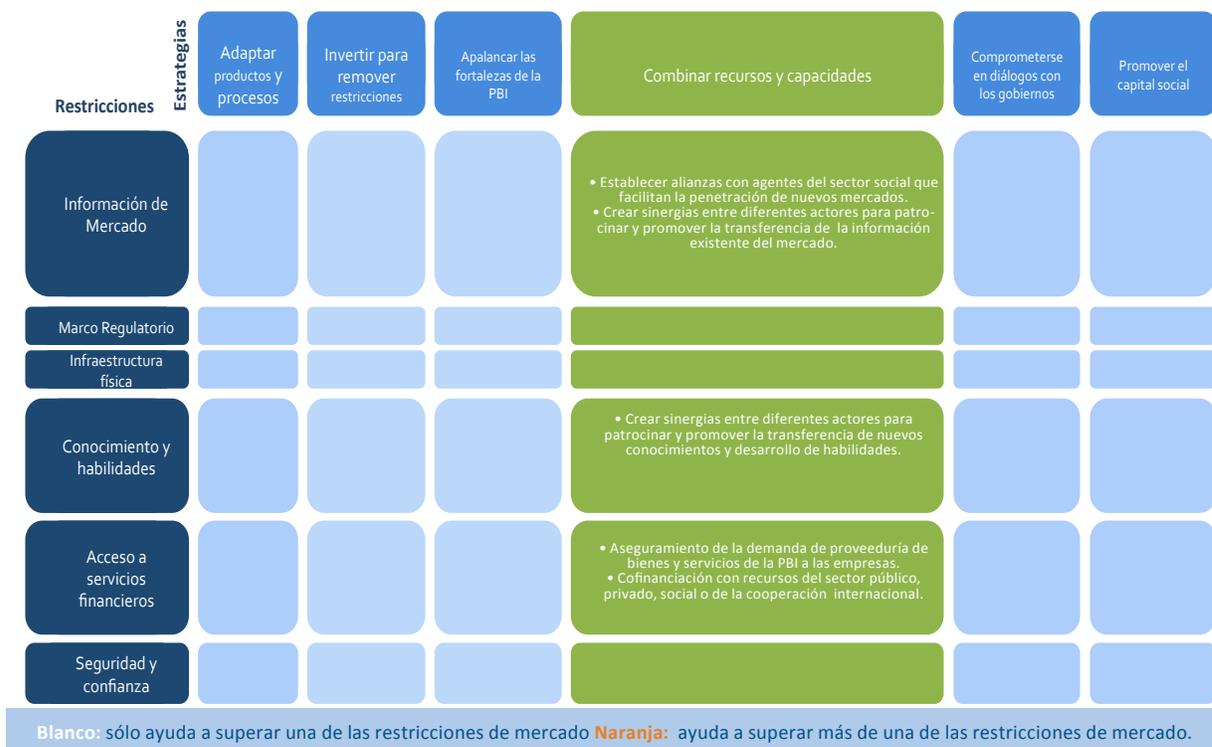




Foto: Acción Social

del crédito de terceros, quienes suelen verificar tres condiciones antes de realizar el desembolso: que se trate de un proyecto de inversión rentable, con un operador idóneo y con garantías sobre los recursos prestados (colaterales).

En este orden de ideas, el aseguramiento de la demanda de proveeduría de bienes y servicios de la PBI a las empresas asegura un flujo de caja que permite el cumplimiento del primero de estos requisitos. En algunos casos, los contratos de suministro o venta anticipada sirven de garantía de los créditos solicitados. Esta circunstancia fue identificada por la Compañía Nacional de Chocolates quien, ante la necesidad de asegurar el suministro de mazorca de cacao, invirtió recursos y combinó conocimientos y capacidades técnicas para desarrollar a los pequeños agricultores. El aseguramiento de la cosecha dio a los prestamistas las garantías para el pago a capital de los créditos otorgados a la PBI y aseguró operadores más idóneos.

Estrategia 5: Comprometerse en diálogos de políticas con los gobiernos. Lo público tiene una profunda interrelación con lo privado. Es claro que unas políticas públicas adecuadas y unos mecanismos expeditos y claros para su aplicación pueden contribuir al desarrollo de un ambiente propicio para la implementación de alianzas público-privadas y a la estructuración de esquemas innovadores que se traduzcan en modelos de negocios inclusivos. Esta interrelación es la base para el progreso de

la civilidad. El desarrollo de sociedades democráticas está fundado en el carácter legítimo de la ley antes que en un sistema de normas fundamentado en la mera imposición. Por esta razón, es necesario hacer realidad el principio legal donde el interés colectivo predomina sobre el particular.

El exceso de normas y su falta de aplicabilidad.

Cada sociedad tiene una extensa diversidad de mecanismos no formales que rigen el comportamiento y la generación de alternativas para el desarrollo de los individuos. Mientras más integrada social, ética y culturalmente es una sociedad, menos requiere de aparatos formales que rijan en detalle el comportamiento de sus individuos.

Colombia es un país que convive con el exceso de normatividad y de formalismos legales contra una disolución del respeto por las normas y las reglas de juego.

La legislación colombiana es una de las más completas y complejas de Latinoamérica. Sin embargo, en ocasiones su aplicación resulta confusa por diferentes motivos que incluyen tanto la debilidad institucional como la falta de instrumentos para su correcta implementación pero, en especial, por la incapacidad para lograr que estas normas no solamente estén estipuladas sino que trasciendan en el imaginario colectivo y se transformen en normas de comportamiento social. Es decir, que pasen del papel a la práctica.

A nivel territorial, esta realidad toma aún más fuerza. Un aspecto encontrado con frecuencia en los esquemas de desarrollo de poblaciones vulnerables es la participación del sector privado y social en diálogos con los gobiernos nacional y local. Esto resulta natural toda vez que en los esquemas desarrollados por estas organizaciones confluyen objetivos comunes y propios de las esferas de decisión pública. A cambio de impactar positivamente en las metas sociales de los gobiernos, las organizaciones esperan su participación y compromiso en la adecuación del entorno de los negocios.

Las restricciones de mercado identificadas en este informe se relacionan, de una manera u otra, con el ámbito de las políticas públicas. La labor de formular políticas es compleja y permanente. Las empresas pueden aportar buena información sobre los problemas y su posible solución siempre y cuando dejen de lado sus intereses particulares y estos se conciben en el marco de los derechos y los intereses colectivos que generen nuevas oportunidades de desarrollo tanto para las personas como para el sector empresarial en su conjunto.

El compromiso de las empresas que sobrepone los intereses colectivos sobre los particulares.

En el caso de acceso a agua productiva, las empresas PAVCO y COLPOZOS han desarrollado estudios que demuestran cuáles serían las mejores zonas de inversión en distritos y los tipos de cultivos que deberían fomentarse con el fin de aprovechar las ventajas comparativas del territorio, de tal manera que los gobiernos aprovechen esta información para la

toma de decisiones de inversión desde el Ministerio o las Secretarías de Agricultura.

El caso de Oro Verde muestra cómo, a partir de una práctica empresarial efectiva y eficiente, en una zona con muchas deficiencias en términos de accesibilidad e infraestructura se extraen elementos que permiten al gobierno central y a los gobiernos locales desarrollar mecanismos de política que incentiven la participación empresarial en zonas vulnerables y que ayuden a mejorar las deficiencias en términos de accesibilidad a medios productivos.

El gobierno puede participar de manera proactiva brindando incentivos para fomentar la iniciativa privada acompañando su presencia en zonas vulnerables, y facilitando el entorno para que se desarrollen mecanismos alternativos que estimulan la investigación y el desarrollo de nuevos productos y procesos más próximos a las reales necesidades de los pobladores.

En Colombia existen cargas impositivas parafiscales, adicionales a los ingresos tributarios tradicionales, que garantizan la aplicación de instrumentos, que ofrecen oportunidad y pertinencia en la formación para el trabajo, tales como los desarrollados por el SENA. Durante los últimos años, el Gobierno Nacional ha hecho un gran esfuerzo por facilitar la participación activa del empresariado en procesos de desarrollo a partir de diálogos sectoriales y gremiales, lo cual muestra un avance en términos de la conciencia adquirida por parte de las autoridades públicas.

Foto: PNUD Colombia



Como resultado de estos diálogos, se desarrolló el modelo de inserción laboral -propuesto por la Fundación UNE- instaurado como política pública en Manizales. Hoy, la ciudad atrae a empresas de call center como una estrategia para impulsar la competitividad de la región hacia el sector de las telecomunicaciones al mismo tiempo que promueve la apertura de nuevas plazas de trabajo para las poblaciones de bajos ingresos que han sido sujetos de capacitación desde la Fundación.

Por su parte, EPM ha identificado la necesidad de adecuar la legislación de servicios públicos domiciliarios para generar incentivos a la prestación del servicio de energía eléctrica bajo la modalidad de prepago.

Es importante diferenciar este tipo de diálogo responsable por parte del empresariado, de los intentos por coaptar al Estado en función de intereses particulares que no atiendan las necesidades colectivas centrándose en acciones coercitivas, que benefician a unos pocos. Una política determinada, al modificar las condiciones del mercado, podría afectar negativamente a ciertos grupos poblacionales, por lo que es muy importante buscar el balance a través de procesos continuos de monitoreo y seguimiento. Sin

embargo, como señala el reporte GIM, los empresarios deben integrarse a estos diálogos en conjunto con todos los demás actores involucrados.

6: Promover el capital social. En países como Colombia, donde es necesario recomponer las relaciones entre diferentes actores en territorios sometidos históricamente a situaciones de marginalidad y de violencia, uno de los aspectos más importantes para el desarrollo de negocios inclusivos, alianzas publico-privadas y generación de condiciones para el desarrollo económico incluyente, es la restauración del tejido social y del Estado Social de Derecho, especialmente en aquellas regiones donde los pobladores han tenido que cohabitar con la ausencia del Estado y se han implementado normas paralegales que han socavado el capital social y la seguridad humana.

En Colombia existe una alta gama de iniciativas del sector privado que busca atender manifestaciones específicas resultado de una situación histórica de conflictos y resquebrajamiento del capital social, particularmente a partir de la generación de condiciones que incentivan las dinámicas de inversión socio-económicas y el fortalecimiento de la gestión

Figura 10. Estrategia 5. Comprometerse en diálogos con los gobiernos.

Restricciones	Estrategias					
	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover restricciones	Apalancar las fortalezas de la PBI	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el capital social
Información de Mercado						
Marco Regulatorio					<ul style="list-style-type: none"> • Buscar influir en las políticas públicas, en los planes de desarrollo local y en la calidad en la provisión de bienes y servicios públicos e inversión en infraestructura. 	
Infraestructura física					<ul style="list-style-type: none"> • Buscar influir en las políticas públicas, los planes de desarrollo local y en la calidad en la provisión de bienes y servicios públicos e inversión en infraestructura. • Promoción de la asociatividad gremial para la concreción de negocios de infraestructura, en diferentes sectores de la economía. 	
Conocimiento y habilidades					<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el diseño de políticas públicas para asegurar pensums acordes con la demanda de conocimiento requerido por la demanda de mano de obra. 	
Acceso a servicios financieros					<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la asociatividad gremial para la concreción de negocios financieros con el Estado. 	
Seguridad y confianza						

Blanco: sólo ayuda a superar una de las restricciones de mercado Naranja: ayuda a superar más de una de las restricciones de mercado.

institucional. De acuerdo con el informe “El papel del sector privado en la prevención del conflicto y la construcción de paz en Colombia: lecciones y desafíos” y con las líneas de abordaje de PNUD de recuperación temprana, es importante la introducción del concepto de reducción del daño, sobre todo en zonas vulnerables, donde las empresas pueden introducir ajustes a sus políticas, operaciones y transacciones que aseguren que su actividad económica no dañe el entorno.

La recomposición social sobre las bases del desarrollo territorial. Un entorno adecuado para los negocios es un factor fundamental para el éxito de las empresas. Por esta razón, algunos empresarios han reconocido no sólo la posibilidad de desarrollar negocios en un territorio determinado, aprovechando sus ventajas comparativas y competitivas, sino también la necesidad de volverse agentes de desarrollo asumiendo una mayor responsabilidad social para contribuir a generar un entorno con más oportunidades y menos pobreza.

Con el fin de lograr la transformación para el aprovechamiento pleno del potencial endógeno de un territorio que ha estado golpeado por situaciones de violencia y exclusión, es necesario recomponer las relaciones entre sus habitantes. La experiencia de los empresarios colombianos ha mostrado la necesidad de contar con instituciones y organismos que conozcan el territorio y las dinámicas locales y sean capaces de reconstituir con esfuerzos serios y confiables las relaciones entre los actores. En tal sentido, toman importancia tanto las ONGs como los organismos de cooperación internacional, quienes logran una mayor afinidad con las comunidades que las empresas por sí solas.

Los diferentes casos analizados que han tenido lugar en regiones afectadas por acciones violentas de grupos armados al margen de la ley, han contado con la participación activa tanto de actores de cooperación internacional como de la sociedad civil que han jugado un papel fundamental en la reconstrucción de las condiciones de competitividad de los territorios sin reemplazar el rol del Estado, fortaleciendo los instrumentos institucionales a nivel local.

El trabajo pedagógico y de comunicación pública ha sido una constante entre los actores que operan en estas regiones, con lo cual se asegura el fortalecimiento de la confianza mutua a partir de la defini-

ción de roles y compromisos dentro del modelo de negocio en particular.

La difusión del esquema de negocio entre la comunidad ha sido ejecutada por los actores como una táctica para fortalecer la transparencia y garantizar la simetría en la información. Este elemento ha sido clave en el desarrollo del modelo de venta puerta a puerta de Natura. Las consultoras de negocio están en capacidad de informar a los clientes sobre sus productos, lo que asegura que las reglas de juego están claras para el mercado y para las personas incluidas dentro de la cadena de valor de la compañía.

La confianza como un elemento de construcción de ciudadanía. Para recomponer el capital social y la confianza en el Estado es necesario acompañar los esfuerzos comunitarios a través de la promoción de espacios de interacción que posibiliten el entendimiento mutuo, la generación de confianza y la construcción conjunta de nuevos escenarios compartidos de desarrollo, elementos fundamentales para la operatividad de los modelos de negocios y de cualquier otro modelo de desarrollo socio-económico que sea sostenible y duradero.

Indupalma, desarrollada en una zona altamente vulnerable por las acciones violentas de grupos armados al margen de la ley, entendió la problemática que habían vivido históricamente las comunidades y, con base en una estrategia que buscaba trabajar sobre uno de los problemas estructurales de la violencia -la tenencia y el uso de la tierra-, construyó un modelo de negocios incluyente que brinda una solución viable y sostenible, tanto a los beneficiarios como a la empresa, basado en la confianza necesaria para el desarrollo de soluciones empresariales sostenibles en zonas afectadas por la violencia.

La lógica empresarial para generar procesos viables y sostenibles. Los modelos empresariales analizados insisten en la necesidad de reconocer que la viabilidad y sostenibilidad de las iniciativas deben estar igualmente fundamentadas en las destrezas empresariales para que estas experiencias se conviertan en negocios realmente exitosos que operen en una lógica empresarial. Para esto, las empresas han insistido en la necesidad de transferir conocimientos a través de programas de formación y capacitación que fortalezcan las capacidades de las comunidades locales.

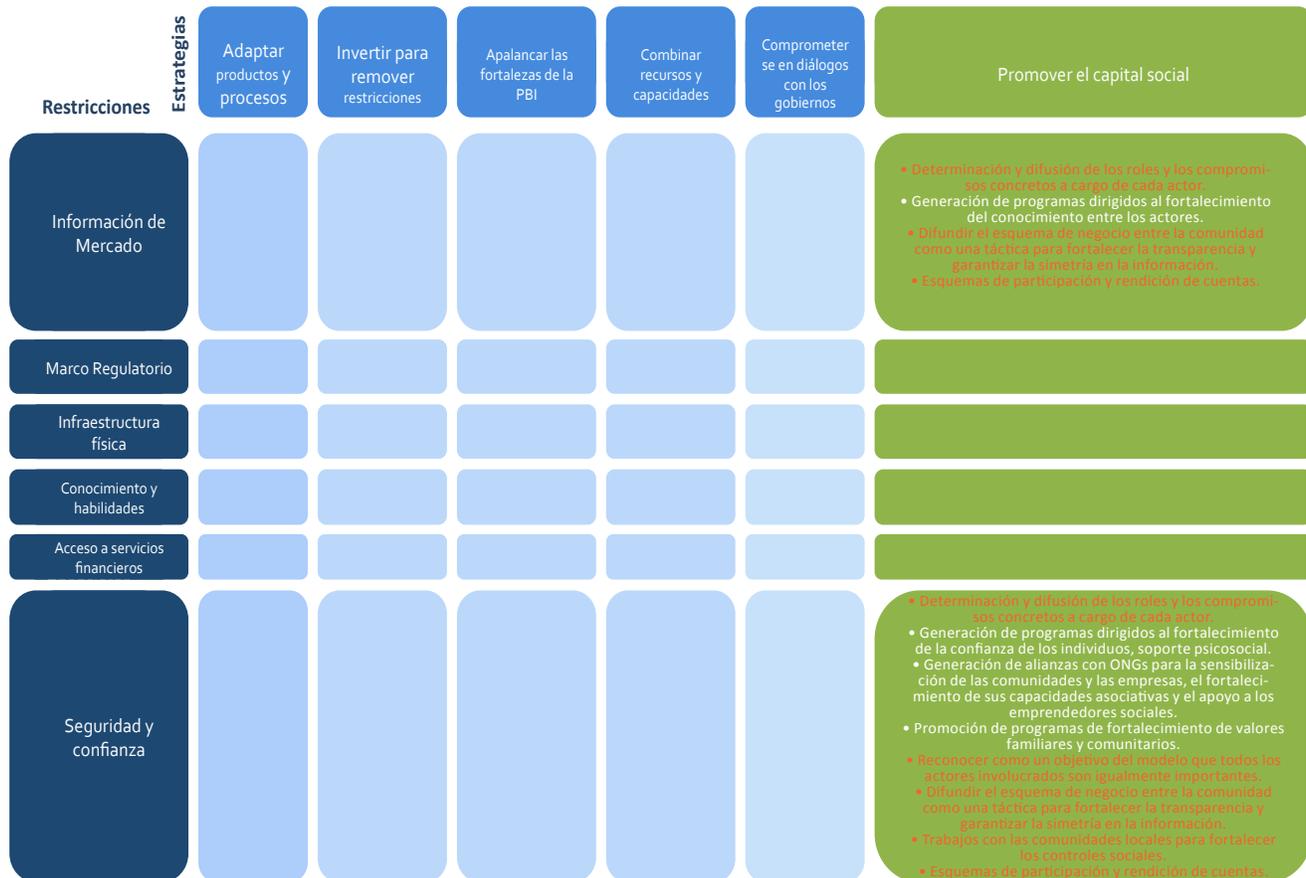
Esta lógica empresarial debe acompañarse de mecanismos de acceso para el fortalecimiento del patrimonio de las personas que habitan estos territorios, siendo este uno de los problemas estructurales del país: la pérdida del patrimonio por parte de las personas más vulnerables y su exclusión de los circuitos formales de la economía. La puesta en marcha de mecanismos de financiamiento soportados en la activa participación de estas personas, es una constante en la consecución de recursos de apalancamiento financiero.

Es necesario brindar un acompañamiento específico a las poblaciones afectadas por la situación de violencia del país. En el caso de UNE se formaron grupos de psicólogos y se implementaron estrategias de choque para concientizar a los jóvenes sobre la posibilidad de formular e implementar un proyecto de vida a pesar de las dificultades enfrentadas. Para el caso específico de Oro Verde, las instituciones involucradas han desarrollado alianzas

que pretenden suplir las deficiencias de los factores productivos ausentes en el desarrollo adecuado del potencial productivo endógeno del territorio. La acción de estas alianzas ha permitido a las comunidades protegerse de los embates de la violencia ofreciendo oportunidades de desarrollo personal y colectivo a partir de la generación sostenible de ingresos y el desarrollo de mecanismos limpios de producción garantizando el bienestar colectivo a partir de la generación de confianza y la inversión social en el territorio.

Tales esfuerzos han venido igualmente acompañados de un constante esfuerzo por fortalecer las instituciones locales, aunque en ocasiones no ha sido fácil en regiones especialmente vulnerables. Sin embargo, los empresarios son conscientes de la importancia del fortalecimiento institucional para lograr gobiernos responsables que garanticen el desarrollo empresarial y la reconstrucción del capital social en estas zonas.

Figura 11. Estrategia 6. Promover el capital social.



Blanco: sólo ayuda a superar una de las restricciones de mercado Naranja: ayuda a superar más de una de las restricciones de mercado.

I

II

III

PARTE IV:

CONCLUSIONES Y LECCIONES
APRENDIDAS: PONERSE EN ACCIÓN

V

CONCLUSIONES GENERALES

Las conclusiones generales del reporte colombiano se fundamentan en las del informe mundial *LAS EMPRESAS FRENTE AL DESAFÍO DE LA POBREZA: ESTRATEGIAS EXITOSAS*.

- Existen oportunidades para tender puentes entre los negocios y las personas en situación de vulnerabilidad y exclusión creando valor para todos;
- Captar estas oportunidades no solamente es un desafío para los empresarios en términos del negocio sino un compromiso social que aporta al rompimiento de las barreras de pobreza y exclusión;
- En ocasiones, las personas excluidas y en situación de pobreza sólo necesitan un apoyo para potenciar sus capacidades y lograr mejorar sustancialmente su calidad de vida;
- Las alianzas entre empresarios, gobiernos, ONGs, comunidades y otras partes interesadas pueden resultar en una adecuación del entorno para generar contextos donde se viabilice el concepto de mercados inclusivos.



Angelino, beneficiario del Programa Oro Verde
Foto: Corporación Oro Verde

CONCLUSIONES DEL PRESENTE INFORME:

- Frente a los desafíos que presenta el entorno socioeconómico colombiano, muchos empresarios en el país han encontrado en los negocios inclusivos un mecanismo para enfrentar las barreras que dificultan el desarrollo de sus actividades. Esto en parte se ha logrado gracias a la capacidad de experimentar, acondicionar y buscar nuevas formas de ofrecer sus productos y servicios involucrando en distintos pasos de su cadena de valor a poblaciones de bajos ingresos (PBI).
- El informe encuentra una correlación entre las restricciones que tienen los empresarios para desarrollar modelos de negocios inclusivos y las trampas de pobreza que tradicionalmente han enfrentado los gobiernos. La construcción de una visión unificada, entre el sector público y privado, permite desarrollar alianzas que beneficien el desarrollo económico con inclusión.
- La diversidad colombiana a nivel poblacional, ambiental, cultural y geográfica hace que las restricciones para el desarrollo de negocios inclusivos se manifiesten de manera distinta. Por ello, una adecuada lectura

de las realidades regionales es un insumo fundamental para el crecimiento de mercados inclusivos.

- Los negocios inclusivos promueven condiciones de paz ofreciendo alternativas sostenibles de generación de ingresos, y a su vez ayudan a recomponer el capital social en territorios afectados por la violencia, el narcotráfico y la presencia de grupos armados ilegales.
- Es importante fortalecer mecanismos para reducir el alto nivel de informalidad laboral y empresarial del país. Este, afecta la implementación de negocios inclusivos al dificultar el acceso a activos productivos y la inserción de la PBI a los circuitos económicos formales.
- El análisis de este informe identifica que en la práctica, muchos modelos no nacen con las características propias de los negocios inclusivos, sino que evolucionan de iniciativas filantrópicas y de responsabilidad social hacia esquemas sostenibles en las dimensiones económica, social y ambiental.

CONCLUSIONES DEL RELACIONAMIENTO ENTRE ACTORES

- En la mayoría de los modelos de negocios inclusivos participan actores de diferente naturaleza (empresa privada, Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), sector público, organizaciones internacionales) cuyos aportes y roles se valoran para su diseño e implementación. Sin embargo, no todos los actores que participan en estos esquemas empresariales tienen una relación directa de intercambio de valor.
- Los intereses de los diferentes actores no necesariamente se satisfacen a través de relaciones de carácter transaccional. Algunos persiguen intereses altruistas que se satisfacen a través de su participación colaborativa y del éxito del programa, proyecto o modelo. La mayoría de transferencias de valores intangibles corresponde a la mejora de la reputación, la seguridad y la confianza.
- La participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en los esquemas estudiados responde a la importancia de entender y acercarse a las realidades locales y las necesidades de la población sujeto. Su labor comprende la generación de confianza, desarrollo de capacidades técnicas, consolidar esquemas asociativos y acercar los lenguajes utilizados por los diferentes actores.
- Las poblaciones de bajos ingresos (PBI) aportan, además de capacidad productiva y trabajo, conocimiento del territorio, movilización de redes sociales, capacidad asociativa, conocimiento de sus mercados y transferencia de saberes empíricos.
- La participación de las empresas privadas garantiza un enfoque de eficiencia de procesos y de sostenibilidad económica de los negocios inclusivos. En particular, propenden por la definición de roles dentro de las cadenas de valor, el avance en el acceso a conocimientos técnicos y de gestión empresarial, la oferta de bienes y servicios adaptados a las necesidades de la PBI, el apoyo a la generación de esquemas asociativos, el acceso a crédito, la formalización de actores y las relaciones jurídicas.
- Se identificaron múltiples acciones a través de las cuales tanto el Gobierno Nacional como los gobiernos locales pueden generar entornos favorables para la implementación de negocios inclusivos. Por ejemplo: inversión en infraestructura, establecimiento de mecanismos alternativos que faciliten el acceso al micro-financiamiento, pertinencia de la formación para el empleo, desarrollo de plataformas para el diálogo multisectorial, creación de sistemas de incentivos fiscales, tributarios y normativos para promover la dinámica de los negocios y mercados inclusivos.



Foto: PNUD Colombia

CONCLUSIONES POR ACTOR

GOBIERNOS NACIONAL Y LOCALES

- El Estado colombiano encuentra desafíos para asegurar una óptima intervención en la totalidad del territorio nacional, por no disponer de recursos económicos y humanos suficientes. En este contexto las alianzas público-privadas son una plataforma para ampliar su cobertura y capacidad de gestión social.
- Se identifica la necesidad de fortalecer la vinculación del sector privado en el diseño e implementación de políticas y programas de superación de la pobreza, en particular, aquellas relacionadas con la generación de negocios y mercados inclusivos.
- Es necesario el desarrollo de indicadores de gestión y seguimiento de los negocios inclusivos, programas y proyectos derivados de las alianzas público-privadas. Una primera propuesta incluye la evaluación y adopción de los elementos desarrollados en la metodología de este informe.
- Apoyar el desarrollo de sistemas de información dinámica a través de los cuales sea posible conocer la oferta y demanda de bienes y servicios de los diferentes sectores productivos presentes en las regiones, así como las oportunidades de inclusión productiva.
- Se encuentra la necesidad de desarrollar un esquema típico de asociación entre el sector privado y el sector público que facilite el crecimiento de negocios y mercados inclusivos.
- Fortalecer programas de incentivos fiscales-tributarios, reconocimientos públicos y beneficios para contratistas públicos y empresarios que promuevan la inclusión productiva de la población en situación de vulnerabilidad.
- Avanzar en el desarrollo y ampliación de cobertura de los esquemas de financiamiento que incentiven la implementación de negocios inclusivos: líneas de crédito blando, productos financieros con periodos de gracia, carteras colectivas, fondos rotatorios, mecanismos de titularización y fondos de garantías especiales, entre otros.



Diego Andrés Molano Aponte, Alto Consejero Presidencial y Director de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional

Foto: Acción Social

EMPRESAS PRIVADAS

- El entorno de negocios actual exige que el sector corporativo entienda con mayor énfasis y celeridad lo que ya es una realidad innegable de la economía: que competitividad y sostenibilidad de sus negocios depende en buena medida, del destino y la viabilidad de los entornos donde estos negocios tienen injerencia.
- Los negocios inclusivos permiten a los empresarios actuar como agentes de desarrollo y de la generación de oportunidades para construir una sociedad más incluyente y con menos pobreza, sin perder de vista la generación de utilidades.

- En el diseño e implementación de negocios inclusivos es importante reconocer los activos y aportes de otros aliados estratégicos como el sector público, el sector social, y por supuesto las poblaciones de bajos ingresos, para valorarlos adecuadamente y construir modelos a partir de sus fortalezas.
- Los negocios inclusivos son modelos pragmáticos que cuentan con instrumentos concretos de gestión que los hacen viables. Su implementación puede ser una estrategia que diferencia su negocio frente al mercado.
- El desarrollo de modelos de negocios inclusivos requiere del compromiso por parte de la alta gerencia debido a su carácter estratégico y al tipo de recursos que se deben aportar. Además, requiere de una mayor disposición a invertir en la adecuación del entorno de negocios de la empresa y a coordinar con los actores locales.



Junta directiva Asociación de Empresarios de Colombia

Foto: ANDI

ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

- El análisis de los casos estudiados muestra que las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han jugado un papel determinante en la implementación de negocios inclusivos, estableciendo puentes entre el sector privado y la población sujeto. Sus aportes más comunes han sido: el fortalecimiento de la capacidad asociativa, la caracterización de las poblaciones sujeto, la generación de confianza entre actores y la decodificación del lenguaje empresarial apoyando su comunicación con poblaciones de bajos ingresos.
- Para potenciar el papel de las OSCs en el desarrollo de Negocios Inclusivos es importante que estas incorporen competencias empresariales orientadas al empoderamiento económico de las poblaciones de bajos ingresos (PBI).



Aristarco Mosquera de ASOCASAN, del programa ORO VERDE.

Foto: Corporación Oro Verde



Seminario sobre “Crecimiento de Mercados Inclusivos En América Latina y El Caribe” marzo 4 de 2010

Foto: PNUD Colombia

- Por su naturaleza el PNUD puede facilitar la articulación entre los actores que participan en un negocio o mercado inclusivo, generando confianza, asegurando que se respeten las expectativas e intereses de todas las partes y potenciando las sinergias producto de sus relaciones. Esa articulación puede ser promovida entre diferentes instituciones (públicas, privadas y OSC), entre el nivel local y nacional, y empoderando las comunidades.
- El PNUD puede apoyar al sector privado en la formulación de proyectos que faciliten la transición de modelos de negocios convencionales y sistemas de responsabilidad social empresarial hacia negocios inclusivos y mercados inclusivos.
- Acompañar al gobierno colombiano en el desarrollo de programas, políticas y marcos normativos favorables a la vinculación del sector privado en el desarrollo de mercados inclusivos.
- Contribuir en la elaboración de instrumentos de análisis, diseño, implementación y medición de resultados e impactos económico, social y ambiental para modelos de negocios y mercados inclusivos.
- Promover el intercambio entre experiencias exitosas colombianas e internacionales en materia de inclusión productiva de poblaciones de bajos ingresos, desde un enfoque de mercado.



Taller desarrollo económico incluyente de la oficina PNUD en Colombia

Foto: PNUD Colombia

I

II

III

IV

PARTE V:

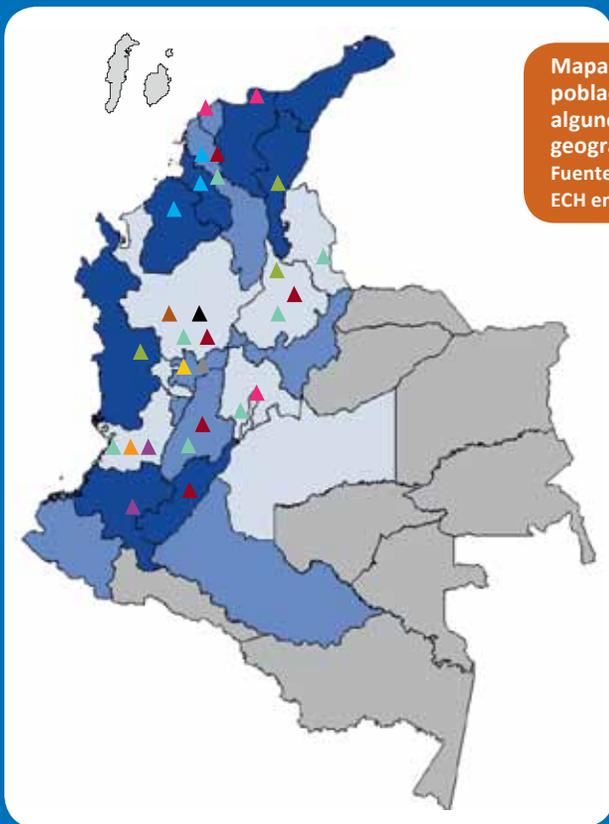
ESTUDIO DE CASOS ANALIZADOS

BANCO DE ESTUDIOS DE CASO

NOMBRE DEL PROGRAMA	DEPARTAMENTO	CIUDAD -MUNICIPIO	Tipo de empresa					Sector								
			Empresa Multinacional	Gran Empresa Nacional	Empresa pública	Pequeña o mediana empresa local	Organización sin ánimo de lucro	Agricultura / Alimentos	Vivienda	Educación	Energía	Minería	Tecnologías de Información y Telecomunicaciones	Cosméticos Fragancias y productos de Aseo (FFT)	Servicios Públicos (Gas)	Otros (Reciclaje post consumo)
CEMEX (PATRIMONIO HOY)	Antioquia, Bolívar, Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Tolima y Valle del Cauca	Medellín, Cartagena Chía, Bogotá, Ibagué, Bucaramanga, Cúcuta y Cali	✓						✓							
COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES (APOYO A LOS PROVEEDORES DE CACAO)	Antioquia, Bolívar, Santander, Tolima, Huila	Zonas Rurales		✓					✓							
EPM (ANTIOQUIA ILUMINADA)	Antioquia	Zonas Rurales		✓							✓					
ENVIASEO - PREAMBIENTAL- PELDAR- CARTONES DE COLOMBIA- GRUPO FAMILIA (Programa del fortalecimiento del manejo de residuos sólidos para la contribución de los procesos productivos)	Antioquia	Envigado			✓		✓									✓
FUNDACIÓN CARULLA (aeioTu)	Atlántico, Cundinamarca y Magdalena	Barranquilla, Bogotá D.C y Santa Marta				✓			✓							
FUNDACIÓN SURTIGAS (JÓVENES CON VALORES PRODUCTIVOS)	Bolívar, Córdoba y Sucre	Diferentes Municipios		✓					✓							✓
FUNDACIÓN UNE (ENTRA 21)	Caldas	Manizales					✓						✓			
HUGO RESTREPO (ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO DEL AJÍ PICANTE EN EL VALLE DEL CAUCA)	Cauca y Valle del Cauca	Zona Rural		✓					✓							
INDUPALMA (LOS CAMPESINOS ALIADOS DE INDUPALMA: ANTES JORNALEROS Y AHORA DUEÑOS DE TIERRA Y EMPRESARIOS)	Cesar y Santander	San Alberto, Sabana de Torres y Puerto Wilches.					✓	✓								
NATURA (BELLEZA PRODUCTIVA)	Cobertura nacional	Cobertura nacional	✓												✓	
ORO VERDE (MINERÍA RESPONSABLE)	Chocó	Tadó y Condoto					✓					✓				
PAVCO - COLPOZOS (ACCESO A AGUA PRODUCTIVA)	Cobertura nacional	Cobertura nacional	✓				✓									
SUPER DE ALIMENTOS - FUNDACIÓN SUPER (FORMACIÓN PARA LA VIDA LABORAL)	Caldas	Manizales - Otras Ciudades Principales	✓				✓	✓								

MAPA DE UBICACIÓN EN EL TERRITORIO COLOMBIANO

A continuación se presenta un mapa de Colombia con la ubicación geográfica de cada uno de los casos analizados.



Mapa 4. Ubicación casos vs. pobreza en Colombia. Si bien existe población en situación de pobreza en todas las regiones del país, algunos de los casos de estudio se han localizado en zonas geográficas donde predomina mayor nivel de pobreza.
 Fuente: Cálculos MESEP. 2008 y 2009; GEIH. 2002-2005: Serie de ingresos ECH empalmados para el total Nacional

- CONVENCIONES**
- ▲ CEMEX – Patrimonio Hoy
 - ▲ Compañía Nacional de Chocolates – Apoyo a los proveedores de Cacao
 - ▲ EPM – Antioquia Iluminada
 - ▲ ENVIASEO – PREAMBIENTAL – PELDAR – CARTONES DE COLOMBIA GRUPO FAMILIA – Programa del Fortalecimiento del manejo de residuos sólidos
 - ▲ Fundación Carulla – aeio Tu
 - ▲ Fundación Surtigas – Jóvenes con Valores Productivos
 - ▲ Fundación UNE – Entra 21
 - ▲ HUGO RESTREPO y CIA – Encadenamiento Productivo de Aji picante en el Valle del Cauca
 - ▲ INDUPALMA – Los Campesinos aliados de Indupalma: antes jornaleros y ahora dueños de tierras y empresarios
 - ▲ Natura - Belleza Productiva - Todo el Territorio
 - ▲ Corporación Oro Verde - Minería Responsable
 - ▲ Pavco - Colpazos - Acceso a Agua Productiva
 - ▲ SUPER DE ALIMENTOS - FUNDACIÓN SUPER - Formación para la Vida Laboral

Figura 12. Cuadro de resumen de casos. Aparecerá en cada uno de los casos un cuadro de resumen en el cual se exponen los siguientes elementos.



La construcción de confianza comienza con la explicación clara del modelo de negocio, los roles de los actores y la exposición, valores agregados que acercan a las empresas a nuevos mercados.
Foto: CEMEX-PATRIMONIO HOY



"El modelo de negocio pretende enfocar sus esfuerzos en generar un negocio rentable donde las comunidades puedan potenciar su capacidad de ahorro y traducirlo en una mejora en su vivienda y su calidad de vida".

Catalina Espinosa Tovar Coordinadora Administrativa - Patrimonio Hoy
- Comunicaciones & Asuntos Corporativos - Colombia

CEMEX es una empresa multinacional productora de cemento, que participa en los mercados de América, Europa, Asia y África. Es considerada uno de los productores y comercializadores de cemento más grande del mundo, manteniendo relaciones comerciales con más de setenta naciones.

El programa Patrimonio Hoy (en adelante PH) fue desarrollado por CEMEX en México desde 1998 y empezó a ser replicado en Colombia a partir de marzo de 2005. Su objetivo es estimular el ahorro en familias de escasos recursos para la construcción o el mejoramiento progresivo de su vivienda, y de esta manera alcanzar una mejor calidad de vida y un mayor nivel de bienestar.

A través de este modelo de negocio CEMEX pretende la vinculación de la población de bajos ingresos (en adelante PBI) a la cadena de valor de la empresa, al incluirlos como clientes mediante un esquema adaptado a las posibilidades de compra de este nicho. Así, PH ofrece un esquema mixto entre acceso a financiación, acceso a productos de primera calidad y acceso a servicios complementarios para el mejoramiento de vivienda de comunidades de bajos ingresos. El modelo permite la integración entre clientes finales de la PBI, distribuidores locales de materiales, un equipo especializado de CEMEX especialmente dispuesto a prestar apoyo técnico y una entidad financiera que facilita los procesos de recaudo de cartera.

Adicionalmente, PH ha incorporado dentro del esquema elementos que le generan valor a poblaciones vulnerables, como es el caso de la congelación de precios de los materiales durante todo el tiempo de afiliación al programa, y la financiación de productos diferentes al cemento que constituyen una oferta integrada y una solución completa a la demanda de mejoramiento, también se favorece la bancarización de los clientes.

El proyecto se ejecuta en 8 ciudades del país y se adapta al contexto territorial de las ciudades, Zipaquirá, Bogotá, Ibagué, Bucaramanga, Cúcuta, Medellín, Cali y Cartagena gracias a lo cual se han beneficiado a más de 6.800 habitantes.

La oferta de valor está dirigida hacia la superación de restricciones de la demanda, buscando dar una solución de vivienda que permita el mejoramiento de una habitación tipo³⁹ al término de 70 semanas. Para esto, la oferta de valor incluye los siguientes componentes:

³⁹ Habitación cuya definición ha sido previamente establecida por la empresa teniendo en cuenta las necesidades de la población objetivo. Contemplan características de promedio de área y distribución.



- Acceso a crédito para construcción
- Oferta de servicios y apoyo técnico.
- Integración y oferta de un portafolio de materiales de construcción, no solo cemento, lo que dinamiza el mercado.
- Depósito de materiales que protege el riesgo de pérdida o daño de los mismos.
- Precios Congelados hasta por 70 semanas
- La incorporación de programas asociados como es el caso del programa Patrimonio Hoy Escolar
- Posibilidad de suspender el crédito para no perder el buen record acumulado.

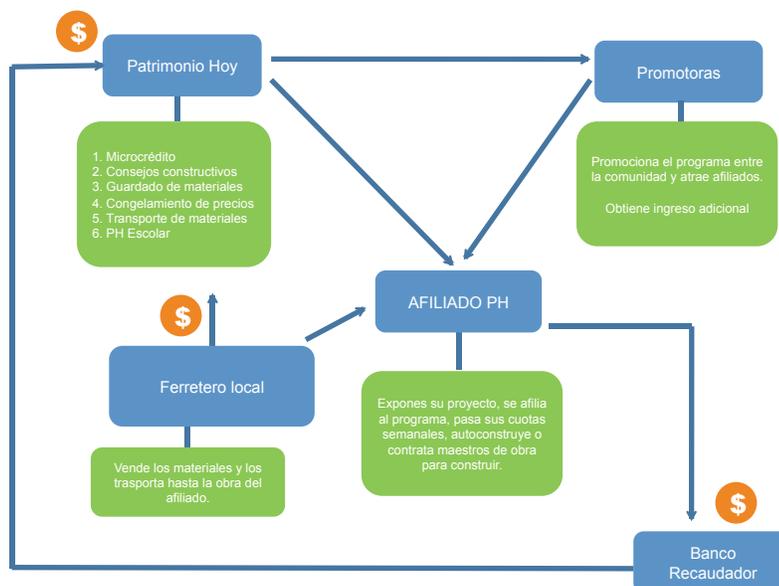
Descripción del Modelo Financiero

El proceso comienza con la oferta gratuita de una consejería de vivienda que busca revelar la aspiración del hogar. Una vez se identifica el objetivo específico de mejoramiento, el programa provee una consejería sin costo para hacer recomendaciones prácticas de diseño y construcción. Determinada la cantidad de material que se necesita, se hace la afiliación al programa de ahorro que dura 70 semanas y que busca; por un lado, promover la planeación en el crédito, y por el otro, la creación de un registro de cumplimiento por parte del afiliado; el acceso a este no tiene requisitos, con la simple fotocopia de la cédula de ciudadanía se accede al crédito de confianza. El cumplimiento en el pago de las cuotas de ahorro habilita al cliente a acceder a beneficios; tales como el retiro de materiales. Entre más semanas hayan pasado en condiciones de cumplimiento, menos son las exigencias en cuanto al número de cuotas de anticipos requeridas para las entregas de los materiales. Una vez comienza la afiliación se hace un compromiso de congelación de precios mediante el cual se respetan los valores de los materiales al momento en que comienza el pago del micro-crédito. En caso de que suban los precios, CEMEX asume la diferencia de tal manera que siempre se beneficie el afiliado.

Se habilitó el servicio de entrega a domicilio de los materiales, mediante la vinculación de proveedores locales sin ningún costo para el afiliado. También se genera valor social mediante del aporte de los afiliados a un colegio de la zona (Patrimonio Hoy Escolar), de tal manera que un porcentaje menor de las cuotas del ahorro se destinan al pago de una membrecía, de la cual una parte es destinada a PH Escolar. En el proceso se trabaja con ferreteros de la zona, de ese modo se fomenta el desarrollo del canal de distribución y su fidelización a las marcas producidas por CEMEX. Esta estrategia ha representado para los ferreteros, un crecimiento aproximado del 30% en sus ventas.

Cemex produce materiales para la construcción, pero en el modelo de negocio compra sus materiales a la cadena de sub distribución (proveedores). Los proveedores a su vez venden materiales a precios competitivos a los ferreteros locales quienes con el apoyo de las promotoras logran unas metas de venta. Dichas ventas se hacen a los afiliados del programa de Patrimonio Hoy quienes están recibiendo un micro-crédito para la construcción o mejoramiento de su vivienda el cual es cancelado mediante cuotas semanales. Es importante tener en cuenta que los afiliados reciben capacitaciones técnicas y precios competitivos de los productos.

MODELO FINANCIERO DE NEGOCIO



En el modelo de negocio, los costos los cubre en un 100% CEMEX Colombia. En el país el programa aún no es auto sostenible, sin embargo, se está buscando la manera de reorientar el modelo de negocio para conseguir ese objetivo y permitir la expansión del mismo; pues este solo será rentable cuando se logre una masificación que asegure un volumen de ventas que permita sufragar los costos de la inversión social que contempla el programa y deje excedentes. El programa actualmente no cuenta con aportes externos diferentes al del subsidio de vivienda que otorga el gobierno nacional a los beneficiarios.

Operativamente los clientes finales (familias interesadas) se afilian al programa y comienzan a hacer pequeños aportes semanales a título de compra anticipada de materiales. A la quinta semana, el programa dobla lo aportado y le entrega al afiliado el monto equivalente a 10 semanas de aportes en material de construcción requerido para el mejoramiento de su vivienda. Durante las siguientes cinco semanas, las familias amortizan el micro-crédito y comienzan un nuevo ciclo de aportes y créditos más amplios hasta culminar el plan básico de 70 semanas o 70 cuotas. Este esquema de entrega de materiales, incentiva el ahorro familiar y rompe el paradigma de que sólo se le puede vender a quien tiene bienes para garantizar un crédito. Patrimonio Hoy apoya a la gente con base en su principal riqueza, que es su palabra y su prestigio dentro de la comunidad.

Matriz de intercambio de valor

La matriz de intercambio de valor muestra una integración simple, en la cual cada uno de los actores involucrados le aporta un valor adicional al programa, y a su vez da una luz sobre el tipo de relación que existe entre los actores. Hay que contemplar que PH al ser diseñado por CEMEX, goza del respaldo institucional, puesto que busca generar bienestar social pero también penetrar un segmento de mercado importante para su estrategia de negocio en el país.

La participación de diferentes actores parte del concepto de la desagregación de valor para trasladar los beneficios a los diferentes eslabones de la cadena en un modelo gana-gana que permita generar la confianza necesaria para la masificación y el escalamiento del programa a los niveles estimados. Por una parte, los proveedores les venden a los ferreteros a precios de mercado con descuentos por volumen, lo que significa la generación de márgenes que asume el mismo modelo a través de los aportes de CEMEX para ofrecerles a los afiliados los mejores precios. A su vez, los ferreteros al ser los intermediarios entre los proveedores y los clientes finales logran aumentar sus ventas generando fidelidad en las marcas desarrolladas por CEMEX, lo que da origen a una relación de tipo transaccional con principios de colaboración al generar tarifas especiales de los materiales dirigidos a las poblaciones de bajos ingresos.

Las promotoras (mujeres de la PBI que venden los materiales) al ser contratadas por CEMEX entran en relación directa con los potenciales clientes para integrarlos al programa y generan ingresos adicionales para su hogar, por lo cual la relación que tienen ellas con los actores es de tipo transaccional, pues deben sólo vender los productos o servicios asociados a PH, pero al mismo tiempo de colaboración con la empresa en el momento en que son contratadas con miras a mejorar su calidad de vida. Finalmente, con el aumento de los beneficiarios se favorecen tanto CEMEX como los ferreteros y los proveedores. Los beneficiarios a su vez logran mejorar su vivienda, lo cual repercute en un mejoramiento de su calidad de vida, siempre que las transacciones por la compra de material sean exitosas.

En Colombia el ingreso del programa se facilitó gracias al apoyo de la empresa y de los diferentes gobiernos locales. Para la generación de confianza con la comunidad y evitar posibles tensiones con otros actores, CEMEX ha tenido mucho cuidado en no permitir la apropiación política de parte de ningún actor, y ha invertido recursos para desarrollar trabajo en campo, lo que ha fortalecido los lazos con la comunidad. Es el caso de su participación en las Juntas de Acción Comunal⁴⁰, búsqueda de aliados locales, incluyendo personas e instituciones, y ha generado programas complementarios que benefician a la población de bajos ingresos.

⁴⁰ Las Juntas de Acción Comunal son organizaciones cívicas, sociales y comunitarias de gestión social, sin ánimo de lucro y de naturaleza solidaria. promover y fortalecer en el individuo, el sentido de pertenencia frente a su comunidad, localidad, distrito o municipio a través del ejercicio de la democracia participativa y lograr que la comunidad esté permanentemente informada sobre el desarrollo de los hechos, políticas, programas y servicios del Estado y de las entidades que incidan en su bienestar y desarrollo. (tomado de: <http://www.mij.gov.co/econtent/newsdetailmore.asp?id=1822&idcompany=2>)

Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

El trabajo con población de bajos ingresos generalmente encuentra una serie de restricciones por tratarse de un territorio donde existen condiciones que dificultan la generación de negocios y de acceso a servicios sociales. Una de esas restricciones es la falta de información sobre la población objetivo y sus condiciones de vida. Sin embargo, CEMEX ha logrado entender gracias al trabajo de las promotoras, cuáles son las expectativas para adoptar los diseños y exigencias de estos. Frente a la información del mercado, una de las mayores dificultades fue habilitar la demanda ante el sector financiero ya que no se contaba con experiencia previa que permitiera determinar el poder adquisitivo de las comunidades en situación de vulnerabilidad. Hay que tener en cuenta que por ejecutarse en diferentes zonas del país, se ha encontrado que cada mercado es diferente y el modelo no puede replicarse de territorio en territorio sino que requiere de la adaptación de ciertos productos y procesos.

Una de las principales restricciones que se encuentra en el modelo es que los proveedores de materiales locales no siempre están formalmente establecidos, lo dificulta el establecimiento de relaciones comerciales entre estos y las empresas productoras de materiales de construcción, quienes en general exigen la utilización de facturas y el pago de los impuestos de acuerdo con las leyes, como requisito para establecer alianzas. La omisión de estas obligaciones se constituye en una potencial contingencia legal. Por lo anterior, la negociación de los precios resulta complicada ya que mientras unos negocian sobre la base de precios antes del pago de impuestos los proveedores no pueden eximirse de su obligación de pago. Por otro lado, se están buscando fórmulas para flexibilizar el modelo de contratación de tal manera que se cumpla con los requisitos de la legislación laboral, pero a su vez permita escalar el programa de una manera sostenible y económica. Una estrategia es la implementación de remuneraciones mixtas (básico más variables).

Adicionalmente, el mejoramiento de vivienda requiere de conocimientos técnicos que aseguren la calidad de las obras, pues la auto-construcción parte del conocimiento empírico de los beneficiarios, el cual resultaba en muchas ocasiones insuficiente para asegurar buenas prácticas constructivas.

El sector financiero no ha desarrollado productos para el mejoramiento de vivienda y las necesidades han sido dirigidas a productos como el crédito de libre inversión, que resulta costoso e inadecuado en términos de los plazos de pago. A esto se suma que las tasas de interés que cobran los bancos por el recaudo de los pagos de los afiliados, afectan los costos de operación. Adicionalmente los bancos cobran \$1.500 por cada transacción de \$20.000 (USD \$10). El impuesto de cuatro (4) por (1000) mil a los movimientos financieros también encarece la utilización del sistema bancario de recaudo porque eleva los costos de transacción. A estas situaciones, se suma la seguridad y desconfianza existente en ciudades como Bogotá, causada entre otras por el surgimiento de figuras financieras de captación masiva ilegal de dinero como sucedió con las pirámides.

En respuesta a estas situaciones, la empresa ha decidido por un lado adaptarse internamente para prestar el servicio financiero que no ha provenido de la banca formal con el fin de habilitar la demanda. El modelo también ha desarrollado adaptaciones en los procesos logísticos, procesos de venta y de recaudo cambiando totalmente su concepción tradicional de hacer negocios para adaptarse a las necesidades y potencialidades del nicho de mercado. Entre otras deben destacarse las siguientes: recaudo semanal, integralidad en la oferta sin limitarse la oferta de cemento, oferta de servicios de apoyo técnico, financiación directa etc.

El modelo de negocio promovido por la empresa potencia la capacidad de la gente de reajustar la economía familiar mediante la promoción en el cambio de hábitos de ahorro. Para superar las barreras de los altos costos de transacción, el programa se basa en la generación de alianzas e integraciones entre actores que participan en diferentes eslabones de la cadena de valor para superar las restricciones logísticas y de seguridad.

Asimismo, la compañía ha apoyado la formalización de los ferreteros mediante acciones de capacitación sobre la importancia de vender legalmente y la viabilidad de mantener los niveles de ingreso mediante el acceso a un mayor volumen de ventas que no podrán tener desde la informalidad. Igualmente CEMEX ha promovido diálogos con los gobiernos en cuanto a la habilitación de la demanda supone en gran medida la generación de oferta de servicios finan-

cieros que podrían apoyarse en la acción estatal. El modelo ha identificado la necesidad de que los clientes finales accedan a subsidios provenientes de la nación o de los gobiernos locales.

Finalmente después de superar algunas de las restricciones encontradas en el camino con y pensando en la sostenibilidad del modelo a largo plazo es importante seguir vinculando promotoras al programa y trabajando con personas que se dedican a la auto construcción en otras ciudades. Otro de los factores fundamentales para la sostenibilidad del programa es su replicabilidad y escalonamiento. En últimas la implementación del programa seguirá siendo la misma procurando generar nuevas alianzas con grupos interesados en mejorar las condiciones de vida de la población de bajos ingresos.



La adaptación de productos y la innovación en el modelo financiero ha permitido a cientos de colombianos convertir sus sueños en realidad: construir su Patrimonio Hoy.

Foto: CEMEX-PATRIMONIO HOY



Junio de 2010

COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES – Apoyo a los proveedores de cacao

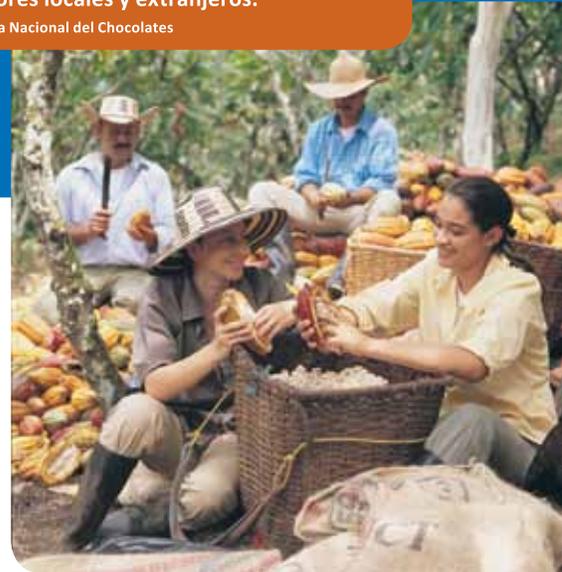
“Vemos que se puede lograr buena calidad de cacao y nosotros podemos lograr mejores precios porque siempre el kilo de cacao lo están pagando con unos pesos más de lo que se compra como corriente”.

Carlos Julio Plata

Cacaotero proveedor de la Compañía Nacional de Chocolates

Las manos de las cosecheras del cacao y las mejores mazorcas inundan de aromas y sabores a consumidores locales y extranjeros.

Foto: Compañía Nacional del Chocolates



La Compañía Nacional de Chocolates S.A. (en adelante CNCH), es una sociedad de origen colombiano fundada en 1920 que se enfoca en el sector de alimentos en la Región Andina, Centro América, Estados Unidos y el Caribe participando en seis líneas de negocio bajo las cuales se agrupan más de 41 empresas que operan en la industria de cárnicos, galletas, chocolates, café, helados y pastas. La CNCH ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo de pequeños agro-productores en calidad de proveedores de fruta de cacao.

El apoyo consiste en la oferta de un paquete tecnológico, conformado por suministro de material vegetal y asistencia técnica. Adicionalmente, se ofrecen programas de fortalecimiento empresarial a las cooperativas proveedoras de cacao (materia prima) integradas por campesinos con el fin de asegurar una producción de fruta de alta calidad. La CNCH asegura la compra anticipada de la producción a estas comunidades, integrando al precio primas o incentivos por calidad, ofreciendo acceso directo al mercado a los campesinos y beneficiando a más de 15.000 familias.

Durante los últimos 10 años, el programa se ha constituido en una iniciativa integral de apoyo y fomento agrícola con el objetivo de fortalecer la cadena de suministro de la empresa y asegurar la compra de la cosecha a los campesinos en aras de agregarle valor y cumplir con las necesidades del mercado satisfaciendo la demanda. Ya que el cacao colombiano es fino, de aroma y cualidades especiales a nivel de sabor, el modelo le reconoce unas primas especiales a los agricultores.

El modelo fue diseñado para afectar la cadena de valor de la empresa. Busca reducir la dependencia de la importación de cacao, suplir el déficit de producción nacional y aprovechar el potencial agroecológico del país. Además de lograr una alianza de beneficio mutuo, la CNCH ha conseguido integrar a los diferentes actores de la cadena de producción del cacao realizando alianzas con el sector financiero y con entidades del Gobierno Nacional y local. Al tratarse de un negocio rentable, debe ser igualmente beneficioso para el agricultor. Por eso se construye bajo el concepto gana-gana, pues provee a los agricultores instrumentos tecnológicos e insumos que fortalecen las asociaciones de agricultores beneficiando el producto final.

El modelo se desarrolla principalmente en los departamentos de Santander, Bolívar, Antioquia, Huila y Tolima, zonas con alto riesgo de violencia, por lo que las tierras no eran utilizadas de manera eficiente. Por ejemplo, las parcelas se destinaban a los cultivos de pancoger. El empleo formal en estas zonas era casi inexistente.

COMPAÑÍA
NACIONAL DE
CHOCOLATES

COBERTURA
NACIONAL

AGROINDUSTRIAL

PROVEEDORES



Bajo el nuevo esquema de negocio se logró la intervención de más de 1.000 hectáreas, incrementando los ingresos de más de 15.000 familias cacaoteras. El programa ha impactado significativamente las economías regionales y la integración con el sector público mediante la participación de encadenamientos productivos del Ministerio de Agricultura.

El esquema también surge como respuesta a la insuficiencia de oferta del mercado del cacao causada por múltiples factores, entre los que se encuentra el desplazamiento de los campesinos a las ciudades, el envejecimiento de las plantaciones y las prácticas agrícolas inapropiadas. En Colombia, la oferta de cacao se estima en 38.000 toneladas, mientras que el consumo es de aproximadamente 48.000 toneladas de las cuales la CNC demanda cerca de 20.000 toneladas. El país importa cacao desde Ecuador, Indonesia, República Dominicana, México y Venezuela, lo que hace que la industria del chocolate asuma altos costos logísticos relacionados con la importación y el transporte de materia prima. Adicionalmente, las plantaciones se han visto afectadas por condiciones fitosanitarias.

Descripción del Modelo Financiero

El cultivo prevé un periodo improductivo de tres años. A partir de entonces se inician cosechas irregulares en las que, en promedio, tres hectáreas pueden generar ingresos promedios de dos salarios mínimos legales vigentes. El costo de siembra durante el primer periodo es de alrededor de 7 millones de pesos por hectárea (3.500 USD) y, a partir de la fecha de la producción de la cosecha, de 3 millones por hectárea (1.500 USD). Los retornos se dan a partir del quinto año.

Las cosechas son compradas anticipadamente a precio fijo y con primas o márgenes adicionales que premian la calidad de la fruta. Las cooperativas comercializadoras cobran un porcentaje sobre el volumen de ventas. La cosecha permite pagar los créditos solicitados para el establecimiento, las adecuaciones y costos de mantenimiento, lo que permite un margen interesante. El cultivo de cacao tiene vida productiva que puede alcanzar entre los 15 y los 20 años desde su primera cosecha.

La empresa invierte anualmente cerca de 1.000 millones de pesos (500 mil USD) en las granjas experimentales en capacitaciones, viajes y subsidios para asegurar la calidad en la materia prima. Las cosechas son compradas mediante un contrato de compraventa y entrega a futuro, fijándose el precio del mercado al momento de la entrega con una prima adicional que establecida de acuerdo a la calidad del producto.

Por su lado, el agricultor tiene un ingreso entre el 90 y el 95% del precio final de la venta de su producción, lo que explica los reducidos márgenes de las cooperativas o de los comercializadores. Sin embargo, las cooperativas se fortalecen por los altos ingresos de los agricultores.

Matriz de intercambio de valor

La situación expuesta motivó a la CNCH a crear un proyecto de promoción y desarrollo de proveedores de fruta de cacao con la participación del Consejo Nacional Cacaotero, algunas empresas del sector privado, el Gobierno Nacional, Corpoica, Fedecacao (agricultores) y asociaciones cacaoteras (ecocacao) generando un negocio incluyente sostenible para todos los participantes con un beneficio estimado para más de 4.000 familias.

La matriz de intercambio permite confirmar si el modelo de negocio es una situación gana-gana para los actores involucrados y decantar el tipo de relación que existe entre cada actor. La alianza entre la empresa y los agricultores facilita tanto la proveeduría de cacao como la satisfacción de la demanda.

Por su parte, la CNCH asegura a los agricultores la compra de su producción, ofreciendo primas al precio de la cosecha de acuerdo a la calidad del fruto, lo cual se traduce en una relación transaccional. Anteriormente

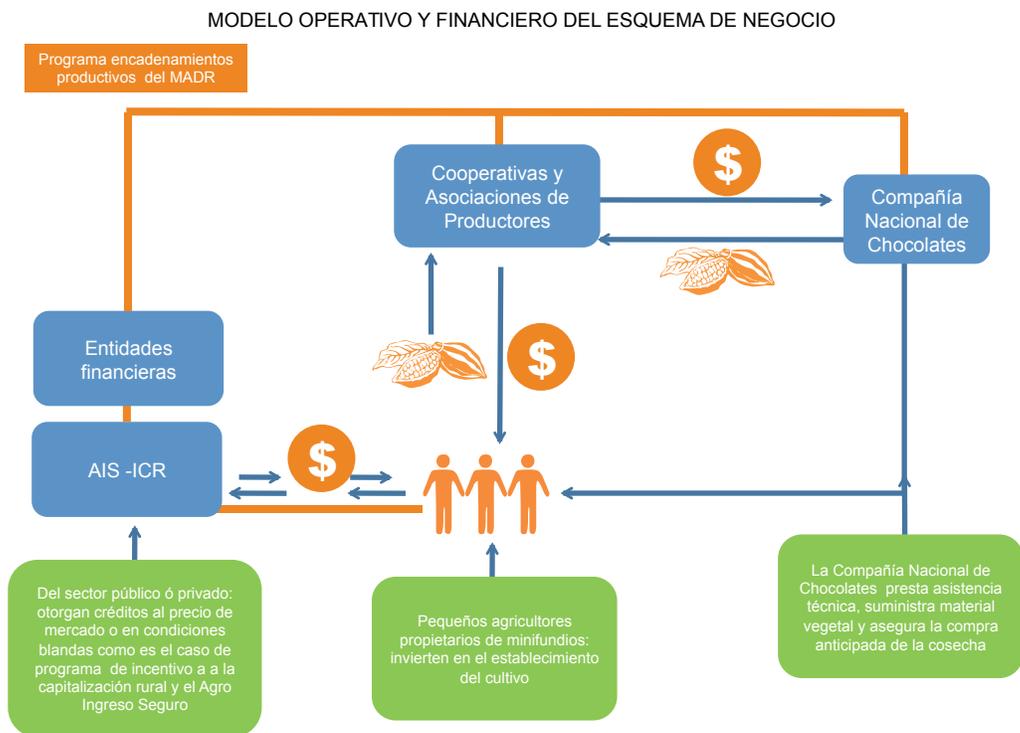
la CNCH compraba el cacao en canales de comercialización tradicional. Ahora, mediante la compra directa a las cooperativas, se suprime un eslabón intermediario en la cadena de suministro. Sin embargo, para la empresa no ha significado una reducción en el costo de la operación, pues el margen ganado es transferido directamente a los productores, haciendo aun más evidente el componente colaborativo entre las cooperativas conformadas por los agricultores y la empresa.

La participación de los productores involucrados se hace a través de asociaciones o cooperativas. La CNCH, además de ofrecer capacitación y desarrollo tecnológico, realiza un seguimiento riguroso de los proyectos garantizando la calidad en la oferta interna de la materia prima necesaria para la empresa.

La relación entre las cooperativas y la empresa se considera colaborativa en cuanto beneficia la agroindustria del cacao al desarrollar y fortalecer capacidades en el eslabón productivo gracias al apoyo técnico y al soporte social empresarial brindado en la formulación, ejecución y desarrollo de proyectos.

Otro elemento que fortalece la relación colaborativa es la reciprocidad en la que se basa el modelo: la empresa invierte en el desarrollo de granjas experimentales, en capacitaciones, viajes y subsidios. A su vez, el campesino asegura su demanda. La relación transaccional se evidencia en el establecimiento de un contrato de compra venta y entrega a futuro.

La empresa amplía su base de proveedores, aporta al desarrollo social y económico del país y se consolida como una marca socialmente responsable. De esta manera la CNCH mitiga el riesgo de su operación en regiones con problemas de orden público causado por la presencia de actores armados al margen de la ley. Se puede concluir entonces que el modelo beneficia a todos los actores y desarrolla relaciones tanto colaborativas como transaccionales para garantizar su sostenibilidad.



Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

El modelo ha sido construido por empresarios pensando en la generación de oportunidades sociales y económicas para poblaciones de bajos ingresos, encontrando dificultades y restricciones durante su operación relacionadas con la falta de condiciones en los territorios donde opera para lograr el desarrollo de negocios sostenibles. En aspectos del marco regulatorio, se han enfrentado problemas relacionados con el contrabando de cacao hacia Venezuela y Ecuador.

Por tratarse de comunidades localizadas en zonas rurales, el modelo ha encontrado restricciones en la falta de infraestructura física, lo que aumenta los costos de transacción. Como consecuencia, el cacao de Indonesia llega al sitio de acopio a un mejor precio que el nacional. En cuanto a los servicios de la banca, esta no ofrece productos especiales dirigidos a apoyar la agricultura de largo plazo. La comunidad debe apalancarse en otras actividades para su sustento diario. Por último, la violencia generada por grupos armados al margen de la ley ha causado algunos desplazamientos desarraigando a la población, además de crear desconfianza en actividades productivas agrarias. La capacidad de asociación de las comunidades es la única fórmula para su escalamiento y replicabilidad. La capacidad técnica y el respaldo del contrato en conjunto se combinaron con el trabajo y dedicación de los campesinos a la tierra. A través de la implementación de un modelo de cooperación –que ofrece capacitación en aspectos cooperativos, administrativos, gerenciales y de gestión-, la empresa garantiza la fidelización de los campesinos. Igualmente, la CNCH invierte en la generación de espacios de interacción de los actores fomentando la generación de confianza entre ellos y su comunidad.

Para la reconstrucción de la confianza y la seguridad es importante el trabajo asociado entre las comunidades, estableciendo metas conjuntas y reglas de juego claras. El proyecto ha sido apoyado por el programa de encadenamientos productivos del Ministerio de Agricultura –que asegura la articulación de los actores que participan en la cadena de valor-, así como por el programa Agro Ingreso Seguro, a través de cual se financiaron los sistemas de riego tecnificado que garantizan un racionamiento en el uso de insumos, un menor impacto ambiental al controlar la aplicación de herbicidas, la regularidad del cultivo y la calidad de la fruta.

Haber superado con éxito los obstáculos encontrados en el camino ha permitido intervenir cerca de mil hectáreas donde antes se desarrollaban cultivos de uso ilícito, ofreciendo alternativas de ingreso a cerca de 15.000 familias campesinas mediante la siembra de cacao. El programa logró impactos significativos en las economías regionales y concretó alianzas con programas desarrollados por el sector público y por agencias de cooperación internacional. El reto a futuro es mantener un balance entre las políticas de responsabilidad social empresarial y las condiciones de sostenibilidad del modelo, atrayendo capitales privados al campo y garantizando el bienestar de las comunidades campesinas.

A la sombra de los plátanos se cosecha la fruta de cacao y las mejores sonrisas.

FOTO: Compañía Nacional de Chocolates





"Es maravilloso saber que con \$2.000 pesos uno puede hacer una recarga, es un ahorro, porque esos \$2.000 te pueden durar, el tiempo necesario hasta que se vuelva a tener plata. Es espectacular".

Jeimy Montoya- Usuaría

La innovación en tecnología ha permitido el acceso al servicio público de energía eléctrica a una parte de la población que se veía excluida por causa de la inestabilidad de sus ingresos.

FOTO: EPM

Empresas Públicas de Medellín (EPM) es un grupo empresarial de naturaleza estatal constituido por empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios cuya zona de influencia principal es el departamento de Antioquia, aunque operan en nueve ciudades del país incluyendo a Bogotá.

A través de sus empresas EPM presta los servicios de acueducto y saneamiento básico, gas natural, telecomunicaciones y energía, siendo este último el negocio principal de la organización, con el cual participa en los eslabones de generación, transmisión, distribución y comercialización.

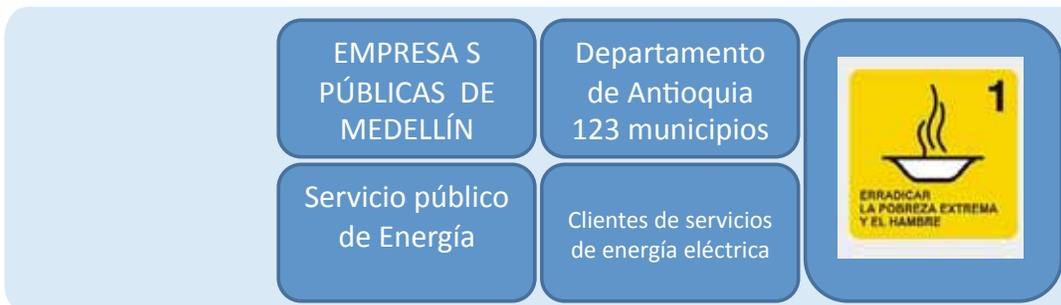
Desde sus inicios en el año 1955 EPM ha considerado la sostenibilidad como uno de sus pilares estratégicos. EPM reconoció que la universalidad en la prestación de servicios, representaba una oportunidad para la empresa, al mismo tiempo que un desafío de innovación. En el 2004, la empresa incluyó en su plan estratégico el objetivo de generar mecanismos para aliviar el problema de los usuarios desconectados del servicio de energía eléctrica por no pago del servicio. De esta manera nació la oferta de prestación de servicios prepago como objeto del programa Antioquia iluminada.

Este esquema de prestación de servicios inició su implementación en diez municipios del Valle de Aburrá⁴¹ en julio de 2007, cuando se estableció como población sujeto del programa a los usuarios residenciales de bajos ingresos pertenecientes a los estratos socio económicos 1, 2 y 3 que se encontraban en situación de suspensión del servicio de energía o en riesgo de estarlo⁴². El programa responde de manera estructural a las necesidades de un grupo específico de clientes que presentan o han presentado dificultades de pago, brindándoles la oportunidad de acceder al servicio y evitando la pérdida del mismo.

Los usuarios pueden acceder al servicio a través de la adquisición de las tarjetas prepago en puntos de venta cercanos a sus viviendas. Con este nuevo servicio, EPM ha logrado, por un lado, reducir el número de usuarios en estado de desconexión y, por otro, ofrecer la opción de conectarse bajo el esquema de medición prepago. De esta manera

⁴¹ El Valle de Aburrá se encuentra ubicado en la Cordillera Central en el Departamento de Antioquia. Posee una extensión de 1.152 km² que hacen parte de la cuenca del Río Medellín, principal arteria fluvial que cruza la región de sur a norte. (www.metropol.gov.co)

⁴² Según la Encuesta de Calidad de Vida de 2003 del DANE, una familia de estrato 1 tenía en promedio ingresos mensuales equivalentes al 52% de un salario mínimo legal de esa época, (a valor presente representaría alrededor de 109 USD), y una familia de estrato 2 del 62% (hoy 130 USD) y una familia de estrato 3 podría llegar a tener un ingreso de hasta 1.5 salarios mínimos legales mensuales (hoy 314 USD).



las familias pueden controlar su consumo y ajustar su presupuesto de acuerdo a sus ingresos.

En cuanto a las características del modelo y su relación con la comunidad, la empresa ha partido del reconocimiento de una diversidad territorial teniendo en cuenta las formas organizativas, expresiones culturales, situación socioeconómica, ambiental y política de cada una de ellas. El objetivo es conocer los diferentes mercados y las comunidades que los integran para desarrollar ofertas acertadas y oportunas a través de planes de acompañamiento social.

Los resultados de este programa han permitido la vinculación y la reconexión al servicio de manera legal de 43.123 usuarios de bajos ingresos en los municipios del Valle de Aburrá. Es de resaltar que el 74% de los beneficiarios se encontraba en estado de desconexión por el atraso en la deuda de las cuentas relacionadas con el sistema tradicional de post pago. Gracias a la adaptación de este nuevo servicio, las familias y EPM obtuvieron los siguientes beneficios:

- Habilitación de un nuevo servicio para el mercado de comunidades de bajos ingresos acorde con su capacidad de pago.
- Mejora en la calidad de vida de los usuarios a partir de una conexión regulada del servicio.
- Una mejor opción para reducir los problemas asociados a la desconexión, lo que representa generación de valor para la Unidad Estratégica de Negocio (UEN).
- A partir de los estudios técnicos la meta mínima establecida de 88.000 usuarios, alcanzaría a disminuir el índice de desconexión al 2.8% en el 2011 y 2.3% en el 2015.
- Desde el punto de vista financiero, no se afecta la sostenibilidad de la Unidad Estratégica de negocio de EPM, en su línea de transmisión y distribución de energía.

Descripción del Modelo Financiero

El modelo operativo consiste en ofrecer a los clientes esquemas que contribuyan a la normalización en el pago de los servicios públicos. La empresa vende energía al usuario; el derecho a usarla se adquiere con la compra de un pin; el pin es comercializado por un contratista que presta el servicio a la empresa mediante un contrato de suministro y recaudo, y que remunera su servicio a partir de una comisión por transacción; adquirido el pin, el valor pagado por el usuario es convertido en kilovatios que el usuario tiene derecho a consumir.

La operación consiste en entregar un medidor prepago en préstamo a los beneficiarios. La instalación se realiza sin costo y desde denominaciones de compra de \$2.000 pesos (1 USD aproximadamente). El modelo incluyó un nuevo canal de ventas del servicio prepago. Para los usuarios

que presentan deudas anteriores por no pago del servicio, el 10% de la tarjeta se destina al abono de la deuda. La tarifa es igual a la del postpago mientras las normas regulatorias así lo permitan.

En cuanto al modelo financiero, la Junta Directiva de EPM aprobó en 2009 una inversión hasta de \$96.000 millones de pesos (49 millones USD) para que, a través de Antioquia Iluminada, se desarrolle el programa Todos Conectados. Se pretende abastecer con el servicio a una población estimada de 195.000 clientes con dificultades de pago.

La inversión de EPM en este programa corresponde solo a los medidores, instalación de los mismos y programas de educación. Con el programa, la energía prepago se configuró como una solución que resuelve, de manera estructural, el problema de los usuarios suspendidos y desconectados. Asimismo, se constituyó como una alternativa frente a las dificultades que presenta la conexión fraudulenta de los clientes morosos, que se logró mediante la adaptación



del servicio a la capacidad de pago de las familias, mejorando el índice de cartera y la sostenibilidad a largo plazo. La operación consiste en entregar un medidor prepago en préstamo para que los beneficiarios hagan uso de este. La instalación se realiza sin costo y desde denominaciones de compra de \$2.000 pesos en adelante (1 USD aproximadamente). El modelo incluyó un nuevo canal de ventas del servicio prepago, también amplió la cobertura en puntos de venta con una financiación a cero interés y por término indefinido del valor de cada compra. Para los usuarios que presentan deudas anteriores por no pago del servicio, el 10% de la tarjeta se destina al abono de la deuda, la tarifa es igual a la del postpago mientras las normas regulatorias así lo permitan.

En cuanto al modelo financiero, la Junta Directiva de EPM, aprobó en el 2009 una inversión hasta de \$96.000 millones de pesos (49 millones USD), para que a través de Antioquia Iluminada, se desarrollara el programa Todos Conectados. De ese modo se pretende abastecer con el servicio a una población estimada de 195.000 clientes con dificultades de pago.

La inversión de EPM en este programa responde, a los costos asociados al transporte, distribución y posterior comercialización de energía eléctrica, a esto se suma la inversión en equipos y nuevas tecnologías que controlan el consumo según el valor pagado por los clientes en las tarjetas prepago. Parte de la sostenibilidad del modelo prepago depende de las ventas tradicionales a otros segmentos del mercado, para la generación de valor del programa, es indispensable mantener la participación de los sectores industrial y comercial, al igual que del mercado potencial, dado que sus consumos medios alivian los resultados del programa.

Con el Programa, la energía prepago se configuró como una solución que resuelve, de manera estructural, el problema de los usuarios suspendidos y desconectados; así mismo se constituyó como una alternativa frente a las dificultades que presenta la conexión fraudulenta de los clientes morosos, que se logró mediante la adaptación del servicio a la capacidad de pago de las familias, mejorando el índice de cartera y la sostenibilidad a largo plazo.

Matriz de intercambio de valor

La matriz de intercambio de valor del modelo de negocio de energía prepago muestra la transferencia de beneficios tangibles, intangibles, de conocimiento y de regulación entre las Empresas Públicas de Medellín y sus unidades estratégicas de generación, proveedores de servicios y clientes. De otro lado, habilita la participación de los reguladores oficiales, como la Superintendencia de Servicios Públicos; y entidades del gobierno, como el Ministerio de Minas y Energía.

Los beneficios tangibles que más se destacan entre actores son la introducción de adaptaciones tecnológicas para prestar un servicio más pertinente y ajustado a poblaciones de bajos ingresos. Para EPM y sus accionistas ha significado reducir costos por problemas de desconexión mejorando la atención a sus clientes; para EPM ha implicado que energía que no era facturada, por problemas de la desconexión en el servicio de algunos clientes pero cuyo consumo era realizado, en algunos casos, bajo condiciones de fraude, se facture, y; finalmente, para los clientes, simboliza un mejor uso de sus ingresos y gastos de consumo, evitando así cortes y costos adicionales por reconexión.

Este modelo de negocio también ha dispuesto para los empleados y proveedores la promoción de nuevos conocimientos a través de una capacitación para el buen uso de la energía prepago, que requiere de las opiniones de los beneficiarios frente al servicio recibido. En lo que respecta a los reguladores oficiales y del gobierno, ha implicado mostrar nuevas formas de comercialización y plantear retos frente a posibles cambios en las reglas que permitan mejorar los incentivos para prestar este tipo de servicios, en este punto se hace importante impulsar tal iniciativa en otras zonas del país garantizando una adecuada prestación de la modalidad de energía prepago.

Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

El propósito del modelo consiste en ampliar el mercado a más usuarios de los estratos socioeconómicos más bajos de la población que pudieran llegar a ser o estar desconectados por problemas en los pagos de la factura. Esto implicó remover la restricción de falta de información de este tipo de usuarios, a través de un estudio de mercado para

conocer las características, necesidades y costos del servicio de energía prestado a este segmento. En la primera fase del estudio sólo se abarcó el área metropolitana del Valle de Aburrá, actualmente el modelo se encuentra en expansión hacia los 123 municipios del Departamento de Antioquía, lo que implica continuar con los estudios frente a la demanda del servicio manteniendo su relación costo beneficio. La inversión realizada por EPM en el modelo de energía prepago buscó remover la restricción de falta de acceso a servicios financieros por parte de las familias de bajos ingresos, lo que les impedía asumir los costos adicionales al servicio. Sin embargo, impone el reto de crecer hasta asegurar la atención y cobertura de 195.000 usuarios para 2011.

Una mirada amplia de la regulación permitiría concluir que el prepago sí tiene incentivos (control pérdidas por ejemplo, control cartera). En cuanto a los consumos de energía, el trabajo que hoy hace EPM es educar a la gente en el uso eficiente e indicarle cómo calcular consumos, así se contribuye a la sostenibilidad de grupos de interés como clientes, comunidad y medio ambiente por el uso adecuado de los recursos naturales y los servicios públicos. Los factores de éxito financiero del proyecto son los costos y número de transacciones, así como valor de la conexión, el objetivo es encontrar proveedores del servicio de recaudo más competitivos para lo cual se busca generar una estabilidad a través del establecimiento de contratos de suministro que garanticen las respectivas inversiones para los prestadores del servicio.

La evaluación financiera contempla que al final del periodo de uso del medidor, su reposición sea realizada sin recursos de EPM, para esto se proponen algunas estrategias como la creación de un fondo con un porcentaje de cada tarjeta que permita financiar dicha reposición sin afectar su viabilidad a largo plazo. El programa Todos Conectados, quiere vincular entre 88.000 y 195.000 nuevos usuarios entre el 2010 y el 2012. El proyecto tiene un potencial de mercado amplio y podría multiplicar por 5 el número de clientes vinculados en el esquema prepago en los siguientes años, dicha expansión implicaría tener una cadena de suministros con la capacidad técnica y operativa para mantener el servicio en buenas condiciones de calidad y costos.

Para EPM buscar la masificación del esquema es una cuestión de responsabilidad con la comunidad y los clientes en un servicio que es esencial para la población y su mejora en la calidad de vida, a su vez la empresa pretende ver en estas inversiones un esquema que elimine la desconexión de los clientes ofreciendo un esquema prepago para que siga disfrutando del servicio de acuerdo con su flujo de ingresos, se mejoren las relaciones de la empresa en su entorno, mejorando así su reputación a través de acciones de responsabilidad social.

En adelante para una posible masificación del esquema de prestación del servicio bajo medición prepago, es necesario hacer un diálogo de política y regulación con el Ministerio y la Comisión de Regulación y Energía, para estudiar otros incentivos económicos que impulsen la prestación del servicio de energía eléctrica en otras zonas del país bajo dicho esquema



Los operarios de EPM no sólo tienden las redes de energía eléctrica, sino que además mejoran la calidad de vida de los usuarios.

FOTO: EPM

ENVIASEO, PREAMBIENTAL, PELDAR, CARTONES DE COLOMBIA, GRUPO FAMILIA: Programa de fortalecimiento de manejo de residuos sólidos para la contribución de los procesos productivos

La inversión empresarial para remover las restricciones que se presentan ... ¡Tiene valor!
FOTO: Enviaseo



"Un aporte interesante es integrar una red para aprovechar recursos del sector privado, de la comunidad y recursos oficiales. La idea no es seguir trabajando con el viejo paradigma que cada uno trabaja por su lado, la idea es integrar toda esa red de recursos para beneficio de la comunidad."

Oscar Tobón - Director de Gestión Humana de PELDAR S.A.

ENVIASEO S.A. E.S.P. es una empresa pública que presta el servicio de aseo y saneamiento básico en el municipio de Envigado. Desde esta entidad se inició el diseño de un esquema de negocio que posteriormente ha sido mejorado gracias a la participación de las organizaciones PREAMBIENTAL y las empresas privadas PELDAR S.A, GRUPO FAMILIA y CARTON DE COLOMBIA. El enfoque de este modelo es; por un lado, el mejoramiento de la calidad de vida de los recicladores asociados a la pre-cooperativa PREAMBIENTAL y la de sus familias, mediante la incorporación

de los servicios que ellos prestan - recolección, clasificación y embalaje de materiales post consumo- a través de la pre-cooperativa, a la cadena de valor de las empresas privadas, con lo cual, los recicladores acceden a una fuente estable de ingresos y se crea un medio para lograr la dignificación de sus actividades, de los trabajadores vinculados y de sus familias.

El programa ha logrado que los recicladores sean vistos por la comunidad como personas dignas que pertenecen a un sector productivo y necesario para mantener el balance ambiental, mermando así su estigmatización social y promoviendo su integración social. Al mismo tiempo ha destinado recursos a la educación, salud, y nutrición de las familias de los recuperadores vinculados, a esto se agrega un componente subsidiado y un componente comercial que buscan el incremento de su calidad de vida. Desde el punto de vista industrial, el programa busca el fortalecimiento de la cadena de suministro de las empresas privadas, quienes han encontrado en esta fuente, una estrategia que les permite disminuir sus costos de operación y producción por la vía del uso de materia prima recuperada. Este beneficio económico tangible asegura la sostenibilidad de las relaciones comerciales entre las empresas y la organización de recicladores, además de promover su replicación. En la actualidad, las empresas vinculadas así como otras inspiradas en esta experiencia, han iniciado programas similares en la ciudad de Medellín, en donde actúan de la mano con otras organizaciones de recicladores. En el caso de la empresa PELDAR S.A cerca del 50% de la materia prima utilizada en el proceso productivo es recuperado. La empresa pretende que la producción de vidrio pase de 60 millones a 120 millones de unidades, lo que exige un incremento en los niveles de recuperación y se convierte en un reto para el programa, la ciudadanía y el municipio.

Adicionalmente, el modelo de negocio ha redundado en la disminución del impacto ambiental de la ciudad al disminuir el volumen de residuos que llegan a los rellenos sanitarios y botaderos, con esto, se alarga el tiempo estimado de operación de los lugares de disposición y se evita el trabajo infantil en estos escenarios. Esta incidencia ha llevado a que los gobiernos locales actúen decididamente mediante acciones de política pública encaminadas a promover la adopción y promoción del reciclaje así como buenas prácticas de selección entre la ciudadanía. Adicionalmente, la utilización de material recuperado ha aumentado la vida útil de los hornos utilizados en la fabricación de unidades

ENVIASEO S.A. E.S.P.
PREAMBIENTAL
PELDAR S.A.
GRUPO FAMILIA
CARTONES DE COLOMBIA

ANTIOQUIA

Reciclaje Post
Consumo

PROVEEDORES



de vidrio en una empresa como PELDAR S.A, por otro lado también ha disminuido la emisión de material particulado por parte de las empresas así como el consumo de combustibles y energía.

Al inicio del programa se vincularon 35 recuperadores y en la actualidad se benefician cerca de 70 familias en Envigado, municipio ubicado al sur de la ciudad de Medellín. Se estima que en Medellín más de 800 recicladores se benefician a través de otras organizaciones que han accedido a modelos similares.

Descripción del Modelo Financiero

El programa contó con un apoyo económico inicial proveniente del convenio BID-ANDI, a través del cual se destinaron \$120 millones de pesos (aproximadamente 60 mil UDS) para la puesta en marcha del programa. De manera paralela la alcaldía de Envigado destinó recursos para la educación, salud y nutrición de los hijos de los recuperadores, ya que a través de estas acciones se asegura el compromiso y fidelización de los recuperadores con el programa. La empresa PELDAR S.A también destinó recursos para el inicio de las operaciones.

Por su parte, ENVIASEO S.A. E.S.P asume la mayor parte de los costos de logística que le presta a PREAMBIENTAL y facilita la separación, almacenamiento, recolección y transporte de material.

La sostenibilidad económica de la pre-cooperativa se deriva de las ventas de vidrio, cartón y papel a las tres empresas, quienes garantizan la estabilidad del programa mediante el pago de contado a la organización. En el caso de PELDAR el suministro de vidrio ha alcanzado las 35 toneladas por mes con un precio de compra que se aproxima a los \$90 pesos kilo (menos de un centavo de dólar americano por kilogramo de vidrio). Actualmente los productos PELDAR se producen con base entre el 50% y 60% de material reciclado. Se calcula que al alcanzar un 60% el negocio será financieramente sostenible.

MODELO OPERATIVO Y FINANCIERO DE NEGOCIO



Matriz de intercambio de valor

La matriz de intercambio de valor permite determinar cuál es el contenido de las prestaciones y valores que se transfieren entre los actores, cómo se gestionan estas relaciones, así como la identificación del tipo de relación que se genera en el modelo. En esta medida la relación entre los actores puede ser de colaboración o transaccional.

El programa de fortalecimiento del manejo de los residuos sólidos corresponde a un esquema de diferente naturaleza dependiendo de los actores involucrados. Para los actores que mantienen relaciones transaccionales es un modelo de negocio que permite satisfacer sus intereses económicos; para los actores que mantienen un acuerdo de colaboración o no plenamente transaccional es un medio para la consecución de impactos sociales y ambientales frente a sus metas institucionales. En el caso del gobierno local y las entidades de cooperación, el esquema se constituye en una vía para la obtención de sus metas estratégicas y de gestión en los componentes las tres dimensiones: económica, social y ambiental.

Entre las principales conclusiones que permite sacar la matriz de intercambio de valor se encuentran las siguientes:

- ENVIASEO está satisfaciendo la necesidad del mercado (territorio) que consiste en la prestación de un servicio especializado de recolección de materiales reciclables. Su participación es netamente colaborativa y no percibe beneficios económicos con la operación aunque destina recursos para apoyar las actividades logísticas de transporte de la cooperativa.
- Los recicladores a través de la pre cooperativa PREAMBIENTAL y las empresas PELDAR S.A, FAMILIA y CARTONES DE COLOMBIA mantienen una relación de transacción en la cual las condiciones de la venta del material recuperado tienen un efecto sensible en la sostenibilidad del negocio de suministro.
- La Alianza ANDI-BID mantiene una relación mixta, colaborativa y transaccional. La financiación del programa está determinada por los resultados que arrojen los indicadores económicos de sus afiliados, así como los sociales y ambientales del modelo. En el caso del municipio de Envigado su relación también es transaccional, su interés es el desarrollo de sus estrategias de política pública y el cumplimiento de las metas establecidas en los instrumentos de política pública (Plan Municipal de Desarrollo). En esta medida, la sostenibilidad de sus relaciones dependerá de los resultados que arroje el programa frente a las metas planteadas. Para la comunidad, el esquema asegura la satisfacción de sus intereses primordialmente ambientales, aunque se percibe que de manera indirecta hay impactos económicos y sociales.

Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

El primer desafío que identificó la Empresa de Aseo de Envigado - ENVIASEO, provenía del hecho de que la legislación local no estimulaba la prestación de un servicio que asegurara el reciclaje de los materiales recuperables. Los Municipios son autónomos en cuanto a las regulaciones en esta materia por lo que se encuentra una disparidad entre territorios.

Esta situación, más que verse como una desventaja, fue hábilmente entendida como una oportunidad para desarrollar un negocio que venía ejecutándose paralelamente desde hacía varias décadas por recuperadores de oficio y a quienes se les veía como personas marginadas de todo círculo social porque se rebuscaban su sustento diario con la venta de residuos reutilizables de las basuras arrojadas por los ciudadanos.

Bajo este escenario, se promovió la asociación y formalización de los recuperadores que libremente quisieran acogerse al programa a través de la formación de la pre cooperativa PREAMBIENTAL, la cual además de ofrecer el servicio de recolección, selección y embalaje de los materiales recuperados, lo comercializa directamente en las empresas que los reincorporan en su cadena de valor. Este servicio representa un beneficio para el municipio ya que alarga la vida útil de los espacios de disposición de residuos no recuperables, permite el avance en la competitividad

económica de las empresas establecidas en la región y promueve la participación de la ciudadanía en las políticas públicas de manejo de residuos sólidos mediante la generación de hábitos de reciclaje.

El Municipio de Envigado ha incorporado dentro de su presupuesto, un apoyo económico al programa que busca la fidelización de los recuperadores al mismo, los cuales se destinan a generarle un valor agregado al recuperador que no está siendo ofrecido por el mercado paralelo, esto, con el fin de desestimular la comercialización de los productos recuperados a intermediarios. Actualmente existen dos riesgos en el modelo a) Inestabilidad de precio de compra y mayor precio de venta al mercado paralelo, y b) Costos de operación: la actividad requiere de bodegas que suelen representar un alto costo por arrendamiento lo que disminuye los márgenes de ganancia y desincentiva la vinculación al programa.

Como desafío para el futuro se plantea aumentar la capacidad de recuperación vidrio, y a su vez lograr que una mayor cantidad de material recuperado se utilice en los procesos productivos de la compañía, como por ejemplo para el caso de PELDAR S.A., en aras de garantizar la sostenibilidad del esquema de negocio. Por otro lado, replicar el mismo modelo en Bogotá es una de las metas que hay a corto plazo, lo cual redundaría en un mayor reconocimiento a los esfuerzos por implementar un modelo de negocio incluyente exitoso. Finalmente no hay que dejar de lado la labor de realizar avances en la integración de los recuperadores en seguridad social e incluirlos en los circuitos de la economía formal.



La combinación de recursos de la empresa Enviaseo ESP (camiones) y las capacidades de los asociados a la precooperativa Preambiental ha hecho que la operación del negocio del reciclaje tenga mayores impactos para ambas organizaciones.

FOTO: Enviaseo



Pequeña artista demostrando que las aptitudes surgen desde una edad temprana.
FOTO: Fundación Carulla - aeioTu

"Hay una carta que Colombia tiene que jugar bien ahora, si quiere ser un país más competitivo y sostenible: la educación de sus niños."

Nathalia Mesa - Directora Ejecutiva de la Fundación Carulla.

En Colombia el 70% de niños entre 0 y 6 años (población conocida como la primera infancia) se encuentra en los niveles 1 y 2 del SISBEN⁴³ y el 65% de esta población no recibe ningún tipo de atención educativa. Por esto el modelo de negocio propuesto por la Fundación Carulla y su iniciativa aeioTu, le apunta a la transformación de Colombia por medio del desarrollo del potencial de su primera infancia, teniendo en cuenta que la educación en esta etapa de la vida es fundamental. Desde el 2008 aeioTu inicia un proceso para educar a niños y niñas provenientes de todos los estratos socio-económicos, proponiendo una solución a uno de los grandes problemas de la educación en Colombia, la calidad. aeioTu ofrece a través de sus centros, servicios educativos de alta calidad por medio de metodologías de talla mundial como la filosofía educativa Reggio Emilia. Dicha filosofía procura respetar los derechos de los niños, reconocer sus inmensas capacidades y ayudar a desarrollar

Actualmente el esquema de negocio se ejecuta en tres ciudades, Bogotá, Santa Marta y Barranquilla, y en total operan cinco centros educativos. La Fundación Carulla ha detectado en estas ciudades, altos índices de pobreza y violencia intrafamiliar, y a su vez un alto porcentaje de personas desplazadas. Además, la oferta para educación en la primera infancia no es suficiente para cubrir la demanda y el servicio existente es de baja calidad. Así que al brindar educación de altísima calidad a los niños y niñas menores de seis años, aeioTu espera generar un alto impacto en la sociedad pues está demostrado que las inversiones en educación durante la primera infancia tienen un retorno del 10%⁴⁴.

De los cinco centros que hoy en día operan, uno es para niños provenientes de familias de altos ingresos y los cuatro restantes para niños pertenecientes a familias en situación de vulnerabilidad socio-económica. Hasta el momento se han beneficiado 82 niños de familias con altos ingresos y más de 700 de población desfavorecida. Cabe destacar que el programa aeioTu ha logrado crecer gracias a la suscripción de contratos de operación entre los centros educa-

⁴³ El SISBEN es un sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios para programas sociales. Esta es una herramienta de identificación, que organiza a los individuos de acuerdo con su estándar de vida y permite la selección técnica, objetiva, uniforme y equitativa de personas para programas sociales que maneja el Estado, de acuerdo con su condición socioeconómica particular. (ver: www.sisben.gov.co)

⁴⁴ Página Web: Heckman Equation the Economics of human potential. (ver: www.heckmanequation.org)

Fundación
Carulla - AEIOTU

Barranquilla,
Bogotá y Santa
Marta

Servicios
Educativos

Clientes de servicios
educativos de calidad



tivos y alcaldías locales, así como con la concreción de alianzas con otras entidades del sector público. Con una visión hacia el futuro, el modelo de negocio evolucionará a un modelo de franquicia social, el cual permitiría que personas pertenecientes a los estratos de ingresos medios encuentren en la educación un método de sustento y generación de empleo, al tiempo que se sensibilice a la comunidad sobre la importancia de la educación.

Descripción del Modelo Financiero

En el modelo de negocio de aeioTu, la estructura de costos en cada uno de los centros educativos varía de acuerdo a las condiciones de mercado de la ciudad en la cual esté ubicado, al número de niños que asisten al centro y a sus edades.

Para cada centro educativo existen tres centros de costos que requieren ser financiados: a) el espacio físico, b) la operación y c) la dotación. El financiamiento se logra por:

- Un sistema de subsidio cruzado, mediante el cual un niño que asiste al centro educativo para poblaciones de altos ingresos, centro subsidiador, financia la educación de dos niños de bajos recursos en el centro subsidiado.
- Recursos del sector público, como una contraprestación contractual. aeioTu es contratado como operador de centros de educación pública, el valor de estos contratos componen los ingresos operacionales de la Fundación Carulla; que en el 2009 fueron por 1.200 millones de pesos (600 mil USD).
- Donaciones de diferentes aliados de los sectores social y privado.



Adicionalmente, la Fundación Carulla aporta el 30% de los recursos del modelo, lo que representa el 100% de los costos del centro de servicios aeioTu, sección de la Fundación que administra el modelo. Estos recursos han venido disminuyendo en relación al costo total del programa.

Por otro lado, a partir del 2010 aeioTu replicará su modelo por medio de la creación de franquicias sociales o centros auto-sostenibles, pensando en lograr un mayor impacto. Así la sostenibilidad, replicabilidad y escalabilidad del modelo estarán fundamentadas en la generación de franquicias. Bajo este nuevo escenario, las personas de estratos con ingresos medios, actuales maestras del programa, o cualquier persona con visión empresarial pasarán de ser clientes a ser proveedores de servicios de educación, y quienes pueden empezar son los actuales padres aeioTu. Es decir, que en el futuro estas personas podrían cumplir un papel diferente dentro del modelo.

Matriz de intercambio de valor

La matriz de intercambio de valor permite determinar cómo se componen las prestaciones y valores que se trasladan entre los actores, de este modo es posible identificar si las relaciones entre actores son de tipo transaccional o de colaboración. Para empezar, en este modelo de negocio, el centro de servicios aeioTu cumple con un rol integrador ya que la mayoría de recursos y valores se canalizan, a través de los diferentes centros educativos y su metodología de enseñanza Reggio Emilia. Además aeioTu busca generar un sentido de pertenencia en las comunidades que trabaja, pues existe una relación profunda de colaboración con los padres de los infantes vinculados. La presencia de los padres durante el proceso facilita y fomenta el aprendizaje de los niños, en últimas se trata de un compromiso tácito entre aeioTu y estos. A su vez, existe una relación transaccional con los padres de familia de un nivel socio económico más elevado, pues ellos deben pagar por los servicios de educación, lo que al mismo tiempo hace viable una relación de colaboración con las familias de la población de bajos ingresos, a través del modelo de subsidios cruzados.

Por otro lado, las relaciones con el Estado son de cooperación, tal como sucedió cuando la Fundación participó en el lanzamiento de la Política Pública para la primera infancia; y de transacción, puesto que el sector público contrata a aeioTu para el desarrollo de su estrategia con recursos propios del Estado. En este caso el centro de servicios aeioTu actúa como un contratista, y el Estado garantiza los fondos para el desarrollo del modelo.

Con la operación de los centros aeioTu, una adecuada rendición de cuentas y la auditoría que realiza a aeioTu una empresa del sector privado, se sugiere que el modelo es una propuesta de alto impacto. Para el éxito del esquema ha sido fundamental la relación de colaboración que se da con el apoyo de personas y organizaciones que le agregan valor a la propuesta, tales como la cooperación internacional y el sector social. Por su parte el sector privado, si bien entrega recursos y productos de calidad, busca que los objetivos de sus sistemas de responsabilidad social empresarial se satisfagan.

La relación de la Fundación Carulla y la iniciativa aeioTu, con los otros actores es de gana - gana, y los costos asociados a la coordinación se relacionan con la búsqueda de aliados y colaboradores. En general no existe ningún tipo de tensión o desacuerdo con los actores involucrados, y tal vez el cambio en las reglas del juego sobre algunas especificaciones técnicas con las cuales deben cumplir los centros educativos, es un tema que debe ser revisado para que haya completa armonía.

Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

La Fundación Carulla por medio de su programa aeioTu debió enfrentar algunos desafíos para poder desarrollar su modelo de negocio. En un principio no fue fácil el establecimiento de alianzas con otros actores del sector, debido a que se trata de un mercado fragmentado, hecho que frena la reproducción de asociaciones en este clúster educativo. Sin embargo, la creación de alianzas con el sector público, social y privado, y la cooperación internacional, han permitido que el programa cuente con recursos, productos y servicios de calidad que hacen que la iniciativa sea más eficiente en costos y cobertura.

En cuanto a las restricciones derivadas de un marco regulatorio inflexible en términos presupuestales, operativos y financieros, no permitía que el modelo tuviera el impacto deseado, por lo cual fue necesario mantener diálogos con el Ministerio de Educación y las alcaldías locales. De esta manera se logró impactar positivamente en las políticas públicas de educación en primera infancia en Colombia. Paralelamente, los retos originados por la falta de acceso a servicios financieros por parte de aeioTu y la población vulnerable, tuvieron que ser superados. Para aeioTu fue de vital importancia suscribir contratos con el sector público para la operación de algunos de sus centros operativos, mientras que el sistema de subsidio cruzado permitió que niños de población de bajos ingresos tuvieran la posibilidad de ser financiados.

Otra de las restricciones que tenía el modelo era la falta de conocimientos y habilidades para la prestación de un adecuado servicio de calidad de educación en primera infancia. Mediante la adaptación de la metodología de enseñanza Reggio Emilia, la participación de personas con alto nivel de talento humano y la vinculación de personas, como aliados Pro Bono, y padres de familia; fueron las estrategias adoptadas para superar los retos derivados de la falta de conocimiento y habilidades.

Como resultado se ha logrado que el personal de los centros cuente con estabilidad laboral y económica, que las madres de la población vulnerable puedan trabajar, que las familias con bajos ingresos experimenten un aumento en su presupuesto y que el Estado pueda verificar que los recursos invertidos estén alineados con el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo del Milenio número 2. Ahora, el reto más importante en el corto, mediano y largo plazo, es la implementación de franquicias aeioTu o centros educativos auto-sostenibles, ya que la Fundación Carulla ha creado un nuevo equipo de franquicias, cuyo objetivo final es el de replicar el modelo por medio de la creación de 53 centros auto-sostenibles en un periodo de 10 años.



La construcción de la conciencia ecológica y amor por el medio ambiente se inculca desde la primera infancia.

FOTO: Fundación Carulla - aeioTu



El aprovechamiento del talento de los jóvenes en situación de desplazamiento en la costa Caribe acerca el gas domiciliario a los hogares de la región.
FOTO: FUNDACION SURTIGAS

"Hoy día se está ensayando el modelo de inserción laboral; El Sistema de Responsabilidad Social Empresarial de Surtigas, impulsará el dialogo con los grupos de interés, y estamos seguros que permitirá la inclusión permanente de este grupo de personas."

María Claudia Trucco - Directora Fundación Surtigas

La Empresa Surtidora de Gas del Caribe S.A. E.S.P – SURTIGAS – presta el servicio de gas natural a domicilio a cerca de 466 mil usuarios en los departamentos de Bolívar, Córdoba y Sucre, ubicados en la costa atlántica, en el norte de Colombia, y cuenta con 42 años de experiencia en el mercado. A través de sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial y su fundación – Fundación Surtigas – viene trabajando en la plena satisfacción de los intereses y el bienestar de la comunidad. Por esto, en el 2006 la Fundación Surtigas pone en marcha el programa Jóvenes con Valores Productivos, que tiene como objetivo primordial la recuperación social y económica de personas en estado de vulnerabilidad,

y en particular de aquellas que han sido desplazadas por la violencia. Desde sus inicios el modelo ha buscado fortalecer las habilidades y competencias de jóvenes mediante capacitaciones, que representan en un futuro una mejor calidad de vida.

El modelo tiene dos dimensiones, la primera de ellas consiste en la promoción de capacitación y financiación para apoyar emprendimientos empresariales individuales de los jóvenes vinculados al programa, y bajo esta alternativa, el modelo apoyó a más de 600 jóvenes en situación de vulnerabilidad mediante su capacitación en gestión empresarial.

La segunda dimensión se pone en marcha a finales del año 2009, promueve el fortalecimiento de la cadena de suministro de personal de la empresa y de sus proveedores de servicios mediante capacitaciones que brindan a los jóvenes conocimientos aplicables al negocio central de la compañía y en las áreas requeridas por los contratistas. Actualmente 66 jóvenes se encuentran en capacitación con el SENA para formarse como operarios de gas y se espera que después de 440 horas de instrucción, en el 2010 puedan ser ubicados en la cadena de valor de Surtigas. Actualmente los jóvenes se encuentran recibiendo la formación técnica y con una amplia probabilidad ellos podrán contar con un empleo, una fuente de ingresos y una mejor calidad de vida.

Empresa Surtidora de Gas del Caribe

Bolívar, Córdoba, Sucre

Prestación de Servicios Públicos – GAS

RSE – Emprendimiento y Modelo de inserción laboral



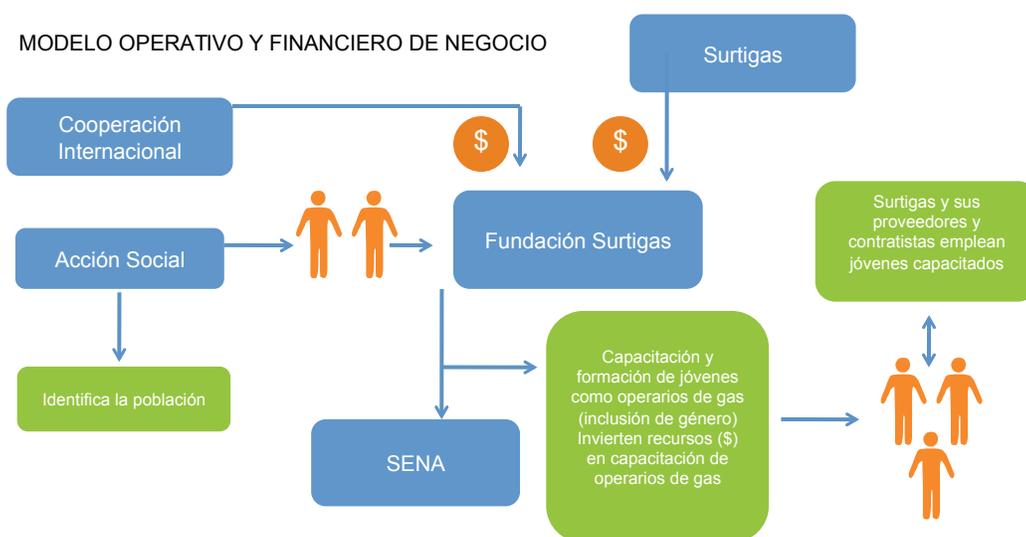
Descripción del Modelo Financiero

Para cumplir con el propósito del esquema, SURTIGAS S.A. E.S.P aporta a la Fundación recursos anuales. En el 2010 los aportes serán por 1.300 millones de pesos (USD \$650.000), hay que tener en cuenta que la financiación de la Fundación está correlacionada, tanto con los resultados de la Fundación como con las utilidades de la empresa. Particularmente para Jóvenes con Valores Productivos, se destinarán para el 2010, 617 millones de pesos (308.500 USD), el equivalente al 47% del presupuesto de la Fundación.

Por otro lado, el programa es apoyado por cooperantes internacionales como Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD) y SWISSAID, quienes aportan recursos para el desarrollo del esquema, ya que se trata de una iniciativa que busca mitigar el impacto que el desplazamiento forzado tiene sobre población vulnerable.

En cuanto a la alternativa de micro financiación, para apoyar el desarrollo de unidades productivas individuales de los jóvenes, se constituyó un fondo rotatorio administrado por la Alianza Caribe. El microcrédito ofertado a los participantes del programa se coloca a una tasa de interés del 2% mensual, y se hace un plan de amortización con cuotas fijas mensuales que abonan al capital prestado y pagan intereses sobre el capital. Inicialmente los recursos del Fondo eran de 100 millones de pesos (USD 50 mil) y el retorno proviene de la recuperación del capital prestado a los jóvenes, lo que permite realizar nuevos desembolsos de crédito. A octubre del 2009 el 53% del capital total colocado ya había retornado al Fondo.

En la dimensión de inserción laboral, la financiación del grupo de 66 jóvenes es por 185 millones de pesos (92.500 USD), de los cuales la Fundación aporta el 53%, Surtigas 32% y el 15 % restante los cooperantes. Finalmente el SENA aporta el valor de los docentes que acompañan el proceso de formación. La operación y el funcionamiento del modelo se pueden observar en los esquemas.



Matriz de intercambio de valor

La matriz de intercambio de valor permite observar el tipo de relación que tienen los actores en el esquema de Jóvenes con Valores Productivos. En particular, revela si el vínculo entre los participantes en este modelo de Responsabilidad Social, tienen relaciones de tipo transaccional o de colaboración.

Las relaciones de transacción son las que se dan entre aquellos actores que entregan recursos o información y esperan obtener algo a cambio. Tal es el caso de la Empresa Surtigas, quien apoya con recursos a su Fundación, pero al mismo tiempo espera ser retribuida con el cumplimiento de los objetivos planteados en su esquema de Responsabilidad Social. En el corto plazo, la empresa también espera que dicho sistema sea sostenible económica y socialmente mediante la vinculación de personal capacitado a su cadena de valor. Hay que mencionar que existe un riesgo sobre la transición hacia la incorporación de población vulnerable en la cadena de valor de la empresa, ya que la sostenibilidad del modelo dependerá de que tan rápido se satisfaga la demanda por trabajo en las zonas de operación de la empresa o de sus proveedores. Al igual que Surtigas, la Cooperación Internacional aporta recursos financieros y a la vez espera contribuir al desarrollo del país y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio mediante el mejoramiento de indicadores sociales y económicos. Se debe considerar que un constante fondeo al programa implica un riesgo a que la iniciativa desaparezca en el momento en que paren de fluir de los recursos.

Por su parte, Acción Social identifica y lleva un registro de la población objetivo el cual comparte con La Fundación. Una vez son identificados los potenciales beneficiarios, se busca que participen en el programa y que puedan mejorar su calidad de vida. El SENA y otros organismos gubernamentales han facilitado las convocatorias para las capacitaciones, han promocionado y habilitado los espacios para la formación de los jóvenes en conjunto con la Fundación Surtigas a cambio del cumplimiento de su misión, la reducción de la pobreza y la consecución de los planes de desarrollo de cada región. Por lo tanto la relación de la Fundación con el sector público no exige ninguna prestación a cambio, siendo de tipo colaborativo.

Finalmente con los jóvenes del programa las relaciones son de colaboración y de apoyo por parte de la Fundación Surtigas, ya que se pretende crear valor social, promocionando e impulsando proyectos productivos sostenibles y a través de la vinculación de los beneficiarios en la cadena de valor de Surtigas que impacten positivamente en la calidad de vida de la región, sin que la Fundación reciba una retribución económica a cambio.

Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

Dado que el modelo surge como una iniciativa de Responsabilidad Social de la empresa Surtigas, esta a través de su Fundación, busca responder a las necesidades sociales de generación de empleo e ingresos para poblaciones desplazadas que actualmente viven en los departamentos de Córdoba, Sucre y Bolívar. Con esto en mente la Fundación Surtigas ha identificado y hábilmente superado las restricciones que se han presentado en el camino.

Durante la implementación de Jóvenes con Valores Productivos la Fundación observó que no existía información real sobre las condiciones de la población beneficiada, así que procedió a comprometerse con Acción Social para garantizar mayor eficiencia en la captura de información de aquellos que se favorecerían del programa. De manera paralela, Surtigas se da cuenta que los jóvenes, considerados como la oferta laboral de la segunda dimensión del modelo, no tienen información sobre los potenciales cargos y funciones que podrían llegar a desempeñar; por esto la alianza con actores como FUPAD y USAID y en coordinación con Acción Social se ha logrado solventar la falta de información en el mercado.

Otra de las dificultades que la Fundación Surtigas ha logrado superar es la falta de conocimiento y habilidades de los jóvenes. Tanto en la primera como en la segunda dimensión del programa, las capacitaciones con el SENA han concedido a los beneficiarios desarrollar su conocimiento y sus habilidades, lo cual fortalece el capital humano y se convierte en un factor fundamental para el progreso de la comunidad y la región.

Por otro lado, la habilitación de un servicio financiero, como un micro crédito proveniente de un fondo rotatorio con bajas tasas de interés sobre el capital, hace parte de la primera alternativa del programa y ha prevalecido sobre el acceso insuficiente a servicios financieros por no contar con un historial crediticio. Igualmente se ha logrado el empoderamiento de los jóvenes al permitir que dirijan su propia unidad productiva. Finalmente el acompañamiento de la Fundación para el fortalecimiento psicosocial y las demás estrategias adoptadas para superar las restricciones identificadas, como falta de seguridad y desconfianza, fomentan el arraigo al territorio y la confianza de las personas desplazadas.

Surtigas y su Fundación han logrado implementar con éxito un sistema de Responsabilidad Social que tiene resultados positivos en materia social y económica. Sin embargo, el fondeo de recursos en alianza con algunos financiadoras no podrá ser a perpetuidad en caso de que la dimensión de inserción laboral pretenda ser sostenible, escalable y replicable.

A modo de conclusión, es importante que la Fundación, el Estado y la Cooperación Internacional avancen en la sincronización eficiente de sus actividades con el ánimo de ser más eficaces en el seguimiento, el manejo de la información y la delimitación de los roles de cada actor dentro el programa. Por el lado del modelo como tal, en el componente de micro-financiación se busca cambiar de negocios de supervivencia a negocios que puedan acceder a mercados que aseguren la demanda de sus productos o servicios para lograr con ello un mayor nivel de sostenibilidad. Para lo cual el acceso a información de mercado específica en determinados territorios resulta ser un insumo fundamental.

El programa “Jóvenes con Valores Productivos” garantiza la aplicación de los más altos estándares de seguridad a los usuarios y asegura los ingresos de cientos de jóvenes.

FOTO: Fundación SURTIGAS



Los "Call Centers" se convirtieron en una estrategia de atracción de capital privado en la ciudad de Manizales.

FOTO: UNE - EPM Telecomunicaciones.



"Los beneficios son todos. Desde la parte académica, donde enseñan lectura y escritura hasta la parte de vida personal, en la que se formula un proyecto de vida y se nos da a conocer que existen personas que están dispuestas a apoyar y que, además, hay muchas oportunidades académicas, personales y laborales."

Mauricio Rodríguez - Joven Beneficiario.

En el 2001 la International Youth Foundation (IYF), en colaboración con el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN) lanzó el programa Entra 21 de vinculación laboral juvenil; seis años más tarde, en diciembre del 2007, fecha de finalización de la primera fase de la iniciativa, el programa había llegado a 19.649 jóvenes en 18 países, a través de la designación de recursos y apoyo con asistencia técnica a organizaciones locales en cada país, reconocidas por la calidad de los puestos de trabajo generados.

En el mismo año de creación del programa de la IYF, la Alcaldía de Manizales, en el departamento de Caldas, recibió parte del apoyo económico del programa, con el fin de respaldar y cofinanciar con otros agentes de la cooperación y donantes corporativos a Entra 21, un programa de generación de empleo para jóvenes entre 18 y 29 años en estado de vulnerabilidad socio-económica. Así las cosas, fueron la Fundación Luker y la Fundación Emtelsa, hoy Fundación UNE, los actores que se encomendaron la misión de formar e insertar al mercado laboral a este segmento de población de bajos ingresos. A partir de allí surgió un primer modelo, en el que la capacitación de jóvenes quedó a cargo de la Fundación UNE y la inserción laboral a cargo de la Fundación Luker. Bajo esta figura, se presentaron algunas dificultades al tratar de mantener dos actores realizando actividades complementarias; por ello en una etapa posterior, las actividades quedaron en cabeza de un solo responsable; la Fundación UNE. Para este momento la empresa de telecomunicaciones Emtelsa, hoy UNE, se vincula al programa Entra 21 con la promesa de contratar 300 jóvenes como agentes de un call center de la ciudad de Manizales.

Para lograr la adecuada implementación del programa fue fundamental asegurar el entrenamiento y la acumulación de experiencia laboral en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's). Con esto en mente, Entra 21 desarrolla mecanismos de focalización y selección de personal para garantizar que quienes se van a beneficiar de la iniciativa adquieran habilidades y sean motivados a construir un proyecto de vida exitoso. Además pretende que los procesos de formación y capacitación sean integrales para responder a las necesidades de las empresas de call center por medio del fortalecimiento de competencias en comunicación, expresión asertiva, atención al cliente, asesoría en ventas, entre otras.

Entra 21 ofrece formación para el trabajo de 240 horas y 180 horas de pasantía o práctica laboral en una empresa, un subsidio económico de transporte y alimentación durante esta fase, asesoría para la creación de su hoja

Fundación UNE

Manizales

Servicios – Call Centers

RSE- Modelo de Inserción Laboral



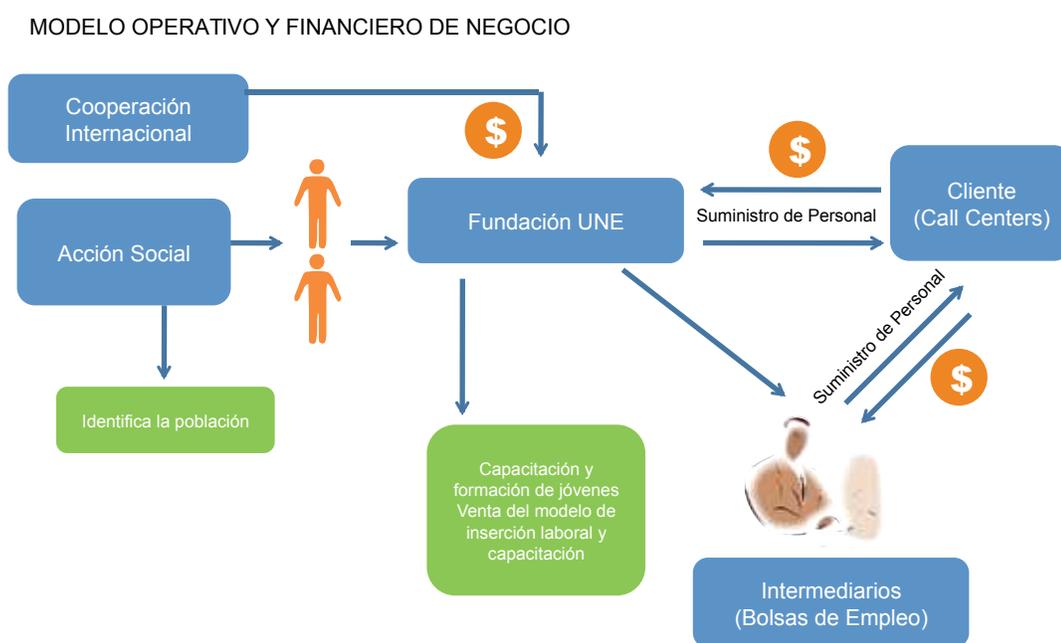
de vida (CV), intermediación con empresarios para conseguir entrevistas de trabajo, y acompañamiento permanente en todo el proceso junto con otras actividades que fomentan confianza a cada joven.

A la fecha, el programa ha capacitado a más de 1.500 jóvenes desmovilizados, desplazados y de bajos recursos, de los cuales logró colocar con éxito a más de 700 en empresas formales, incluyendo los 300 puestos de call center en conjunto con la Alcaldía, lo que significa el logro de alrededor del 50% de efectividad en la colocación de jóvenes en el mercado laboral. Las empresas que han apoyado a los jóvenes de Entra 21 son, Digiltext International, Atento Colombia y People Contact.

Descripción del Modelo Financiero

El modelo financiero ha evolucionado con el paso del tiempo. Sin embargo, como evidencia en los esquemas de operativos y financieros, en la actualidad los recursos de Entra 21, provienen en su mayoría de las utilidades de la Fundación UNE, derivadas de la venta de capacitaciones empresariales que ellos realizan en software, así como de la venta de un modelo de capacitación e inserción laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad, replicable a otras organizaciones. El producto que la Fundación ofrece a las empresas, incluye: convocatoria, selección, formación y colocación en la vida laboral de jóvenes vulnerables. En promedio estos servicios cuestan alrededor de 200 millones de pesos (100.000 USD), pero en general el precio se pacta por las horas requeridas para la formación y el número de jóvenes a beneficiar. Los ingresos anuales promedio de la Fundación UNE son de 500 millones de pesos, aproximadamente 250.000 USD y más 600 millones de pesos (300 mil USD) adicionales por otros negocios.

De manera paralela, la Fundación recibe apoyo financiero de actores como el BID y organizaciones de cooperación, y el monto recibido por este concepto llega a los 500 millones de pesos por año (250.000 USD). La iniciativa también se financia parcialmente con recursos otorgados por Acción Social. Siendo así, estos montos de capital son esenciales para cubrir los costos asociados a la formación, promoción del talento humano en el sector real, la post vinculación de los jóvenes en el mercado laboral y para la viabilidad del esquema. Por experiencia previa, el costo para que una persona haga parte del programa es de 500 USD, según los estándares del proyecto original del IYF. Finalmente hay que tener en cuenta que la vinculación de los jóvenes puede satisfacer la demanda laboral del mercado de los call center o empresas de TIC's por intermedio de bolsas de empleo o directamente a través de la Fundación. En el caso en que la colocación sea mediante una bolsa de empleo un margen de los ingresos del programa se destina al pago de los servicios de este intermediario.



Matriz de intercambio de valor

Esta matriz permite decantar el tipo de relación que existe entre los actores que conforman este modelo de inserción laboral; es decir si los actores se corresponden por medio de principios colaborativos o transaccionales. En Entra 21, la motivación de quienes están involucrados consiste; por un lado, en brindar la posibilidad a jóvenes de percibir ingresos estables que les permitan salir de la situación de vulnerabilidad y por otro cumplir con los objetivos que cada uno se ha propuesto con la participación en este proyecto.

Con esto en mente, el Gobierno representado por Acción Social, es el que suministra e identifica la población vinculable además de ser financiador parcial del modelo. Al hacer la entrega de recursos e información a la Fundación, pretende que se introduzca la mayor cantidad de jóvenes de la Red Juntos a un esquema de inserción laboral sostenible, por lo cual se evidencia una relación de transacción y de colaboración simultáneamente. Sucede igual con la Alcaldía de Manizales, que también hace las veces de financiador y promotor de la inserción laboral de 300 jóvenes, pues espera a cambio que haya apoyo a la competitividad local en línea con su Plan de Desarrollo y la inclusión de personas competentes y calificadas al mercado laboral. En el caso de la cooperación internacional quien igualmente financia parte del modelo, ayuda a mejorar la calidad de vida de personas vulnerables esperando que se cumplan las metas propuestas por el modelo.

Entre tanto, los empresarios constituyen el extremo demandante de los perfiles de los potenciales trabajadores y a cambio esperan que quienes sean elegidos cumplan con los conocimientos técnicos. Por su lado, las bolsas de empleo, hacen el papel de recepción y gestión de las hojas de vida de los vinculados, a cambio de un margen económico por el servicio prestado. También permiten el seguimiento de los niveles de eficiencia del programa mediante la transferencia de información sobre los jóvenes que han sido contratados.

La Fundación tiene como rol principal la capacitación de los jóvenes, su inserción, capacitación y promoción de la oferta laboral, actuando así, como figura integradora de la oferta y la demanda en el mercado laboral, y como contraprestación espera cumplir con su misión. Por tal razón, el tipo de relación que mantiene con actores de financiación es de transacción pero con los demás actores es de colaboración; centrando los esfuerzos en ayudar a los jóvenes de poblaciones de bajos ingresos para mejorar su calidad de vida y empezar a formar un proyecto de vida. La empresa UNE Telecomunicaciones impacta el programa, Entra 21, en la medida en que promueve que las empresas usen masivamente las telecomunicaciones, lo cual genera un efecto indirecto sobre el mercado de la prestación de servicios de call center.

Aun así en ocasiones hay tensión entre los actores. Por ejemplo, en algunas ocasiones las bolsas de empleo no revelan información sobre la demanda de los perfiles e incluso comienzan a capacitar a los jóvenes ellos mismos. Lo mismo ocurre con los call centers o con agentes externos del modelo que comienzan a replicarlo o a efectuar las capacitaciones, excluyendo la participación de la Fundación. Finalmente, hay que tener en cuenta que los actores que aportan recursos y que tienen una correspondencia transaccional, en el momento de no continuar participando en el modelo, pondrían en riesgo la sostenibilidad del programa.

Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

La Fundación UNE le ha apostado a Entra 21, como un modelo para mejorar la calidad de vida de jóvenes de bajos recursos, de personas que han sido desplazadas por la violencia, y de aquellos que han sido reinsertados a la sociedad civil desde que se han marginado del conflicto armado. Sin embargo, a lo largo del camino la Fundación ha identificado algunos retos y dificultades para las cuales ha tenido que implementar algunas estrategias para superarlas.

Ante la escasa información acerca de los beneficios y la baja difusión del programa entre los empresarios, fue necesario invertir recursos para su divulgación, a través de desayunos empresariales, elaboración de manuales y publicación de información sobre las competencias de los jóvenes. Por otro lado, al no contar con información sobre la población objetivo, la Fundación estableció mecanismos de comunicación más eficientes con Acción Social para

hacer un seguimiento detallado de esta población. Fue igualmente importante involucrar a la alcaldía local por medio de diálogos con el ánimo de promover el programa y posteriormente versiones del mismo con el Ministerio de Educación.

Otra de las dificultades se originó por la falta de conocimientos y habilidades de los jóvenes en las áreas de servicio al cliente, ventas y TIC's, al igual que con la promoción de un proyecto de vida para los jóvenes, así es que sólo con las capacitaciones ofrecidas por la Fundación fue posible superar estos obstáculos. Ante la falta de servicios financieros para que los jóvenes vulnerables puedan acceder a cursos, la Fundación incentiva y habilita capacitaciones para la formación de capital humano y paralelamente orienta al participante en un proceso de planeación de su carrera como un proyecto de vida; para ello se contó con grupos de psicólogos y se implementaron estrategias de choque para que los jóvenes sean conscientes de que pueden formular un proyecto de vida.

Gracias a que la Fundación actuó de manera hábil y eficaz con la adopción de estrategias, tras identificar los obstáculos del programa, fue posible la generación de empleo y la vinculación de personal calificado, al haber insertado con éxito al mercado laboral a más de 700 jóvenes de los 1.500 que han pasado por Entra 21. Adicionalmente, de los primeros 300 jóvenes que se formaron y se emplearon en el call center de la ciudad, hoy en día permanecen en sus puestos de trabajo 60 de ellos. Esto porque algunos se han mantenido en la estructura de los call center de Manizales y otros porque han migrado a otras plataformas de Call Center en otras partes del territorio nacional. Un reto importante a mediano plazo es ofrecer capacitaciones en otras áreas que no sólo diversifican la oferta de mano de obra sino que permiten acceder a nuevos clientes tales como proveedores de televisión y energía eléctrica. En esa medida se iniciarán programas de capacitación en estas áreas.

El manejo de tecnologías acerca a los jóvenes a las nuevas exigencias del mercado laboral, Une

FOTO: UNE - EPM Telecomunicaciones.



HUGO RESTREPO: Encadenamiento productivo de ají picante en el Valle del Cauca



El ají tabasco cosechado por los productores colombianos le ha llevado sazón a miles de familias en el mundo y una oportunidad a los campesinos colombianos.

FOTO: Alejandro Gómez T.

"Ha sido fundamental el hecho de haber estado organizados, esto nos ha permitido que el Estado y todas las organizaciones se interesen en el proceso, nos acompañen con recursos y capacitaciones, fortaleciendo la relación (...) ahí se está fortaleciendo a la comunidad y todas las comunidades donde el proyecto ají ha estado han crecido."

Luis Alfonso Tello - Asociación Agropecuaria del Valle del Cauca

Hugo Restrepo y Cía. tiene más de 30 años de experiencia en comercialización en la industria de alimentos, particularmente en el sector de las pastas de ají picante. Sus productos son exportados a Estados Unidos, Europa y el Medio Oriente, y por su calidad se encuentran dentro de la primera línea de proveedores de McHenry & Co. empresa que produce la salsa Tabasco, la más famosa en el mundo.

En el año 2000, la Fundación Carvajal en alianza con la empresa Hugo Restrepo y Cía. iniciaron un proyecto, cuyo objetivo era el mejoramiento continuo de la productividad agrícola de pequeños productores, al tiempo que fortalecían la cadena de suministro de la empresa, mediante el encadenamiento de los eslabones productivo y comercial de ají picante, en el departamento del Valle del Cauca en el sur occidente colombiano.

El programa tomó como pilares esenciales de sostenibilidad, la capacidad asociativa de las comunidades de productores y su organización, teniendo en cuenta que sólo a través de la oferta agregada se aseguraba el interés del comprador de adquirir volúmenes significativos. Las primeras compras de cosecha se realizaron en el Cañón de Garrapatas (zona rural del Valle del Cauca).

Bajo las premisas mencionadas, se trabajó en la creación de cooperativas, que además de permitirles acceder a los beneficios provenientes de las economías de escala, facilitaban la estandarización de las condiciones de calidad de la cosecha y el establecimiento de buenas prácticas agrícolas que se transfieren mediante capacitaciones. Por otro lado, la organización de los pequeños productores ha sido la fórmula que ha viabilizado la ampliación del negocio al establecer reglas unificadas y definición de sus roles en el modelo de negocio.

Para Hugo Restrepo el modelo resulta sostenible y beneficioso en la medida que adquiere la exclusividad sobre la producción del ají convirtiéndose en un proveedor confiable para las empresas que le compran en el mercado internacional.

Desde el año 2000 hasta el 2008 se han contratado 160 productores y sólo en el 2009 se contrataron 15 asociaciones conformadas por los agricultores del Cauca y del Valle del Cauca. Se ha comprado un volumen aproximado de 1.600 toneladas de ají a los agricultores por un valor de 686 mil USD, a una tasa de cambio de 2.400 pesos por dólar, representando incremento en los ingresos de las comunidades vinculadas.

En la actualidad participan 118 productores con siembra de 30 hectáreas, de manera indirecta el modelo impacta entre 600 y 700 personas, y se trabaja junto con el BID y la ANDI en una expansión que duplicaría el área sembrada.

HUGO
RESTREPO &
Cía.

Valle del
Cauca y
Cauca

Comercialización
Productos
Agricultoras

PROVEEDORES



Descripción del Modelo Financiero

Como se puede observar en el esquema, el pilar del modelo operativo y financiero, parte del aseguramiento de la demanda, al garantizarle la compra de la cosecha a los pequeños productores, representados por las diversas asociaciones y cooperativas, por parte de la comercializadora Hugo Restrepo y Cía. a través de contratos forward o de suministro de cosecha con entrega futura. Además de la compra de la cosecha hay compromisos en asistencia técnica y en suministro de semillas para los proveedores.

Al asegurar la demanda, los pequeños productores pueden contar con un precio de compra prefijado, y con ello, los habilita a realizar las inversiones necesarias para lograr las producciones en las cantidades y calidades requeridas, incluyendo la compra de los paquetes tecnológicos (insumos, servicios técnicos y elementos de tecnificación agrícola como el riego).

El costo de siembra de una hectárea de ají está entre 26 y 28 millones de pesos (13 mil y 14 mil USD). Con el fin de apoyar esta inversión, la Fundación Carvajal constituyó un fondo rotatorio fondeado por varias instituciones externas, entre las que se encuentran entidades del sector público y de cooperación internacional. Dado que entre el 50 y el 60 % de los costos para el agricultor se asocian al cultivo, el fondo financia esta etapa, con garantía sobre el contrato de compraventa de la cosecha. Hugo Restrepo Cía. realiza pagos a los agricultores, quienes deben destinar los primeros pagos al fondo y una vez cancelada la deuda, los demás pagos son para generar flujo de caja. En total se financia a cada productor un importe correspondiente a la mitad de los costos de la siembra de una hectárea.

El costo de siembra de una hectárea de ají está entre 26 y 28 millones de pesos (13 mil y 14 mil USD). Con el fin de apoyar esta inversión, la Fundación Carvajal constituyó un fondo rotatorio fondeado por varias instituciones externas, entre las que se encuentran entidades del sector público y de cooperación internacional. Dado que entre el 50 y el 60 % de los costos para el agricultor se asocian al cultivo, el fondo financia esta etapa, con garantía sobre el contrato de compraventa de la cosecha. Hugo Restrepo Cía. realiza pagos a los agricultores, quienes deben destinar los primeros pagos al fondo y una vez cancelada la deuda, los demás pagos son para generar flujo de caja. En total se financia a cada productor un importe correspondiente a la mitad de los costos de la siembra de una hectárea.

Matriz de intercambio de valor

Para los actores que mantienen relaciones transaccionales en el modelo de negocio, la matriz permite ver como se satisfacen sus intereses económicos entre cada uno de ellos. La relación eje del modelo de negocio es la que se forma entre las asociaciones de pequeños agro productores y la empresa Hugo Restrepo y Cía. y que consiste en que los primeros realizan el suministro exclusivo de ají de calidad superior, a cambio del pago de un precio preestablecido en contratos de compraventa anticipada de sus cosechas. Esta relación le permite al comercializador asegurar el volumen de sus ventas en el mercado internacional, mientras que al productor le permite contar con una fuente fija y segura de ingresos que les permite mejorar su calidad de vida.

Los agricultores no siembran hasta que no tengan vendida la cosecha. Las negociaciones se hacen a través de las asociaciones, es decir en bloque, pero también representando los intereses del agricultor individual. Las relaciones internas entre los integrantes de las asociaciones son de colaboración puesto que buscan desarrollar nuevos proyectos y obtener las mejores condiciones de venta.

Adicionalmente los resultados del proceso social, que los ha llevado a actuar colectivamente han despertado el interés de otras organizaciones de gran prestigio, quienes se han querido sumar a la iniciativa con recursos y apoyo para capacitación y seguimiento. Así, se identifican dos actores que mantienen relaciones colaborativas: la Fundación Carvajal y las entidades que capitalizan el fondo rotativo. Ninguna de esas entidades persigue la satisfacción de sus intereses económicos particulares. En el caso de la Fundación Carvajal, esta realiza las actividades de acompañamiento empresarial y apoya la red de asociaciones de agro productores campesinos en el desarrollo de su misión. Las entidades financiadoras no capitalizan con el objeto de obtener retribuciones económicas, entre otras, porque ello no hace parte de sus actividades principales, también lo hacen con una visión altruista.



De otro lado, está el sector público, que ha apoyado el establecimiento y la sostenibilidad económica del proyecto. Diferentes entidades de la nación y del departamento han destinado recursos para apoyar la iniciativa, lo que ha posibilitado su crecimiento por considerarla un vehículo que permite conseguir las metas establecidas en las políticas públicas locales y nacionales.

Esta relación entre múltiples actores ha permitido aumentar el nivel de calidad de vida de comunidades de bajos ingresos relacionadas con el modelo. Para todos los vinculados, un elemento fundamental es el monitoreo de los resultados económicos y sociales, toda vez que de ellos depende la sostenibilidad del esquema. Para este caso existe un comité de crédito que hace seguimiento a la devolución de los recursos entregados por el fondo rotatorio y existe una estructura de información (línea base) de la población beneficiaria, así mismo se construyó la estructura de costos por variedad que determina la veracidad de las inversiones y los retornos de estas. Se ha visto la necesidad de contar con sistemas de información más adecuados para medir los resultados integrales del modelo.

Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

El esquema del modelo de negocio, ha ido depurándose desde el comienzo y ajustándose a las restricciones que han ido identificando los actores. Las restricciones que se han enfrentado mediante diversas estrategias son: la falta de acceso a servicios financieros, falta de información de mercado, acceso a conocimientos y habilidades, falta de infraestructura física, y restricciones por razón de seguridad y desconfianza.

La empresa Hugo Restrepo Cía. a través de este esquema de negocio ha apoyado al agro productor a enfrentar los riesgos propios de la inversión del cultivo de ají. Lo ha logrado mediante un modelo de compra venta anticipada, iniciativa que ha sido replicada por otras empresas comercializadoras y que ha representando para el sector agrícola nacional un reconocimiento por lograr el desarrollo de mercados inclusivos.

Gracias a la participación de la Fundación Carvajal en la operación financiera, se ha generado una gran confianza en prestación de servicios financieros que se han acondicionado a este modelo en particular. Este es un caso en donde es posible ver, como el buen nombre de una organización permite enfrentar una restricción, la de acceso a servicios financieros, que normalmente se profundiza por la desconfianza en el sistema bancario formalizado. En el caso del agro, el Estado juega un papel fundamental en la oferta de servicios financieros ya que ha logrado adaptar de mejor manera su oferta institucional a las necesidades y capacidades de los agricultores de bajos ingresos.

Por ser una región con presencia de grupos armados al margen de la ley, el modelo de negocio ha tenido como dificultad, que existe cierta resistencia a la asociación por parte de actores violentos. Esta situación ha sido contrarrestada con una labor dirigida al fortalecimiento de las relaciones interpersonales que genera confianza y la definición de objetivos comunes. Otro elemento que puede afectar de manera directa el proyecto, es la dificultad que algunos agricultores tienen para asociarse.

Conclusión El reto es que el proceso continúe a pesar de las dificultades encontradas en términos de tiempo y de recursos. Además Hugo Restrepo no busca un negocio de un año, busca establecer un negocio de largo plazo que perdure, sea sostenible y siga implementándose en el futuro. Por el lado del agricultor es importante que haya un fortalecimiento del fomento empresarial, en el cual se siga capacitando al pequeño productor para que permanezca unido y asociado en procesos administrativos, empresariales y productivos.

La generación de oportunidades de negocio ha motivado a los vecinos a trabajar en comunidad.
FOTO: Hugo Restrepo y Cia.





El bateo de oro es un sistema de extracción artesanal de origen ancestral. En la foto Luis Elicer Mosquera decantando las pepitas de oro que viajarán a los mercados justos.

FOTO: Kike Arnal

"Para el desarrollo de la región, del territorio del Chocó es muy importante que el tema minero considere el enfoque de la gente que lo habita... se deben considerar todos los antecedentes y el contexto para mostrar los impactos culturales, económicos, sociales y ambientales..."

Helcias Ayala. Coordinador Administrativo Fundamojarras.

Oro Verde nació en el año 2000 como un programa empresarial con impacto social creado por y para las familias mineras tradicionales del Chocó Biogeográfico que creó el primer sistema de certificación de prácticas sociales y ambientalmente responsables para la extracción artesanal de oro y platino. El programa Oro Verde busca a mejorar la calidad de vida de mineros artesanales, y promover la minería responsable de metales preciosos. El programa rescata métodos tradicionales artesanales y los potencia con la utilización de nuevas tecnologías, el objeto es comercializar el oro y el platino del Chocó en nichos especializados de mercados verdes y justos principalmente en Europa y Norteamérica, donde joyeros responsables pagan por estos metales un 15% por encima del precio del mercado. Para esto, el programa incluye una estructura para producir y comercializar metales certificados a través de una alianza en la que cada miembro cumple roles definidos e indispensables para el éxito del modelo.

Los excedentes generados pertenecen a las comunidades y son reinvertidos según las decisiones comunitarias. El programa ha beneficiado a 700 mineros artesanales y protege 4.500 hectáreas de bosque húmedo tropical en el Chocó, uno de los 25 ecosistemas más biodiversos del planeta. El modelo opera en los municipios de Tadó y Condoto en el Departamento del Chocó, en la Región Pacífica de Colombia.

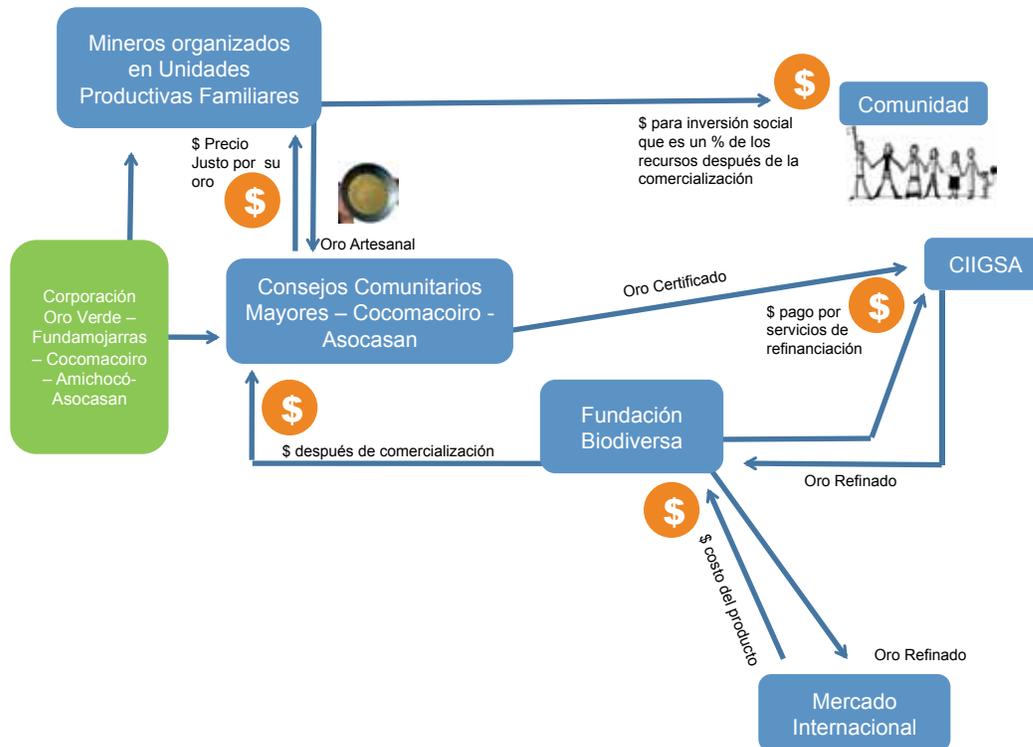
Los excedentes generados pertenecen a las comunidades y son reinvertidos según las decisiones comunitarias. El programa ha beneficiado a 700 mineros artesanales y protege 4.500 hectáreas de bosque húmedo tropical en el Chocó, uno de los 25 ecosistemas más biodiversos del planeta. El modelo opera en los municipios de Tadó y Condoto en el Departamento del Chocó, en la Región Pacífica de Colombia.

Todos los días, los metales de Oro Verde son recogidos artesanalmente por las familias establecidas en Unidades Familiares Productivas (UFP). Sus prácticas mineras son certificadas por el Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico (IIAP) con el fin de garantizar el cumplimiento de los criterios de certificación que buscan minimizar impactos ambientales gracias al sistema tradicional utilizado.

El mineral es recogido artesanalmente siguiendo prácticas social y ambientalmente responsables. El IIAP que es el certificador local, verifica el cumplimiento de los 10 criterios de certificación exigidos. El mineral es vendido por los mineros cobrando un premium especial al programa Oro Verde, que tiene un fondo rotatorio administrado por la Fundación BioDiversa que cumple las labores de comercialización. Por su parte, la empresa privada CI IGSA, quien hasta el 2005 apoyó la comercialización de los metales, actualmente presta un servicio de refinamiento del oro, así como la custodia de los metales. Bajo el concepto de mercados justos, los metales que comercializa Oro Verde son vendidos con un sobre precio del 15% sobre el precio internacional. Esto permite la viabilidad financiera del negocio



MODELO OPERATIVO Y FINANCIERO



y la reinversión social. En el 2003 el programa aseguró la comercialización de minerales recogidos por 54 UFP's, número que se ha incrementado a 194 en el año 2008. Las ventas del primer año de operación fueron 45 millones de pesos (22.500 USD), y han aumentado en promedio por año en 63%. En el 2008 se reportaron ventas por (222.000 USD) 444 millones de pesos.

Descripción del Modelo Financiero

El modelo financiero se sustenta en la existencia de un fondo rotatorio administrado por la Fundación BioDiversa que garantiza la compra directa y en efectivo del mineral extraído. El fondo rotatorio se constituyó con un capital aportado por los siguientes donantes: Critical Ecosystem Partnership Fund (CEPF) a través de Conservación Internacional Colombia, Waterloo Foundation a través de Fair Trade Foundation, Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez (FPAA), Oxfam Novib, Stichting (DOEN).

Sobre el precio local de los minerales, BioDiversa dispone de un 15% de prima sobre el precio de mercado. Con este se paga al minero el precio base local más el 2%, sobre el oro y 1% sobre el platino. El 13% restante permanece en el fondo rotatorio de la siguiente manera:

- 3% se destina a garantizar la operación del programa
- 5% se destina para constituir un fondo destinado al pago de una prima individual anual
- 3% se destina para un fondo que garantiza una compra estable del mineral
- 1% se destina para un fondo de emergencia de salud de la población involucrada
- 1% se destina para un fondo de inversión social en aspectos que son concertados y acordados por la comunidad.

El Programa se vale de las estructuras de cada uno de sus socios, pero crea una estructura propia a través de la Corporación Oro Verde. Esto significa que todo el personal tiene una doble afiliación, con su organización de base y con la corporación. Por su parte, la Asociación de Amigos del Chocó (Amichocó) asume la Coordinación General, así como las áreas administrativa y contable. Amichocó también asume la función de enlace entre lo local, lo nacional y lo internacional; desarrollando mercados verdes y justos, divulgando la experiencia del programa, gestionando recursos y alianzas estratégicas y sensibilizando al público general a través de la comunicación y la educación ambiental.

Si bien el esquema es inicialmente apoyado y viabilizado con recursos de la cooperación internacional, los márgenes que logran en el sistema comercial hacen que este pueda llegar a ser autosostenible y que parte de las utilidades realmente puedan reinvertirse en el desarrollo social de las comunidades extractoras del oro. Este es precisamente uno de los desafíos: Lograr, mediante su escalabilidad, la completa autosostenibilidad del modelo. Por esta razón, aún hoy existe un riesgo de sostenibilidad directamente relacionado con la existencia de recursos de asistencia que podrían en cualquier momento desaparecer, pues actualmente la parte administrativa de Oro Verde se sostiene gracias a las inversiones de cooperantes nacionales e internacionales que representan el 88 o el 90% del apoyo administrativo del modelo. Los recursos de cooperación si bien son importantes para iniciar y poner en marcha las iniciativas, deben en algún momento terminar para garantizar la sostenibilidad de los modelos favorecidos.

Matriz de intercambio de valor

La matriz de intercambio de valor del proyecto Oro Verde muestra claramente que este se basa en un modelo asociativo donde el todo es más que la suma de las partes. El déficit en servicios del territorio se compensa con una adecuada gestión de los recursos generados por el modelo, donde cada actor tiene un rol importante e imprescindible, pero único dentro del esquema. Todos los actores contribuyen a hacer que el modelo de negocios sea efectivo y confiable, para esto, todos contribuyen con la promoción del proyecto Oro Verde y con una interacción de respeto y de entendimiento mutuo.

El modelo se basa en la transferencia de valores intangibles como el respeto por la cultura, las tradiciones y el relacionamiento de las comunidades con su entorno. La forma de recolección de los minerales es ambientalmente amigable y el modelo logra enganchar bajo este concepto el trabajo de las comunidades con el trabajo financiero y el trabajo comercial de las entidades encargadas de hacer esto de una manera efectiva y confiable. Así, se identifican relaciones de tipo colaborativo y transaccional entre los actores que participan.

Por su parte, los mineros son cobijados por las UFP's que se encargan de la extracción ambientalmente sostenible, gracias a la verificación de las autoridades competentes, pero a su vez garantiza que los recursos generados se reinviertan en proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de la comunidad. Entre los mineros la relación es de tipo colaborativo pues buscan el bienestar colectivo sobre el particular.

Por otro lado, los Consejos Comunitarios Mayores de Condoto y Tadó, Cocomacoiro y Asocasan, se encargan de garantizar la gestión adecuada del territorio, del control del cumplimiento de los requisitos de Oro Verde, además de ser el punto de compra, de capacitación y de concientización de la población sobre el programa, bajo unos principios de asociación colaborativa.

Ha habido apoyo de empresarios privados que le han aportado su experticia particular al modelo a través de relaciones transaccionales. Es el caso de la empresa CI IGSA que hasta el 2005 ayudó a la comercialización de los metales y actualmente presta un servicio de purificación, refinamiento y custodia de los metales de Oro Verde. Adicionalmente, la Fundación BioDiversa, se encarga de la comercialización de los metales en los mercados nacionales e internacionales, además de garantizar el adecuado transporte y distribución del producto. Cada uno de los eslabones gana un margen sobre el negocio, pero cada eslabón le añade valor al producto. Oro Verde ha generado una lección fundamental en el desarrollo del Chocó Biogeográfico, y es la importancia de generar modelos de negocios que respeten tanto a la sociedad como al medio ambiente. Es por eso que la confianza en cada uno de los actores es uno de los pilares de Oro Verde para poder lograr no sólo un beneficio personal sino colectivo. Oro Verde busca permanentemente innovar y adaptar el modelo para asegurar su propia sostenibilidad. Por ejemplo, recientemente se cambió el modelo de negocios, para reducir la cadena de intermediación y hacer el negocio más rentable. Para esto, cambió la labor de la Fundación BioDiversa y le otorgó mayor poder a la CI IGSA, añadiendo a sus labores la comercialización del producto a nivel internacional.

Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

El Chocó a pesar de sus riquezas endógenas, es la región de Colombia con los más altos índices de pobreza y marginalidad. Allí confluyen la mayoría de las condiciones que dificultan el desarrollo de estrategias de lucha contra la pobreza, o lo que muchos estudiosos llaman las Trampas de la pobreza. Estas condiciones, a su vez se convierten en restricciones para el desarrollo de negocios y emprendimientos sostenibles que le permitan brindar oportunidades de desarrollo a sus pobladores. De esta manera, se pueden extrapolar las restricciones halladas en el GIM 1.0 del PNUD: El Chocó carece de adecuada infraestructura física, flujos constantes de información y capacitación, adecuados marcos regulatorios que favorezcan los emprendimientos, conocimiento y acceso a servicios financieros, y desconfianza e inseguridad en la población. El proyecto Oro Verde no es ajeno a estas restricciones, pero a su vez ha sido capaz de generar estrategias que aborden estas restricciones y generen viabilidad económica y social a la población beneficiaria.

El sector minero en Colombia por su parte, le ha brindado oportunidades de desarrollo económico y social a diferentes pobladores en el desarrollo de actividades productivas, aún cuando este sector se ha visto muy afectado por acciones directas de grupos armados al margen de la ley. Es importante por lo tanto entender los aspectos sociales, culturales y políticos en que se desenvuelve la minería, diseñar y aplicar modelos viables que ayuden a los pequeños mineros a generar empresas sostenibles y ambientalmente amigables que desarrollen el potencial del sector en función del desarrollo social de la gente.

Concretamente el proyecto Oro Verde se ha encontrado con dificultades relacionadas con un marco regulatorio que podría contribuir de una mejor manera al desarrollo de la pequeña minería, convirtiéndose este aspecto en un desafío interesante tanto para el gobierno nacional, como para los gobiernos locales. En esta medida, Oro Verde ha diseñado esquemas que regulan su actividad adecuadamente, fundamentados en un modelo asociativo donde cada parte aporta en los eslabones de la cadena en lo relacionado con la extracción, la producción, el beneficio y la comercialización.

Adicionalmente en relación con los conocimientos y habilidades, Oro Verde ha aprovechado los saberes y tradiciones ancestrales para que su actividad se fundamente en técnicas ambientalmente sostenibles y que cumplen adecuadamente con los estándares de calidad y volúmenes exigidos por los mercados internacionales.

Con relación al conocimiento del mercado, y de este hacia la situación de las comunidades mineras, Oro verde ha implementado una estrategia comercial con socios que conocen el mercado y que comercializan los minerales del programa basados en las necesidades de este, pero a su vez concientizando al mercado internacional del aporte que este puede hacer al comprar sus productos, en beneficio de la comunidad de los municipios de Tadó y Condoto.

Uno de los factores de éxito del modelo es la incorporación de un mecanismo de financiamiento no tradicional como el fondo rotatorio, ya que con este se solventa uno de los principales problemas cual es la compra directa del mineral a un precio justo a las comunidades mineras. La realidad del sector obliga generalmente a las comunidades que carecen de este mecanismo, a venderle los minerales a los intermediarios quienes se quedan la mayoría de las veces con altos márgenes de intermediación, lo cual perpetúa la pobreza y la marginalización de las comunidades mineras.

Aunque uno de los grandes problemas de las regiones en Colombia y particularmente del Chocó es la falta de infraestructura, el programa ha generado mecanismos alternativos que le permiten transportar el mineral, acopiarlo y distribuirlo en los tiempos establecidos con los compradores internacionales. Esta es una de las grandes dificultades que presentan muchos programas de desarrollo económico y que deben manejarse con un criterio básico de respetar las necesidades y los acuerdos logrados con los compradores.

Los mecanismos de asociatividad y el modelo de precio justo implementado por el proyecto, han apoyado la generación de condiciones básicas de generación de confianza y fortalecimiento del tejido social alrededor del programa. Esto ha protegido a las comunidades de los embates causados por las acciones de diferentes grupos armados al margen de la ley, pues una comunidad económica y socialmente viable genera condiciones de blindaje ante las arremetidas de las acciones violentas.

Ruben Dario y su familia, parte de un orgulloso grupo de empresarios que se arrigan a su territorio.

FOTO: Kike Arnal



INDUPALMA: Los campesinos aliados de Indupalma: antes jornaleros, ahora dueños de tierra y empresarios

El esfuerzo conjunto paga. Las Cooperativas de Trabajo Asociado se han convertido en importantes empresas para INDUPALMA. Aquí, el día de la compra de la sede de una de ellas
FOTO: INDUPALMA



"Los dueños de las tierras las tenían abandonadas por la situación de violencia. Más de 3000 hectáreas que pudimos adquirir a bajo precio en común y proindiviso. Hoy estas tierras se convierten en zonas generadoras de beneficios sociales y económicos: trabajo para los campesinos de la zona y con ello la valorización de lo que ahora son sus tierras."

Jesús Sosa, Gerente de la Coopertiva Palmarés dueña del Proyecto Horizonte (3000 hectáreas y 130 beneficiarios)

Industria Agraria La Palma, Indupalma Ltda, es una de las empresas líderes del sector palmicultor en Colombia que participa en los eslabones de producción de fruta y extracción de aceite de palma, incluyendo la producción de semillas híbridas y plántulas-. Asimismo, la empresa presta servicios de banca de inversión y operación de proyectos agro industriales en el sector palmero que incluyen las fases de diseño y estructuración. El proyecto nace como respuesta a la necesidad de Indupalma de ampliar la

frontera palmera y asegurar su proveeduría nacional de materia prima en un mercado creciente, así como alinear el negocio central de la compañía con el desarrollo sostenible de la región de influencia. En ese orden de ideas el modelo busca desarrollar un programa sostenible que favorezca tanto a la empresa como a los proveedores de palma de aceite en la región del Magdalena Medio, la cual ha estado afectada históricamente por la presencia de grupos armados al margen de la ley.

Adicionalmente la empresa tiene más de 385 empleados directos y las ventas totales en el 2008 fueron de cerca de 60 millones de dólares. El modelo de inclusión de proveedores presenta beneficios para la empresa y las comunidades de la zona; por su parte, la empresa asegura el fortalecimiento de su cadena de proveeduría sin necesidad de invertir en tierras, al mismo tiempo que se incentiva a las comunidades a volverse propietarios de las tierras y participar activamente en la cadena de valor asegurando su demanda de fruta. Con ello se logra una combinación eficiente de los recursos de ambos actores.

El modelo integra a los campesinos de la zona en la cadena de valor de la empresa como proveedores de fruta y de palma de aceite, y a su vez está facilitando las condiciones para convertirlos en propietarios de sus cultivos. Los campesinos se organizan mediante unidades autónomas empresariales, y a través de figuras jurídicas se convierten en dueños y cultivadores de tierras aptas para el cultivo de la palma. El modelo ha involucrado a más de 30 cooperativas de trabajo asociado (CTA) como proveedores, y ha beneficiado a más de 1.300 familias en la región del Magdalena Medio.

INDUPALMA

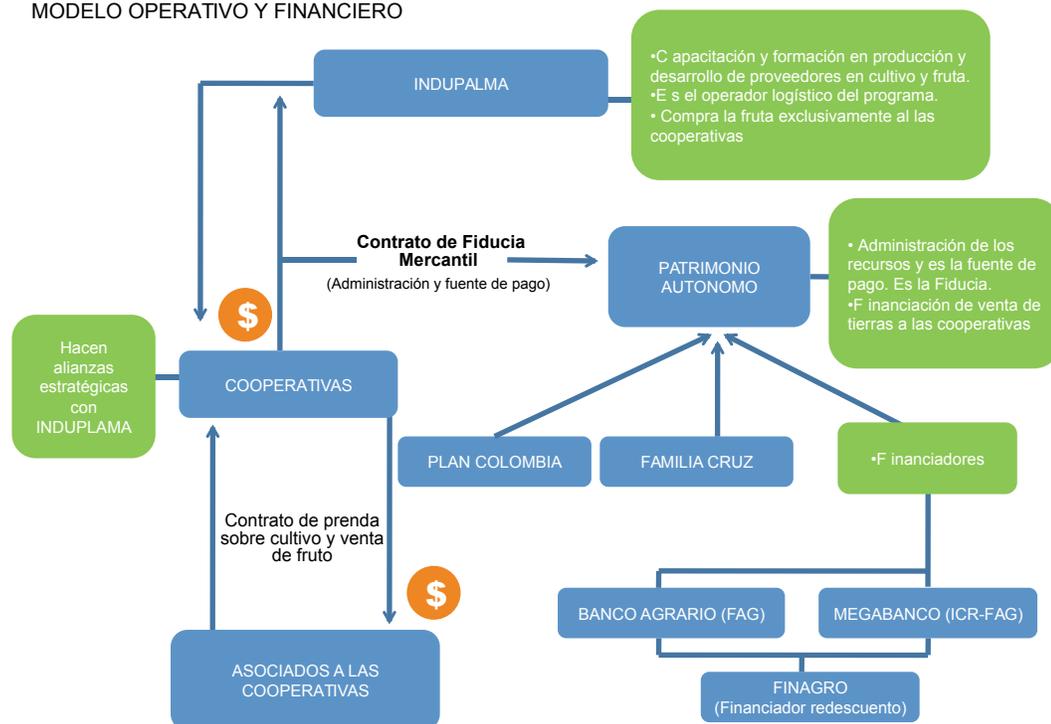
MAGDALENA
MEDIO

AGROINDUSTTRIAL

PROVEEDORES



MODELO OPERATIVO Y FINANCIERO



Descripción del Modelo Financiero

La fruta de palma empieza a producirse a los tres años de sembrada y lo hace por treinta años con mantenimiento permanente. Por sus características técnicas este tipo de cultivos genera una alta concentración poblacional en las zonas en que operan los cultivos, lo que hace pertinente y necesario la promoción de modelos de desarrollo basados en el ejercicio de asociación. El esquema está basado en el apoyo a los campesinos para que se asocien y a su vez para que se conviertan en propietarios de la tierra y su cultivo. Así se aprovechan las economías de escala, en servicios comunes. Indupalma también apoya a los campesinos a fortalecerse en el área tecnológica, financiera y, en el manejo de los aspectos técnicos y de mantenimiento para asegurar la calidad del cultivo. Indupalma con este modelo ha favorecido a más de 1.300 campesinos generando empleos directos mediante la contratación de servicios con CTA empresas asociativas de trabajo (EAT) las cuales han tenido la posibilidad de crecer y especializarse en labores agroindustriales, mejorar su calidad de vida y lograr invertir en nuevos negocios productivos, como la compra de maquinarias, herramientas, sedes físicas, entre otras inversiones que les permitirá fortalecer su cohesión social y garantizar su permanencia en el tiempo.

El rol del sector financiero es fundamental para el modelo ya que se acomoda a la realidad del negocio, permitiendo estructurar créditos a los campesinos, a través de formas asociativas constituidas. Estos créditos fomentan la integración de los asociados, ya que la responsabilidad por su cumplimiento es colectiva y están amparados por el Fondo Agropecuario de Garantías⁴⁵. Para garantizar el buen manejo de los recursos, los proyectos individuales son manejados a través de patrimonios autónomos operados por fiduciarias especializadas como administradores de los recursos del proyecto.

Por su parte, el patrimonio autónomo se encarga de pagar las obligaciones directamente por medio del operador del negocio (Indupalma) y verifica que esto se de, de acuerdo al contrato. El ente Fiduciario y el Comité Fiduciario, administran los recursos financieros y garantizan el pago de las obligaciones y la manera en que son destinadas las donaciones y/o auxilios otorgados por entidades bancarias, Familia Cruz, MIDAS, Plan Colombia, y a la vez permiten

45 El objeto del Fondo Agropecuario de Garantías-FAG, es respaldar los créditos redescantados ante FINAGRO o concedidos en condiciones FINAGRO a través de programas especiales de fomento y desarrollo agropecuario, dirigidos a financiar proyectos del sector agropecuario y rural que sean técnica, financiera y ambientalmente viables, y que se otorguen a productores que no puedan ofrecer las garantías ordinariamente exigidas por las entidades otorgantes del crédito. (tomado de http://www.minagricultura.gov.co/02componentes/06com_03c_fag.aspx el 12 de abril de 2010).

la participación activa en la toma de decisiones, de todos los actores del proyecto que son: Representante Banco (Gerente Zonal/Delegado), Operador Logístico (Rendición de cuentas, Agrónomo/Financiero), Representantes Beneficiarios (Gerente/Asociados), Representante Fiducia y como garante externo del proceso, un interventor del trabajo realizado en campo por Indupalma. La participación activa de todos permite la constante evaluación del curso de los proyectos.

Bajo este esquema el Gobierno ha aportado a través del Fondo Agropecuario de Garantías un incentivo del 40% de la inversión necesaria para la compra de las tierras. La banca entonces les concede el crédito sobre los ingresos futuros soportados en la seguridad de la venta del cultivo a Indupalma, el cual es soportado a su vez por un contrato a largo plazo que las asociaciones de campesinos firman con la empresa.

Las entidades financieras públicas y privadas como Finagro, el Fondo Agropecuario de Garantías y otras entidades financieras privadas han participado de la financiación y el otorgamiento de garantías para los campesinos. Las fiduciarias con las que se trabaja para la administración de los patrimonios autónomos son Fidubogotá, Fiducolumbia, Fiducafé; estas por su parte han prestado a los campesinos, recursos para la adquisición de la tierra e inversión a un plazo de 12 años de los cuales los 4 primeros años son de gracia. El modelo propone que cada campesino sea dueño de 10 hectáreas, las cuales son cultivadas, y una vez el campesino logra pagar la tierra, entiende que la productividad de 3.5 hectáreas le permite cubrir sus necesidades básicas y el saldo restante se convierte en un excedente financiero.

Matriz de intercambio de valor

Con la matriz de intercambio de valor se pretende identificar el tipo de relación que existe entre todos los actores del modelo de negocio ya que estas pueden basarse en la transacción de valor y conocimiento o en la colaboración. La relación entre los diferentes actores del modelo se basa en una relación gana-gana de tipo transaccional y colaborativa que se fundamenta en la confianza construida a partir de un modelo de desarrollo socio económico incluyente, así como en la participación activa en la toma de decisiones de todos los actores del proyecto que en este caso son: Representante Banco (Gerente Zonal/Delegado), Operador Logístico (Rendición de cuentas, Agrónomo/Financiero), Representantes Beneficiarios (Gerente/Asociados), Representante Fiducia y como garante externo del proceso, un interventor del trabajo realizado en campo por Indupalma. La participación activa de todos permite la constante evaluación del curso de los proyectos.

La empresa apoya la organización de formas asociativas a través de operadores, y los campesinos se organizan en estas formas asociativas recibiendo capacitación técnica, en desarrollo humano y aseguran el suministro de fruta. Indupalma igualmente tiene a su cargo la administración y operación de los proyectos, compra de la totalidad de la producción, realiza la capacitación técnica, así como las asesorías jurídicas y financieras a todos los agricultores vinculados a la iniciativa. La empresa también asume el manejo de logística y el desarrollo del mercado internacional. Apoya, con conocimiento y experiencia, a los campesinos a asociarse, comprar maquinaria, y les ayuda a buscar financiamiento para la compra de las tierras a través de alianzas con entidades financieras públicas y privadas, lo cual evidencia una relación transaccional y a su vez colaborativa con respecto a los campesinos productores, ya que estos deben; por un lado proveer a la empresa con los productos derivados de la cosecha, y por otro, reciben capacitaciones y conocimiento en aras de mejorar su productividad y como consecuencia de esto su calidad de vida.

Por su lado, los campesinos son los propietarios de los proyectos y los principales beneficiarios del modelo, a través de este reciben capacitación técnica, aseguran la venta de su cultivo por 28 años, tienen acceso a crédito a través de las formas de asociación conformadas, y en general aprenden a manejar sus ingresos por el beneficio comunitario y en la generación de situaciones de confianza que dinamicen aún más la economía regional de manera que se proteja a los pobladores de los embates de la violencia. Sin duda, contar con estos factores refuerza la relación de tipo colaborativo, que se convierte en transaccional en el momento en que hay un intercambio de dinero. Por su parte, las entidades de cooperación internacional como el programa MIDAS de la Agencia de Cooperación de Estados Unidos también ha aportado recursos financieros y técnicos para el desarrollo del modelo con base en principios colaborativos, por tratar de mejorar la calidad de vida de las personas, pero a la vez transaccionales por tratarse de recursos destinados para garantizar el cumplimiento de los objetivos del modelo.

Para el correcto desarrollo y ejecución de los recursos, se han constituido unos Comités fiduciarios que están conformados por la fiduciaria, Indupalma y voceros de los campesinos dueños de los proyectos. Mensualmente se reúnen para tomar decisiones en lo económico, técnico y operativo. El patrimonio autónomo se encarga de pagar las obligaciones directamente por medio del operador del negocio (Indupalma) y verifica que esto se dé, de acuerdo al contrato. El ente Fiduciario y el Comité Fiduciario, administran los recursos financieros a cambio de una comisión y garantizan el pago de las obligaciones y la manera en que son destinadas las donaciones y/o auxilios otorgados por entidades bancarias, Familia Cruz, MIDAS, Plan Colombia.



La adquisición de maquinaria es una apuesta al progreso y el futuro de las organizaciones asociativas.

FOTO: INDUPALMA

Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

La zona de influencia de Indupalma, región del Magdalena Medio, es una zona que ha sido afectada históricamente por la presencia de grupos armados al margen de la ley; en este contexto ha sido testigo de desplazamientos, acciones violentas hacia la población civil y particularmente hacia los campesinos. El programa ha actuado atendiendo las condiciones de desconfianza y de desarraigo, en ese sentido las acciones de la empresa han estado enfocadas en garantizar la propiedad de la tierra para los campesinos, ya que este es uno de los principales elementos para la generación de confianza.

Por tratarse de una zona rural con poca infraestructura y condiciones desfavorables para el desarrollo de negocios, el modelo se ha visto enfrentado a otras restricciones relacionadas con el mercado. Por ejemplo la empresa detectó a una población de campesinos con saberes tradicionales pero sin la tecnología para la adecuada siembra y mantenimiento de los cultivos. El servicio brindado por la empresa a las comunidades en estos temas ha fundamentado y ha sido uno de los pilares para el éxito del modelo. El contexto y la situación del día a día por parte de los campesinos debía ser transformado mediante procesos de capacitación.

Otra de las grandes restricciones que encontró el modelo fue la falta de mecanismos de acceso al financiamiento, pues los bancos inicialmente no creían y depositaban poca confianza en el modelo; esta desconfianza fue superada desde el primer año de operación a través de alianzas con instituciones financieras como Megabanco y el Banco Agrario, quienes asignaron los primeros créditos basados en el éxito de la operación y a la confianza en la empresa.

Por otro lado, se presentaron dificultades a la hora de fomentar los modelos asociativos por la difícil situación de orden público del territorio. Este elemento se ha venido solventando con la difusión sobre las ventajas de asociarse apoyada con resultados concretos todos exitosos como consecuencia de los esfuerzos cooperativos, como el acceso a créditos con colaterales colectivos y mutuales, la activación de economías de escala en el territorio. En últimas todos son incentivos que se han activado conforme el modelo ha ido dando resultados.

La información de la gente sobre el mercado de la palma de aceite ha dado lugar a muchas especulaciones mal fundamentadas que se han venido solventando con información técnica y concreta sobre las bases del modelo. La empresa ha implementado campañas de información sobre el negocio y se encarga también de difundir adecuadamente los resultados sociales, ambientales y económicos como estrategia para superar los obstáculos en el camino. Con respecto a la falta de infraestructura, la empresa ha venido invirtiendo en romper estas barreras y ha entrado en diálogos con el sector público la preparación de infraestructura que apoye el desarrollo del modelo.

Uno de los retos a futuro es en materia ambiental, pues se deben enfocar esfuerzos para buscar y establecer nuevas fuentes de apoyo que faciliten la vigilancia y el control de las especies animales de la zona. Por otro lado, es importante seguir potencializando el liderazgo comunitario e iniciativas que promuevan nuevos proyectos productivos y de agregación de valor.

Las Consultoras Natura, orgullosas de llevar belleza natural.
FOTO: Natura Cosméticos



"Natura desde que nace adopta en su estrategia de negocios los pilares de la sustentabilidad, entendiendo el negocio como una alternativa económicamente viable, socialmente justa y ambientalmente correcta y este es un concepto que nosotros queremos permear hasta las consultoras y que este concepto baje hasta los consumidores finales".

Ana María Carmona, Gerente de Asuntos Corporativos Natura.

La Empresa Natura Cosméticos es una organización de origen brasilero con 40 años en el mercado produciendo y comercializando un portafolio de 800 productos entre cosméticos, higiene personal y perfumería. Es líder en el mercado brasileño y opera en Argentina, Chile, Perú, Brasil, México, Francia y, desde junio de 2007, en Colombia. Natura reportó ventas por 2,7 millones de unidades de sus productos en el primer trimestre de 2010 en la región conformada por México, Colombia y Venezuela, lo que representó

para la empresa ingresos brutos operacionales de \$22,5 millones de reales⁴⁶ (USD 9.7 millones)⁴⁷.

Natura propone una nueva forma de entender la cosmética como un conjunto de relaciones humanas cuyo fin común es servir como vehículo de autoconocimiento y autorrealización personal enfocándose en cómo, a partir del uso de cosméticos, el cliente aprende a reencontrarse, conocerse y sentirse bien consigo mismo y con su entorno. En esto se fundamenta su lema "Bienestar / estar bien".

La compañía ha adoptado un esquema de venta directa como único canal de comercialización, elegido por la importancia que la empresa le atribuye a las relaciones interpersonales considerándolo una alternativa económicamente viable que permite la transformación de sus clientes a través de agentes sociales que ofrecen productos responsables con el medio ambiente. El modelo de comercialización se fundamenta en dos conceptos: la cosmética y las relaciones.

El modelo de venta directa de Natura vincula a poblaciones de todos los estratos socio-económicos como distribuidores independientes (sin una relación laboral formal) mediante el cumplimiento de requisitos mínimos que no restringen la posibilidad de unirse al modelo: tener más de 18 años, teléfono fijo, documento de identidad y buen historial crediticio.

La vinculación tiene un costo que incluye un kit que permite a la consultora vinculada iniciar su propio negocio de comercialización, planear su tiempo de trabajo, recibir los pedidos en casa y acceder a un crédito rotativo que apoya su operación de ventas en ciclos de 21 días a una línea gratuita que permite hacer pedidos y a beneficios adicionales que propugnan por su fidelización, como participación en promociones exclusivas y en cursos y entrenamientos gra-

⁴⁶ Natura Cosméticos, reporte financiero octubre 21 de 2009, Sao Pablo, Brasil. <http://natura.infoinvest.com.br/enu/1271/CD%20ENG%203T09.pdf>
⁴⁷ Tasa de Cambio 1 Real Brasileiro (BRL) es igual a 0.43 centavos de USD. Fecha 30 de marzo de 2010. <http://es.brl.cer24.com/usd/history/?q=30>

**NATURA
COLOMBIA S.A.**

**COBERTURA
NACIONAL**

**COSMETICOS,
FRAGANCIAS Y
PRODUCTOS DE
ASEO (CFT).**

DISTRIBUIDORES



tuitos; utilización de una guardería; apoyo en la comunicación con sus clientes y reconocimientos por desempeño, adquiriendo conciencia social y ambiental y; vinculación al programa y al uso del Espacio Natura, el cual ofrece una amplia gama de talleres que permiten capacitaciones en diferentes áreas.

Con tan solo dos años de operación esta empresa distribuye sus productos en el 95% del país. De esta manera, Natura ha logrado beneficiar a 16.000 consultoras en Colombia llevando sus productos a un nicho de mercado para quienes antes era bienes suntuarios y hoy hacen parte de su canasta siendo, al tiempo, una oportunidad de negocio. Entre el 60% y el 65% del total de las consultoras vinculadas hace parte de los estratos 1, 2 y 3. Dicha población no sólo incrementa sus ingresos entre 300 y 350 mil pesos por ciclo de ventas (150 y 175 USD), sino que se postula como agente de transformación social empoderándose entre las comunidades donde operan. El 30% de los ingresos mensuales de la compañía se destinan al pago de las consultoras.

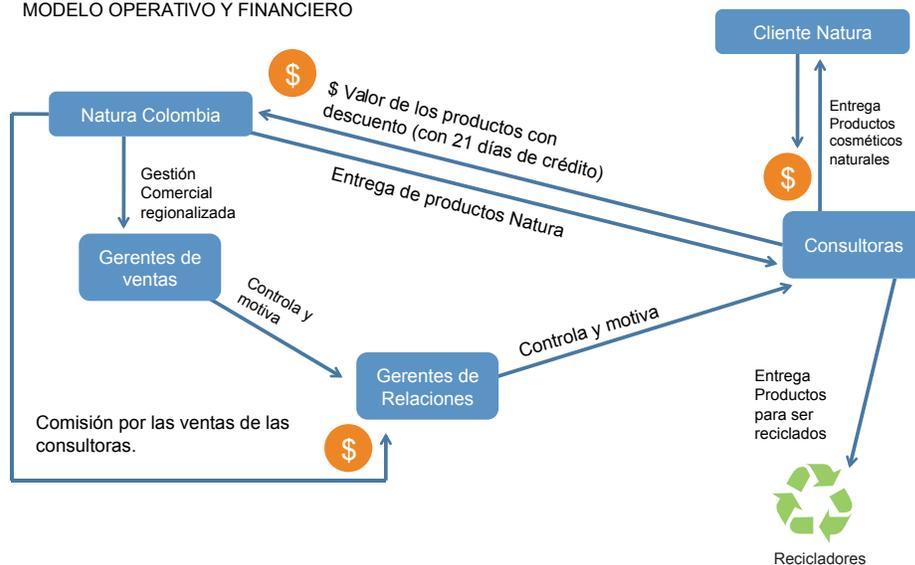
Desde el punto de vista ambiental se resalta que Natura ha incorporado un esquema de refill -o repuesto- que permite la reutilización de los empaques, y desarrolla un proyecto de recuperación de materiales post-consumo junto con la Asociación de Recicladores de Bogotá (ARB) que pretende convertirse en clúster de recuperación.

Gracias a varios programas de reciclaje, se ha generado una cultura de separación de los productos desde la fuente. Así, Natura ha recolectado aproximadamente 38 toneladas anuales de los residuos del producto. Esta cifra representa el equivalente al 50% de productos que la empresa coloca en el mercado cada año, lo que ayuda a Natura a minimizar el impacto ambiental y a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero en un 4%.

Descripción del Modelo Financiero

El modelo de distribución de Natura funciona con base en las ventas. El modelo es autosostenible, obteniendo ingresos suficientes para pagar los costos y gastos asociados a la operación, incluyendo los propios del esquema de distribución y dejando utilidades. Las ventas son realizadas por las consultoras, quienes cuentan con un período de 21 días para realizar el recaudo. Mientras tanto, la compañía les otorga un crédito. Este modelo funciona en todas las regiones del país exceptuando a las regiones intermedias de Colombia, donde las consultoras deben pre-pagar sus pedidos debido a que el tamaño del mercado que atienden es menor y a que las distancias que existen entre ellas y los centros de distribución suelen ser largas.

MODELO OPERATIVO Y FINANCIERO



En tanto las consultoras estén al día con Cartera pueden hacer su pedido, pudiendo hacer tantos pedidos como ventas tengan durante el año. Para mantenerse, deben garantizar pedidos por un valor mínimo de ventas que se revisan en cortes periódicos de 21 días.

Matriz de intercambio de valor

El modelo de negocio inclusivo desarrollado por Natura incorpora a la población de bajos ingresos en el eslabón de distribución de productos. Podría afirmarse que los incluye como clientes en la medida en que la empresa ha adaptado los procesos de venta convencionales a las necesidades y posibilidades de los clientes de menores ingresos.

Todos los actores basan sus relaciones en transacciones que permiten satisfacer sus intereses económicos primordiales y sus intereses sociales y ambientales. Entre las principales conclusiones de la matriz de intercambio de valor se encuentran las siguientes:

- El modelo de negocio satisface varios intereses a los actores del esquema. En primer, lugar se trata de una alternativa que permite autonomía a las consultoras en cuanto a las condiciones de tiempo y lugar de trabajo, con lo que se satisfacen intereses sociales como la disponibilidad de tiempo para sus familias y desarrollar su espíritu emprendedor y empresarial mediante su propio negocio de comercialización, con lo que se logra una mejora en su autoestima y un posicionamiento del género.
- El modelo asegura la satisfacción de un interés económico mediante un ingreso monetario que compensa su gestión de ventas.
- Si bien la relación empresa–consultora depende de los resultados de ventas -ya que existe un mínimo de ventas para permanecer en el programa-, la empresa genera todo un conjunto de herramientas que facilita la labor de las consultoras, además de valor agregado -tangibles e intangibles- que suple los intereses sociales, como el empoderamiento ante las comunidades y la dignificación social y de género. Asimismo, se profundiza en la creación de intereses nobles, como la sostenibilidad ambiental que repercute en la creación de capital social en las comunidades en que residen e interactúan las consultoras. El cumplimiento de las ofertas hechas por la empresa es un punto crítico del cual depende la sostenibilidad de las relaciones entre ambos actores.

Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

El primer desafío que presenta el modelo de negocio de Natura es la necesidad de adecuar sus procesos de ventas a las necesidades de las consultoras, quienes en su mayoría pertenecen a poblaciones de bajos ingresos que normalmente carecen de oportunidades de negocios por no contar con garantías suficientes para los créditos requeridos en el montaje de todo nuevo negocio.

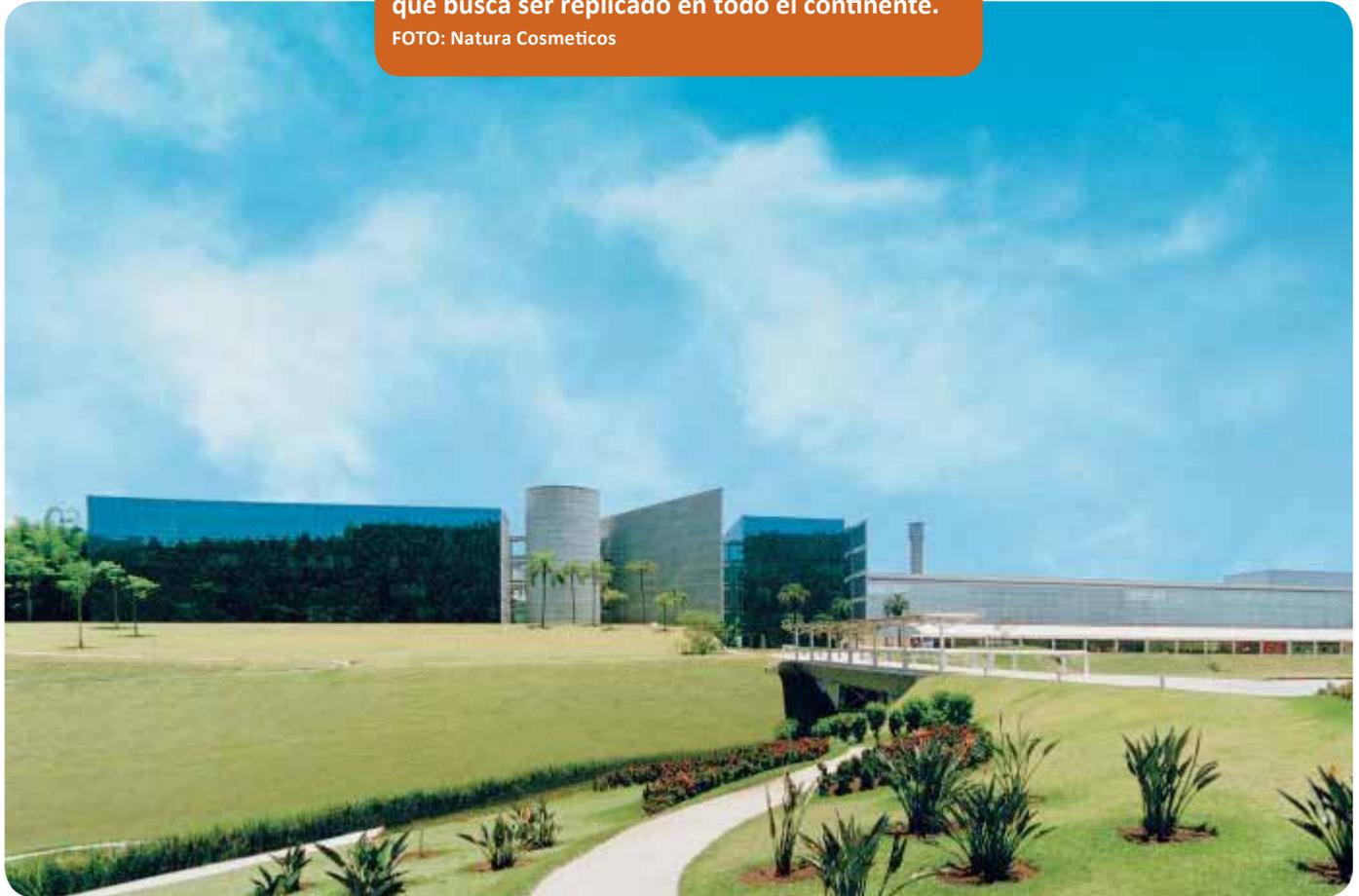
Natura decidió modificar dos esquemas convencionales en otros sectores. Por un lado, ofrece una vinculación flexible que permite el acceso de casi cualquier persona al canal de ventas y, por otro, la habilitación de un sistema de crédito que permite a las consultoras otorgar a sus clientes cierto plazo para el pago.

Adicionalmente, el esquema de venta directa enfrenta restricciones causadas por largos procesos de desconfianza, especialmente en grandes ciudades y en sectores castigados por la violencia que dificultan la venta puerta a puerta y la vinculación de personas. Es frente a estas dificultades que el empoderamiento de las consultoras y la reputación lograda por la seriedad del programa juegan un papel fundamental, no sólo porque facilitan el ingreso de nuevas consultoras de las propias comunidades, sino porque rompe con hábitos de desconfianza adquiridos por los residentes de zonas violentas. La empresa apoya los procesos de capacitación y creación de capital social y humano porque conoce la importancia de generar fortalecimiento del tejido social y su repercusión en la activación económica de los territorios.

Se identificaron dos restricciones que aun no se han logrado enfrentar eficazmente. De una parte, la desinformación del mercado causa la asimilación de los esquemas de venta directa con las llamadas “pirámides” (sistema ilegal de captación masiva de recursos). De otra, las limitaciones impuestas por la falta de infraestructura encarecen la operación, principalmente en zonas rurales.

A modo de conclusión, es importante tener en cuenta los retos de Natura. La empresa busca optimizar su modelo de negocios facilitando el trabajo de venta directa de las consultoras por medio de una campaña de promoción del producto cuyo objetivo principal es lograr que sean los clientes quienes busquen el producto en lugar de que las consultoras se encarguen de encontrar a los clientes. Así, Natura se propone para 2010 implementar un mayor conocimiento de la marca en el mercado. En Colombia, además, busca replicar el modelo de extracción de materias primas que se lleva a cabo en Brasil, Argentina y Chile para beneficiar más actores.

La Planta Natura Brasil dio inicio de un modelo que busca ser replicado en todo el continente.
FOTO: Natura Cosmeticos





Una gota de agua hace la diferencia entre la escasez y la abundancia.
FOTO: PAVCO S. A.

"Nuestro papel como empresa privada, dentro de los compromisos y convicciones de sostenibilidad, es apoyar el desarrollo de nuevas soluciones de conducción y control de aguas encaminada a mejorar la calidad de vida del campesino colombiano y difundir, a través de la capacitación, la aplicación de métodos eficientes de fácil operación y mantenimiento, rápida implementación y bajo costo".

Carlos González Vega, Presidente PAVCO S.A.

Inicialmente la empresa PAVCO-líder en el mercado de los tubosistemas en Colombia, con participación en los segmentos de vivienda, infraestructura de agua potable y saneamiento básico y en el sector agrícola-, se fijó como objetivo que el 10% de sus ventas se hicieran directamente a clientes de bajos ingresos. Con base en esta meta, la división agrícola de la compañía avanzó en el diseño de un modelo de negocio sin apartarse de su negocio central, pero procurando incluir en su cadena de valor, de forma rentable y sostenible, a la población de bajos ingresos.

Habilitando una oferta de tecnología, se buscó promover la eficiencia de producción agrícola de la población en zonas rurales a precio de mercado, mejorando la calidad de vida de las familias y fomentando un mayor relacionamiento con el entorno.

En el año 2008, Mexichem, controlante de PAVCO, adquirió COLPOZOS, una empresa con más de 50 años en el mercado agrícola que recibió el legado de avanzar en el suministro de servicios y sistemas de tecnificación agrícola adaptados a las necesidades de la población desfavorecida.

El propósito del modelo de negocio desarrollado por COLPOZOS es lograr la venta de soluciones tecnológicas para el manejo de agua para pequeños agricultores. El reto de este modelo ha llevado a la compañía a innovar en productos, en procesos internos y en los servicios que ofrece al mercado, de tal manera que se asegure la habilitación de la oferta a un nicho de mercado que presenta restricciones diferentes a los que presentan los clientes de otros nichos.

Hoy hay plena conciencia de que el modelo de negocio debe ser flexible a las capacidades económicas de los clientes y propender por la integralidad de la oferta mediante la promoción de servicios complementarios con el diseño del sistema y el apoyo en la estructuración financiera de los proyectos de los clientes de bajos ingresos, que son quienes más lo requieren.

El esquema ha logrado generar beneficios a todos los actores. En materia económica, el proyecto del ají en el Valle del Cauca, que ha sido tomado como ejemplo para este reporte, logró un incremento en productividad de más del 45% para los beneficiarios pasando de producciones de 19 toneladas por hectárea sin riego, a cerca de 30 después de la tecnificación.



También se ha logrado la anti-ciclicidad de las cosechas, aprovechando mejores precios en épocas de no cosecha. Esto último ha repercutido en el incremento de los ingresos de los pequeños productores alcanzando ingresos que superan los dos salarios mínimos legales por mes⁴⁸ aumentando el patrimonio familiar que se asegura con la tecnificación de sus parcelas.

En ese caso específico, la empresa realizó ventas por 120 millones de pesos (USD 60 mil). En tanto, la comunidad ha hecho recompras de los sistemas de tecnificación agrícola en riego por cerca de 60 millones (USD 30 mil) y la Fundación Carvajal, como integradora del negocio, ha contactado a COLPOZOS para el suministro de los sistemas de riego en dos proyectos adicionales por un valor de 51 millones de pesos (USD 26 mil).

En lo que respecta a los logros y beneficios sociales, se ha logrado impactar de manera directa en un grupo de 160 personas conformado por 40 familias de 4 personas en promedio, a través del fortalecimiento de sus capacidades organizativas, técnicas y administrativas; la creación de lazos de amistad y; la cooperación entre las comunidades y la compañía. Esto ha sido posible gracias a la capacitación y el acompañamiento personalizado brindado por los diferentes actores durante la preinstalación, puesta en marcha y sostenibilidad del proyecto.

Desde el punto de vista ambiental, los sistemas de riego permiten la reducción en el consumo del recurso hídrico (95% de ahorro) y racionamiento en el uso de fertilizantes, generando el menor impacto ambiental posible.

Descripción del Modelo Financiero

La compañía busca que el modelo sea autosostenible, es decir, que los costos y gastos sean cubiertos por la figura de financiamiento que se desarrolla. No obstante, la gestión alrededor del modelo para su estructuración y promoción no parte de dicho financiamiento constituyendo aporte directo de la empresa como parte de su estrategia de responsabilidad social empresarial. Es importante aclarar que no existe estructura única: el éxito del modelo es su adaptabilidad a las realidades de los públicos interesados.

En el caso específico del ají, el modelo financiero adoptado partió de los aportes realizados por el Gobierno Nacional y la Fundación Carvajal más las sinergias que se lograron con el comercializador Hugo Restrepo y Cía., quien aseguró la compra anticipada de la cosecha. Para COLPOZOS podría ser viable cualquier modelo financiero que no afecte los niveles mínimos de cartera y aseguren el retorno de la financiación garantizada con la cosecha futura, lo cual resulta probable en cultivos de corto rendimiento. Asimismo, se ha reconocido la importancia de las alianzas con entidades financiadoras del sector bancario y las provenientes de entidades gubernamentales que ofrecen créditos blandos y con periodos muertos de pago.

Matriz de intercambio de valor.

El modelo de negocio de PAVCO-COLPOZOS se fundamenta en relaciones de transacción, es decir, aquellas en las que los actores invierten esfuerzos o recursos tangibles o intangibles a cambio de compensaciones de otros actores. Las reglas se aclaran desde el primer momento y se fijan utilizando un modelo co-creativo donde se escuchan y priorizan los intereses de cada actor, se identifica la forma en que pueden satisfacerse y se establecen compromisos claros donde se constituyen los roles y las condiciones de cumplimiento de las diferentes actividades. Cada uno avanza en la medida en que obtiene sus logros.

PAVCO-COLPOZOS mantiene relaciones comerciales directas con asociaciones de productores con el fin de asegurar la compra masiva y adecuada de sus productos. Por su lado, las asociaciones se benefician de las economías de escala al tener mayor poder de negociación. La viabilidad de la inversión depende de la capacidad de la empresa para generar ofertas de valores agregados. En consecuencia, la relación comercial con

⁴⁸ El salario mínimo en Colombia para el 2010 es de \$515.000 COP, (U\$257).

poblaciones de bajos ingresos impone una carga correlativa para ambos actores: para la empresa, una carga en innovación que debe responder a las expectativas de los clientes y; para los productores, una exigencia asociativa como condición para ofrecer sus productos y servicios en condiciones especiales, tales como la oferta de kits e instructivos entre otros.

La empresa ha reconocido que el establecimiento de una relación de tipo colaborativo con los productores para efectos de lograr encadenamientos hacia la comercialización de los productos agrícolas es un mecanismo que habilita los negocios para ambas partes y asegura un flujo de caja al productor que lo motiva a invertir con mayor confianza en tecnología agrícola.

La experiencia de PAVCO-COLPOZOS en diferentes proyectos de producción agrícola tecnificada ha evidenciado la importancia de la participación de ONGs como agentes integradores de los actores jugando un rol fundamental en la cohesión de las comunidades, lo que asegura su asociatividad y la definición de objetivos comunes. Esta relación, en ocasiones, no resulta sostenible toda vez que no se reconoce una retribución económica a cambio de la prestación del "servicio integrador".

MODELO OPERATIVO Y FINANCIERO DE NEGOCIO



Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

La identificación de la necesidad puntual del productor (técnica, social, ambiental y económica) es considerada por COLPOZOS un insumo para la construcción de la oferta de productos y de servicios a la medida del cliente. No hay un producto específico que supla las necesidades de todas las comunidades. La empresa ha adaptado productos, ofrecido kits y sistemas auto ensamblables de fácil entendimiento, esquemas logísticos, sistemas de enseñanza, acompañamiento en montaje y frecuencia en el proceso de recaudo de cartera, entre otros, para adaptarse a las necesidades.

La inversión en investigación sobre diversidad en cultivos, la identificación de las zonas más aptas y sus necesidades de adecuación, así como la composición de una red conformada por un equipo internacional de

expertos que transfieren su información a través de tecnologías de administración de conocimiento, permite a la empresa poner a disposición de los clientes alternativas que ya han sido probadas en otras zonas de Latinoamérica promoviendo la competitividad del sector económico en que se desenvuelven los negocios de la empresa.

Adicionalmente, las políticas públicas del sector agrícola se constituyen en un medio eficaz en la adecuación del entorno de mercados al permitir un seguimiento minucioso y convertirse en oportunidad de habilitación financiera. Los agricultores no piden créditos en los bancos porque el gobierno ha creado productos y servicios financieros más adecuados a sus realidades económicas, como el caso del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) y el Agro Ingreso Seguro (AIS).

AIS permitió, con un soporte técnico de la empresa que apoyó la construcción de los documentos exigidos para su solicitud, acceder a subsidios y créditos blandos que apalancaron el mercado.

La empresa está empeñada en avanzar en la generación de confianza entre los grupos de productores y los demás actores que se interrelacionan, lo que se logra estableciendo compromisos claros y concretos, donde los beneficios son el resultado del aporte de todos los partícipes del modelo sin que nadie se sienta aprovechado. Finalmente, la estructuración de un discurso incluyente entendible ha fomentado la participación.

Desde una línea de extrusión nacen los elementos que convierten el agua... en agua productiva

FOTO: PAVCO S. A.



SUPER DE ALIMENTOS : Formación para la vida laboral



La participación de las comunidades en los procesos productivos ha asegurado el fortalecimiento de sus conocimientos y habilidades que los hace más competitivos.

FOTO: Súper de Alimentos

"La principal lección es tratar de reducir al máximo el componente asistencial y filantrópico tratando de diseñar una oferta de valor co-creada con todos los grupos de interés."

Mario Cobaleda Director de la Fundación Súper de Alimentos

La empresa CI Super de Alimentos S.A. (en adelante Super) es una empresa que por medio de la producción de dulces y golosinas alegra la vida del consumidor final y le da la oportunidad de disfrutar de una experiencia única. Bajo esta premisa, desde 1948, Super hace parte del sector de confitería y actualmente ocupa el segundo lugar en participación del mercado en Colombia. Esta compañía emplea a más de 1.300 colaboradores en la actualidad y genera alrededor de 120 empleos al año.

Con base en las directrices de Buen Gobierno Corporativo, Super viene concentrando parte de sus esfuerzos en el fortalecimiento de su sistema de Responsabilidad Social Empresarial, incorporando metodologías de co-creación de valor con sus grupos de interés a través de la fundación que lleva su nombre: Fundación Super. En el desarrollo de sus actividades, surge el programa Formación para la Vida Laboral, cuyo propósito es lograr la inclusión de la población más vulnerable de la ciudad de Manizales dentro de la cadena de valor de la compañía; bien sea como proveedores, fuerza productiva o fuerza de ventas; lo cual constituye una estrategia de desarrollo para su competitividad.

Con miras a lograr su propósito, el programa canaliza esfuerzos en la formación y capacitación de jóvenes en situación de vulnerabilidad bajo la supervisión de la empresa, con el ánimo de reducir; por un lado, sus costos de producción, y por otro, mejorar la condición socio económica de las personas de bajos ingresos.

Los resultados económicos de la estrategia han reportado un impacto considerable, al reducir los precios de sus productos; como en el caso de las gomitas, que después de comercializarse a \$4,00 pesos en el mercado regular, Super consiguió reducir su precio a \$50 pesos, con lo que logró convertirlas en un producto al alcance de poblaciones de bajos ingresos económicos. Además con la vinculación de las personas a un nuevo canal de ventas tienda a tienda (TAT), la organización presentó un ascenso en su participación de mercado, pasando del quinto puesto (7%) al segundo (21%) en tan solo 5 años. Hay que destacar que el 70% de las ventas de la compañía son en los estratos⁴⁹ socio económicos 1,2 y 3 de la población.

Desde el punto de vista social, el programa ha logrado la vinculación, desde el año 2007, de más de 850 jóvenes en ciudades como Manizales, Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Medellín, Neiva, Santa Marta, y Valledupar, logrando integrarlos en la cadena de valor de la empresa, así como a los eslabones de suministro, producción y distribución.

49 En Colombia la población se encuentra estratificada socio económicamente del número 1 al 6 de forma ascendente.

Fundación
Súper

Manizales

Sector
alimentos

RSE – Modelo de
inserción laboral



Descripción del Modelo Financiero

Para la viabilidad del programa Formación para la Vida Laboral, el convenio ANDI-BID financia los costos de capacitación de quienes comienzan el proceso de formación para la vida y el trabajo. De estos fondos, el 80% son destinados al material de formación y al costo de los educadores, mientras que el 20% restante se destina a incentivos económicos en forma de regalo o bono para que los jóvenes vinculados no desistan de la iniciativa y permanezcan en el programa. Esto ha sido necesario ya que la Fundación Super ha detectado altos niveles de deserción y que en algunos casos superan incluso el 50%. Los jóvenes durante la fase práctica reciben bonos de regalo equivalentes a un promedio mensual de \$300.000 pesos (aproximadamente unos USD 150), mientras que aquellos que pasan a ser vinculados laboralmente por la empresa, tienen un salario mínimo legal mensual con todas las prestaciones que asciende a casi \$870.000 pesos (USD 435).

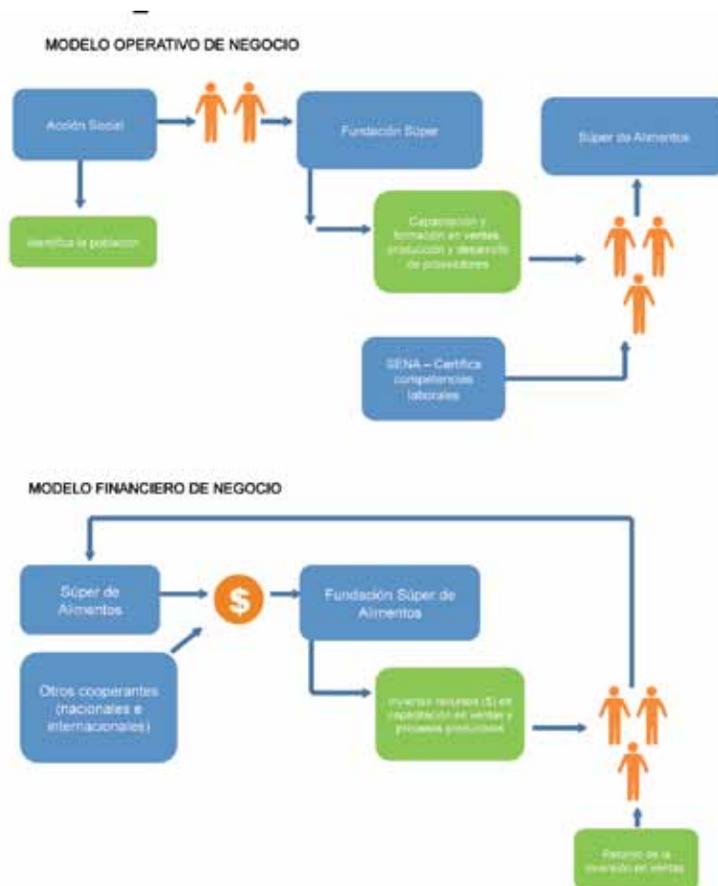
Por otro lado, Super de Alimentos aporta recursos para cubrir algunos costos de voluntariado de los colaboradores del programa y costos administrativos de la Fundación, con el ánimo de mantener vigente la iniciativa y llevar a cabo el fortalecimiento de su sistema de responsabilidad social. Así es, que el programa actualmente representa para Super de Alimentos el 1.2% de sus ventas mensuales.

Sumado a los recursos de la cooperación y de la empresa hay un componente de apoyo en tiempo que proviene del personal de la compañía. Parte fundamental del programa es que hay empleados de Super que destinan su tiempo en colaborar y contribuir con el desarrollo de las personas en formación, a manera de voluntarios. Su experiencia y conocimiento estimulan y promueven el aprendizaje entre aquellos que comienzan con su proceso dentro del programa. En términos de costos, el 50% de tiempo dedicado es voluntario y el otro 50% es tiempo de la jornada laboral.

Los recursos que se entregan a la fundación para el desarrollo del esquema son fundamentales para su sostenibilidad, pero al mismo tiempo la empresa ha detectado que con la penetración de nuevos nichos de mercado, a través del fortalecimiento del canal de ventas TAT, la empresa tiene un retorno de inversión del 90%. Los resultados muestran que con este programa cada joven tiene un promedio mensual de ventas de \$1.000.000 (USD 500) y la organización alcanza un promedio de ventas mensual de \$163.000.000 (USD 80 mil).

Matriz de intercambio de valor

Si se tiene en cuenta, qué transfiere y qué recibe cada uno de los participantes en el modelo de inserción laboral, Formación para la Vida Laboral, el análisis cuidadoso de la matriz de intercambio de valor permite determinar y concluir que las relaciones entre actores, son de tipo colaborativo frente a los financiadores y de tipo transaccional frente a la población objetivo toda vez que esperan una contraprestación al final del ciclo de capacitación. En este caso, los cooperantes que entregan recursos, esperan apoyar el logro de las metas fijadas, a través de los sistemas de Responsabilidad Social Empresarial y la mejora en la calidad de vida de personas vulnerables, dicho esto, se evidencia una relación de tipo colaborativo. La motivación de Super de Alimentos es el desarrollo de estrategias de competitividad que le permitan acceder a



nuevos mercados cuya población objetivo está integrada por personas de bajos ingresos, además de esto, pretende ampliar sus ventas y fortalecer su cadena de valor extendida, en ese sentido la relación con la Fundación Super y con los beneficiarios es de tipo transaccional. El componente de motivación ética fundamenta su política de responsabilidad social mediante la cual busca impactar a todos sus grupos de interés por lo que se expresa una relación de tipo colaborativo.

En lo que respecta a la Fundación Super, ésta logra colocar en puestos de trabajo a quienes están vinculados a su iniciativa e impactar positivamente a la población en situación de vulnerabilidad, mediante el desarrollo de programas de capacitación por lo cual tiene una relación recíproca de colaboración, pero al mismo de transacción una vez son incluidos en la cadena de valor de la empresa. Por su lado, los jóvenes tienen como interés principal conseguir un trabajo digno y estable, fortalecer sus conocimientos y habilidades, a la vez que generan ingresos. En esta medida deben responder a las expectativas de la empresa y de la Fundación.

Las entidades del sector público como Acción Social, al proporcionar la información de la población a la Fundación para su posterior identificación y vinculación al esquema, esperan que se cumpla el objetivo de reducción de la pobreza y el fortalecimiento de alianzas con el sector privado estableciendo así una relación de colaboración. El caso del SENA, quien emite las certificaciones de competencias laborales para los beneficiarios tiene como expectativa cumplir con su misión. Finalmente hay que mencionar que al día de hoy no se ha identificado ningún actor externo que genere tensión dentro del modelo. Sin embargo vale la pena resaltar que cuando se trabaja con entidades públicas, los tiempos de operación son diferentes y por lo tanto el flujo normal de la iniciativa no genera el impacto deseado.

Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos

En aras de que Formación para la Vida Laboral tenga los impactos deseados, la Fundación Super ha tenido que enfrentar algunos obstáculos; para ello ha implementado estrategias que permitan superarlos de modo que las personas puedan ser vinculadas a la empresa, recibir todos los beneficios laborales, como salud para él y su familia, y junto a ello se satisfagan los intereses de cada uno de los actores del modelo.

Ahora, el esquema propuesto por la Fundación Super tiene su foco central en el componente educativo por lo que puede asegurarse que el 100% de las personas que entran al programa mejoran sus competencias y adquieren conocimientos, es así que los cursos de formación han permitido que las dificultades originadas por la falta de conocimiento y habilidades de los beneficiarios sea superada ágilmente. Desde otra perspectiva, al tratarse de un programa de vinculación de jóvenes con dificultades económicas, se ha generado un incremento en los ingresos de ellos y de sus familias, y con ello la posibilidad de mitigar las causas de su vulnerabilidad. En esta medida se abren las puertas para que la probabilidad de tener acceso a servicios financieros aumente.

Otra de las restricciones que presenta el modelo de negocio es la falta de confianza en las habilidades y el poco nivel de compromiso de los jóvenes hacia el programa, la Fundación consideró necesario que las formaciones técnicas y teóricas fueran complementadas con cursos de formulación y creación de un proyecto de vida. En cuanto a la restricción relacionada con las dificultades originadas por un marco regulatorio como la no existencia de incentivos para la vinculación de los jóvenes a fuentes formales de trabajo, se superó con la entrega de un estímulo económico y se promovieron los beneficios de estar empleados formalmente. Finalmente la información faltante sobre la población y nuevos canales de venta se superó con la alianza hecha con Acción Social y la formación de redes sociales respectivamente.

Como resultado de adoptar con éxito estrategias que permitan superar las restricciones, el modelo permitió que las personas que han pasado por el programa, aproximadamente el 9%, hayan sido empleadas por Super de Alimentos. Asimismo, la rotación dentro del programa de formación, es decir que cuántas personas entran y cuántas no lo terminan es del 30%, pero una vez vinculados laboralmente a la empresa su rotación es mínima. Aproximadamente el 32% de ellos se encuentran empleados en diferentes empresas de la región y uno de los principales factores de éxito es la experiencia previa ganada durante este proyecto.

Uno de los retos que se debe tener en cuenta tiene que ver con la actualización de la información de los beneficiarios del programa, así como entender las diferencias culturales para que permitan continuar adaptando el programa y una mayor participación de la población de bajos ingresos. En la cadena de valor extendida deben incorporarse 15 nuevos proveedores, asimismo deben suscitarse nuevas alianzas con otros actores para que los procesos de innovación e inclusión se mantengan y sigan permitiendo la implementación adecuada del programa.

Miles de jóvenes esperan una oportunidad para demostrar sus capacidades y la promoción de sus fortalezas.

FOTO: Súper de Alimentos



ANEXOS

CEMEX: Patrimonio hoy

COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES:

Apoyo a los proveedores de cacao

ENVIASEO, PREAMBIENTAL, PELDAR, CARTONES DE COLOMBIA,
GRUPO FAMILIA: Programa de fortalecimiento de manejo de residuos
sólidos para la contribución de los procesos productivos

EPM: Antioquia iluminada

FUNDACION CARULLA: aeioTu

FUNDACION SURTIGAS: Jóvenes con valores productivos

FUNDACION UNE: Entra 21

HUGO RESTREPO: Encadenamiento productivo
de ají picante en el Valle del Cauca.

INDUPALMA: Los campesinos aliados de Indupalma:
antes jornaleros, ahora dueños de tierra y empresarios

NATURA: Belleza productiva

CORPORACIÓN ORO VERDE: Minería responsable

PAVCO S.A. – COLPOZOS: Acceso a agua productiva

SUPER DE ALIMENTOS: Formación para la vida laboral

		Estrategias					
Restricciones		Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el tejido social
Información de mercado	El programa se adapta los procesos de ventas y de penetración de mercado de cada ciudad en la que se encuentra	Contratación de promotores que ayuden a promover el programa y generen un ingreso adicional para ellas.	Se dinamiza el mercado de la construcción de PBI al contratar y comprar los materiales, mano de obra para la construcción y mejoramiento a la misma comunidad	A través de las redes sociales de las zonas donde la empresa ha implementado el programa se ha logrado aumentar la confianza en el mismo- "Creer para que nos crean"	Difundir información sobre subsidios para complementar los recursos de inversión de los afiliados a través de la subsidios VIS	Fortalecer el empoderamiento y la capacidades de la PBI a través de un programa que toma en serio el valor de su palabra	
	El mercado de la PBI era desconocido para la compañía	Falta de información sobre el programa	Desconocimiento de la oferta local.	Desconocimiento sobre la operación del programa	Falta de información sobre la oferta de subsidios del Estado.		
Marco regulatorio	Respetar la normatividad local				Falta de oportunidades para activar la demanda para mejoramiento de vivienda con recursos del gobierno		
Infraestructura física	Ubicar las oficinas de PH lejos de las operaciones de CEMEX donde la Pbi realmente los necesita						
Conocimiento y habilidades	La empresa provee capacitación a los clientes finales y apoyo en el costeo de las obras (calcula de cantidades de materiales)	La empresa tiene un equipo de consejeros técnicos para proveer apoyo técnico				La presencia de los promotores y los técnicos de capacitación ayudan a generar condiciones de confianza	
	Los clientes no tienen conocimientos técnicos sobre el mejoramiento de vivienda y desconocen los costos	Los clientes no tienen conocimientos técnicos sobre el mejoramiento de vivienda				El desconocimiento sobre los procesos causa desconfianza en el programa	
Acceso a servicios financieros	La empresa ofrece el crédito de confianza a la población beneficiaria	La empresa invierte dinero para sostener el congelamiento de los precios acordados		En conjunto los ferreteros se articula el modelo de financiamiento			
	La población objeto del programa tiene limitado acceso a medios de financiamiento	La población tiene acceso limitado a medios de financiamiento		Limitación de la población beneficiaria a acceder a medios de financiamiento			
Seguridad y Confianza		Se ha invertido en los programas de comunicación para masificar el programa				El modelo de construcción propia genera confianza en la familia y los ejemplos de construcción genera empleo en la comunidad	
		Fenómenos ocurridos como las pirámides y captadores ilegales han socavado la confianza de la gente en el programa				Existe desconfianza causada por la participación del sector privado en este modelo	

Matriz de Intercambio de Valor		RECIBEN				
		Afiliado	Ferretero	Entidades Financieras	Promotoras	CEMEX
ENTREGAN	Afiliado		<p>Mayores ventas de otros productos diferentes a los que le ofrece PH al afiliado para terminar su obra</p> <p>Información sobre las necesidades del mercado de la PBI</p>	<p>Cuotas semanales</p> <p>Información sobre el mercado de la PBI</p>	<p>Relacionamiento con potenciales interesados.</p> <p>Información sobre sus necesidades, capacidades y preferencias.</p>	<p>Dinero para cumplir con el plan de ahorro y amortización del microcrédito otorgado por la empresa</p> <p>Acceso a un mercado no natural de CEMEX</p> <p>Información sobre las necesidades del mercado de la PBI</p>
	Ferretero	<p>Materiales a precios congelados.</p> <p>Entrega domiciliaria de materiales.</p> <p>Possibilidad de comenzar, mejorar o terminar su casa</p>			<p>Información comercial sobre productos y su capacidad logística</p>	<p>Materiales para el cliente final</p> <p>Descuentos para viabilizar el programa</p> <p>Disminución del riesgo crediticio</p> <p>Viabilidad del proyecto</p> <p>Conocimiento sobre precios y calidad de los materiales</p>
	Entidades Financieras	<p>Possibilidad de realizar el deposito de su dinero en cualquier sucursal a nivel nacional, construcción de un historial crediticio.</p>				<p>Depósito del dinero de los afiliados que se usará para el pago a los ferreteros</p> <p>Confianza en el programa</p> <p>Información sobre productos y servicios bancarios</p>
	Promotoras	<p>Información sobre el programa. Incentivo a la afiliación y a iniciar un plan de mejora de sus viviendas</p>	<p>Publicidad frente a los afiliados sobre su participación en el programa</p>			<p>Confianza entre la comunidad</p> <p>Promoción sobre la operación del programa</p>
	CEMEX	<p>Acceso a mejoramiento de vivienda</p> <p>Mejoramiento de calidad de vida y de dignificación humana</p> <p>Empoderamiento y capacidad de creer en sí mismos, lo que les permite mejorar su vivienda</p>	<p>Aumento en el volumen de ventas por ampliación de mercado</p> <p>Conocimiento de necesidades del mercado de la PBI</p> <p>Oportunidad de conocer nuevas necesidades de mercado</p>	<p>Nuevos clientes</p> <p>Nuevas necesidades de clientes para adaptación de servicios y productos</p> <p>Información sobre el mercado de la PBI</p>	<p>Un ingreso fijo por su labor de promoción del programa.</p> <p>Empoderamiento en su comunidad.</p> <p>Información sobre productos, servicios y, en general, sobre la oferta de valor del programa.</p>	

NOTAS: Los colores corresponden a transferencia de: **Tangibles, Intangibles y Conocimiento.**

COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES: Apoyo a los proveedores de cacao

Restricciones		Estrategias					
		Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el tejido social
Información de mercado			Constitución de formas asociativas para apalancar las fortalezas de la comunidad	Trabajo con operadores locales y entidades sociales ubicadas en la zona.		Generación de situaciones de confianza a través del fortalecimiento del patrimonio de las personas	
			Comunidades con altos niveles de desconfianza	Desconocimiento de la dinámica social por el desarraigo causado por las situaciones de violencia		Comunidades con altos niveles de desconfianza y desarraigo	
Marco regulatorio	La asociatividad sobre alianzas con resultados resulta un incentivo para la formalización				Hacer lobby en el gobierno para atraer programas sociales a la región		
	Altos niveles de informalidad				Altas deficiencias sociales en las regiones donde se trabaja		
Infraestructura física			Las figuras asociativas y su operación activan economías de escala en servicios de infraestructura comunes		Gestionar ante el gobierno inversión en infraestructura		
			Deficiencias logísticas y de infraestructura		Alto déficit de infraestructura en la región		
Conocimiento y habilidades		La CNCH le brinda capacitación y formación en diferentes tópicos técnicos y sociales	Aseguramiento de incentivos mediante el acceso al mercado y a recursos de capita				
		Falta de capacitación para el mantenimiento y siembra de los cultivos	Falta de incentivos para la asociatividad				
Acceso a servicios financieros	Generación de modelos asociativos receptores de recursos financieros gracias al aseguramiento del mercado						
	Falta de acceso a capital de trabajo por ser poblaciones informales						
Seguridad y Confianza	Adaptación del modelo tradicional a un modelo basado en la solidaridad y las alianzas institucionales		La asociatividad se fundamenta en acciones de gana-gana como acceso a servicios financieros y a un mercado común	Alianzas con cooperación internacional y entidades públicas para la generación de confianza	Acciones conjuntas con entidades de gobierno para la generación de confianza	Creación de un modelo sostenible que proteja a las comunidades de las acciones violentas de grupos armados al margen de la ley.	
	Altos niveles de desconfianza por situaciones de orden público		Falta de confianza a los mecanismos asociativos	Falta de confianza en acciones empresariales	Desconfianza por acciones empresariales aisladas de esfuerzos de gobierno	Falta de oportunidades generador de caldo de cultivo para los grupos armados al margen de la ley	

Matriz de Intercambio de Valor		RECIBEN			
		Agricultores	Compañía Nacional de Chocolates	Entidades Públicas	Entidades de cooperación internacional
ENTREGAN	Agricultores		<p>Materia prima de óptima calidad</p> <p>Seguridad en la proveeduría</p> <p>Conocimiento sobre la realidad de las comunidades</p>	<p>Información sobre la realidad de la comunidad</p>	<p>Elementos para ajustar los programas</p> <p>Información sobre la realidad de las comunidades</p>
	Compañía Nacional de Chocolates	<p>Acceso al mercado por un largo plazo y dinero a cambio del material de proveeduría</p> <p>Seguridad en la compra del cultivo</p> <p>Capacitación técnica</p>		<p>Confianza para la intervención en el modelo</p> <p>Conocimiento sobre la población beneficiaria</p>	<p>Modelo para la sistematización</p> <p>Elementos para la sistematización de los programas</p> <p>Conocimiento sobre el mercado PB</p>
	Entidades Públicas	<p>Apoyo financiero</p> <p>Aceptación del modelo</p> <p>Información sobre productos y servicios oficiales</p>	<p>Apoyo financiero para apoyar el modelo</p> <p>Apoyo al modelo</p> <p>Información sobre productos y servicios oficiales</p>		<p>Confianza para la participación en el modelo</p> <p>Información sobre productos y servicios oficiales</p>
	Entidades de Cooperación Internacional	<p>Apoyo financiero</p> <p>Visibilidad</p> <p>Otras experiencias internacionales</p>	<p>Apoyo financiero y técnico</p> <p>Visibilidad</p> <p>Acceso a otros aliados internacionales</p>	<p>Visibilidad y confianza en el modelo</p> <p>Información sobre otras experiencias internacionales y aliados estratégicos de la cooperación</p>	

NOTAS: Los colores corresponden a transferencia de: **Tangibles**, **Intangibles** y **Conocimiento**.

Restricciones	Estrategias					
	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el tejido social
Información de mercado	<p>Adaptación de la prestación convencional del servicio de energía a uno prepago como alternativa para enfrentar el problema de la desconexión que generaba suspensión para el usuario y reducción de ingresos para la empresa.</p> <p>Renuncia al pago de los costos por parte de los clientes del servicio tradicional. Altos costos para la empresa debido a las desconexiones por falta de pago de las facturas por parte de los usuarios</p>	<p>Inversión en estudios de caracterización de la demanda, sus necesidades y los costos del servicio de energía prestado a este segmento de la población</p> <p>Inversión en tarjetas prepago y contadores.</p> <p>No se conocen las condiciones y necesidades de los usuarios que pierden la conexión al servicio. No se conocen alternativas tecnológicas para asegurar la continuidad del servicio pese a la mora en el pago por parte del usuario.</p>				
Marco regulatorio					<p>Difusión del modelo de negocio y sus beneficios.</p> <p>No existencia en la normatividad de la regulación del servicio de energía prepago ni los incentivos económicos para esta modalidad</p>	
Infraestructura física						
Conocimiento y habilidades			<p>Desarrollo de proveedores (operadores instaladores de los contadores)</p> <p>Limitado número de proveedores con suficiente capacidad operativa y/o logística para abastecer la demanda.</p>			
Acceso a servicios financieros		<p>Inversión inicial de la empresa en medidores para energía prepago y establecimiento de un fondo de inversión para la reposición de medidores</p> <p>Los usuarios no pueden asumir ni costos de instalación del medidor ni reposición del mismo</p>				
Seguridad y Confianza						<p>Acompañamiento social constante a las familias vinculadas con talleres de sensibilización y capacitaciones destacando los beneficios del programa para el mejoramiento de su calidad de vida.</p>

Matriz de Intercambio de Valor		RECIBEN			
		EPM	CLIENTES	CANAL DE DISTRIBUCION DE TARJETAS	CONTRATISTAS OPERADORES
ENTREGAN	EPM		<p>Facilidad en el pago de deuda y una solución para prestar el servicio de energía mientras cancela la deuda.</p> <p>Ahorros por concepto de reconexión y reinstalación.</p> <p>Entrega de tecnologías (medidor de la energía)</p> <p>Confianza</p> <p>Capacitación en el uso de nuevos medios para la prestación del servicio.</p>	<p>Ingresos por ventas</p> <p>Reputación</p> <p>Transferencia de conocimientos sobre el servicio de energía prepago</p>	<p>Ingresos por ventas</p> <p>Reputación</p> <p>Transferencia de conocimientos técnicos y de operación de contratistas prepago</p>
	CLIENTES	<p>Pago de deudas y fidelidad al nuevo medio para acceder al servicio de energía</p> <p>Reputación</p> <p>Información sobre consumo de energía y capacidad de pago de cartera.</p>		<p>Ingresos por ventas</p> <p>Reputación</p>	<p>Ingresos por ventas</p> <p>Reputación</p>
	CANAL DE DISTRIBUCION DE TARJETAS	<p>ingreso por la ventas de tarjetas prepago</p> <p>Reputación</p> <p>Fidelidad a la marca</p> <p>Información de mercado</p>	<p>Tarjeta prepago o un número PIN</p> <p>Confianza</p> <p>Información sobre el modo de recarga de energía con la tarjeta prepago</p>		
	CONTRATISTAS OPERADORES	<p>Habilitación de la tecnología para la prestación del servicio de energías prepago</p> <p>Información para hacer un análisis de gestión e innovar en productos y procesos</p>	<p>Equipos y tecnología</p> <p>Seguridad</p> <p>Capacitaciones sobre el método de la energía prepago y manipulación de los medidores</p>	<p>Conocimientos sobre nuevas tecnologías</p>	

NOTAS: Los colores corresponden a transferencia de: **Tangibles**, **Intangibles** y **Conocimiento**.

Restricciones	Estrategias					
	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el tejido social
Información de mercado				<p>Se han establecido alianzas con actores del sector social, privado y agentes de la cooperación internacional que apoyan la iniciativa con recursos y productos de calidad.</p> <p>No es fácil el establecimiento de alianzas con otros actores involucrados en el sector debido a que se trata de un mercado atomizado que impide la generación de sinergias mediante la constitución de un clúster educativo.</p>		
Marco regulatorio					<p>La iniciativa mantiene un diálogo permanente con el Ministerio de Educación e influye en las estrategias públicas que permiten la expansión de cobertura y el mejoramiento en calidad del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> Restricciones de tipo presupuestal, financiero, operativo del marco regulatorio. El pago inoportuno de servicios a la iniciativa de la Fundación, por parte de las entidades públicas, las limitaciones derivadas de las vigencias presupuestales y la inseguridad jurídica influyen en el modelo de negocio, no permiten la contratación de operación de centros educativos por periodos extensos. 	
Infra-estructura física						
Conocimiento y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación del Know How (metodologías de enseñanza), como la filosofía Reggio Emilia. El centro de servicios asegura la eficiencia en las operaciones administrativas mediante la inversión en talento humano competente. Vinculación de personas o aliados, como Pro Bono y el acompañamiento de padres de familia. <p>Se requieren habilidades y conocimientos que permitan adaptar la prestación de los servicios educativos de alta calidad.</p>					
Acceso a servicios financieros	<p>Implementación de un modelo de subsidios cruzados.</p> <p>Hay beneficiarios sin los recursos suficientes para la educación de sus hijos, percibiendo altos costos financieros.</p>				<p>Alianzas con entidades públicas que brindan acceso a financiación (blanda o gratuita) lo que permite una mayor cobertura en la prestación de servicios en poblaciones de bajos ingresos. También se promueven las alianzas con el sector social y la cooperación internacional quienes financian la operación.</p> <p>Los recursos que reconoce el Estado para asegurar la educación pública son insuficientes en comparación con otros países. Se requiere de fuentes alternas de financiación.</p>	
Seguridad y Confianza						

Matriz de Intercambio de Valor	RECIBEN						
	Centros aeioTu	Iniciativa aeioTu	Familias de altos ingresos	Familias de bajos ingresos	Sector Público	Sector Social	Sector Privado
Centros aeioTu		Disminución en costos del centro de servicios Reputación Información sobre el desempeño de los centros educativos y los indicadores de gestión	Acceso de sus niños a un centro de educativo Integración familiar, Confianza Transferencia de conocimiento sobre la educación de sus hijos. Acompañamiento y seguimiento a su gestión.	Subsidios para el acceso de sus niños a un centro educativo Integración familiar, Confianza Transferencia de conocimiento sobre la educación de sus hijos. Acompañamiento y seguimiento a su gestión.	Cumplimiento de las políticas públicas en primera infancia Reputación Desempeño e indicadores de gestión de los centros educativos que han contratado la operación con el sector público	Reputación, confianza Desempeño e indicadores de gestión de los centros educativos que han contratado la operación con el sector público	Reputación por cumplimiento de su RSE Indicadores de gestión por el apoyo recibido
Fundación Carulla - Iniciativa aeioTu	Recursos para el sostenimiento del centro de servicios aeioTu Apoyo y reputación Retro alimentación y seguimiento a los indicadores de gestión		Apoyo en la formación de sus hijos	Apoyo en la formación de sus hijos	Reputación	Reputación	Reputación
Familias de los niños de altos ingresos	Pago de matrículas Buen nombre y publicidad entre más padres de familia. Apoyo a las labores del centro y acompañamiento de sus hijos Retro alimentación e información sobre el desempeño de sus hijos derivado del acompañamiento	Reputación y buen nombre Información sobre la necesidad de educar a sus hijos		Subsidios para la educación de sus hijos por intermedio del centro aeioTu			
Familias de los niños de bajos ingresos	Buen nombre y publicidad entre más padres de familia. Apoyo a las labores del centro y acompañamiento de sus hijos Retro alimentación e información sobre el desempeño de sus hijos derivado del acompañamiento	Reputación y buen nombre Información sobre la necesidad de educar a sus hijos	Reputación		Reportan la calidad de la educación que están recibiendo en los centros aeioTu que son contratados por el sector público		
Sector Público	Contratos con el estado para el desarrollo de centros que atienden a la primera infancia. Recursos para la adecuación de los centros educativos para su operación así como para su infraestructura. En un caso específico aporta el espacio físico. Reputación y buen nombre entre la comunidad. Información y conocimiento sobre las comunidades en las cuales operan los centros educativos y las necesidades de suplir políticas públicas en primera infancia.	Reputación y buen nombre entre la comunidad.		Oportunidad a través de los centros aeioTu de contar con centros educativos para sus hijos Información sobre la existencia y beneficios de los centros educativos aeioTu que son contratados por el estado			
Sector Social	Recursos por filantropía, servicios profesionales gratuitos.	Apoyan la labor de la iniciativa aeioTu a través las donaciones que hacen a los centros educativos					
Sector Privado	Proveeduría de productos y servicios de calidad. Mayor eficiencia en los centros educativos.	Apoyo para el cumplimiento de sus objetivos					

ENTREGAN

NOTAS: Los colores corresponden a transferencia de: **Tangibles**, **Intangibles** y **Conocimiento**.

Restricciones		Estrategias					
		Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el tejido social
Información de mercado	<p>La restricción de la información se solventa a través de alianzas con entidades que proveen información (FUPAD y USAID)</p> <p>La oferta laboral (jóvenes) no tiene información sobre los servicios que requiere la empresa.</p>					<p>Acción Social tiene información montada en los sistemas de información sobre población desplazada, asegurando una eficiencia en la captura de la información (quiénes son o no son desplazados).</p> <p>La empresa tiene dificultades para identificar a la población objetivo y decidir qué personas son o no vinculables al programa.</p>	
Marco regulatorio							
Infraestructura física							
Conocimiento y habilidades			<p>Se ha utilizado la capacitación necesaria exigida por el mercado y la regulación para apalancar las habilidades de la población objetivo</p> <p>Los conocimientos y habilidades de los jóvenes como oferta laboral no son suficientes para que sean tenidos en cuenta como primera opción en la cadena de valor de la empresa</p>				
Acceso a servicios financieros	<p>Acceso a micro créditos a través de un fondo rotatorio que permite que los jóvenes sean emprendedores y monten su unidad productiva.</p> <p>Los jóvenes no tienen un historial crediticio. Muchas veces no tienen como garantizar los créditos solicitados. Son considerados como deudores de alto riesgo.</p>			<p>Se han suscrito acuerdos con financiadores que aseguran el fondeo del programa hasta tanto se logre la inserción de los jóvenes a la cadena de valor de las empresas y la medición del retorno.</p> <p>El modelo no es financieramente viable sin que haya un fondeo constante de recursos provenientes de la empresa y de los cooperantes.</p>			
Seguridad y Confianza						<p>Empoderamiento de los jóvenes frente a las comunidades en que habitan. Adicionalmente hay un fortalecimiento psicosocial que fomenta el arraigo al territorio y la confianza en ellos mismos.</p> <p>La condición de los jóvenes como desplazados hace que pierdan confianza y carezcan de arraigo al territorio donde se encuentran.</p>	

Matriz de Intercambio de Valor		RECIBEN					
		SURTIGAS	FUNDACIÓN SURTIGAS	ACCIÓN SOCIAL	SENA	JOVENES	COOPERACIÓN INTERNACIONAL
ENTREGAN	COOPERACIÓN INTERNACIONAL		Recursos Viabilidad del programa Demanda de personal	Viabilidad del programa		Salario Oportunidades laborales	
	JOVENES	Reputación Generación de personal calificado. Informes sobre la viabilidad de las políticas de RSE de la empresa		Información y retroalimentación sobre la población objetivo	Recursos Identificación de personas para sus programas de capacitación	Micro créditos Posibilidad de capacitación	Reportes Información sobre la comunidad objetivo. Seguimiento a los recursos invertidos
	SENA	Reputación	Recursos Viabilidad del programa Información sobre las necesidades de personal para la cadena de suministro		Viabilidad del programa Información sobre la población objetivo	Apoyo	Información Seguimiento
	ACCIÓN SOCIAL	Asegura la tecnificación del personal	Oferta de Capacitación para los jóvenes del programa de la Fundación			Capacitación y conocimiento para el fortalecimiento de habilidades	
	FUNDACIÓN SURTIGAS	Mano de obra	Información	Información sobre su condición actual	Información sobre sus aptitudes		
	SURTIGAS	Reputación	Recursos Reputación	Recursos Reputación		Apoyo	

NOTAS: Los colores corresponden a transferencia de: **Tangibles**, **Intangibles** y **Conocimiento**.

Restricciones	Estrategias						
	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el tejido social	
Información de mercado	<ul style="list-style-type: none"> •La compra de la cosecha está complementada con la oferta de servicios que incentiva la inversión en el cultivo: capacitaciones técnicas y adopción de nuevas tecnologías, así como suministro de insumos, entre otras. •Se han establecido pagos semanales. 	<p>Conocimiento sobre buenas prácticas de aplicación de agroquímicos que garantiza un mejor rendimiento del cultivo.</p>		<p>Se promueve la transferencia de conocimiento entre los mismos actores.</p>			
Marco regulatorio							
Infraestructura física					<p>Falta de acceso a fuentes de agua en todas las zonas; zonas de difícil acceso con una mala infraestructura vial.</p>		
Conocimiento y habilidades		<p>Las entidades estatales y el comercializador Hugo Restrepo & Cua. han invertido en la generación de conocimiento específico del cultivo del ají.</p> <p>Los agricultores no sabían sembrar, no conocían los tiempos en la cosecha o la aplicación de tecnología.</p>					
Acceso a servicios financieros				<p>La compraventa anticipada de la cosecha permite utilizar como garantía de los créditos el pago de la cosecha que se produce al momento de la entrega de la fruta.</p> <p>La constitución de un crédito rotatorio permite el acceso de los productores que participan en el programa</p> <p>Los agricultores no tienen acceso a crédito por falta de la aplicación de garantías adecuadas a sus capacidades.</p>			
Seguridad y Confianza						<p>Parte de la labor de la Fundación Carvajal tiene que ver con el fortalecimiento de las personas como individuos y de los esquemas asociativos, de tal manera que se trabaja con la generación de confianza personal y grupal.</p> <p>No existe ni una disposición natural a ser parte de una asociación, ni la confianza para crear organizaciones. Adicionalmente, existe una amenaza en el proceso de asociatividad por parte de actores armados ilegalmente con presencia en la zona.</p>	

HUGO RESTREPO: Encadenamiento productivo de ají picante en el Valle del Cauca

Matriz de Intercambio de Valor		RECIBEN				
		HUGO RESTREPO	ASOCIACIONES - COOPERATIVAS DE PRODUCTORES	FUNDACIÓN CARVAJAL	SECRETARIA DE AGRICULTURA DEL VALLE DEL CAUCA.	FINANCIADORES
ENTREGAN	HUGO RESTREPO		<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de semillas y transferencia de tecnología agrícola, • Aseguramiento de la compra de la cosecha. <p>Confianza en sus habilidades</p> <p>Información sobre estándares mínimos de calidad, capacitación en buenas prácticas agrícolas.</p>	<p>Confianza en la generación de alianzas con el sector privado.</p> <p>Información sobre el desarrollo de los procesos de asociatividad de los productores</p>	<p>Apoya los proyectos de agro producción de la gobernación y participa como aliado para la consecución de las metas del Plan de Desarrollo Departamental.</p> <p>Reputación y gobernabilidad</p> <p>Apoya la transferencia de buenas prácticas agrícolas replicables.</p>	<p>Contratos con los proveedores que disminuyen el riesgo de la cartera.</p> <p>Reputación y confianza en los deudores</p> <p>Información sobre el desarrollo del proveedor y alarmas de potenciales incumplimientos en los pagos.</p>
	ASOCIACIONES - COOPERATIVAS DE PRODUCTORES	<p>Suministro de fruta en las condiciones y cantidades requeridas, Acopio y selección</p> <p>Mejoramiento de la reputación</p> <p>Información sobre las condiciones de producción.</p>		<p>Caso para mostrar y replicar. Apoyan la consecución de las metas y la misión de la fundación.</p> <p>Mejoramiento de la reputación</p> <p>Información sobre capacidad organizativa de las comunidades.</p>	<p>Suministro de la cosecha en condiciones óptimas, y en períodos anti cíclicos.</p> <p>Mejoramiento de la reputación</p> <p>Información sobre las condiciones de producción. Pago de las asesorías técnicas de los EPSAGROS - Antes UMATAS.</p>	<p>El pago de los créditos</p> <p>Mejoramiento de la reputación</p> <p>Información sobre capacidad de crédito de las comunidades agroproductivas y la zona</p>
	FUNDACIÓN CARVAJAL	<p>Coordinación de las alianzas, asociatividad y formalización de los proveedores, Habilitación financiera de los clientes.</p> <p>Seguridad en la actividad empresarial con los proveedores.</p> <p>Información sobre capacidad organizativa de las comunidades.</p>	<p>Acompañamiento organizacional y empresarial, acceso a financiación semilla</p> <p>Seguridad y confianza con los demás aliados</p> <p>Capacitación en temas organizacionales.</p>		<p>Poblaciones organizadas y asociadas para el montaje de programas de generación de ingresos.</p> <p>Seguridad en la transacción con los administrados.</p> <p>Información sobre capacidad organizativa de las comunidades.</p>	<p>Información sobre necesidades de financiamiento y capacidad de crédito de las comunidades en sus zonas de influencia.</p>
	SECRETARIA DE AGRICULTURA DEL VALLE DEL CAUCA.	<p>Generación de confianza en los proveedores.</p> <p>Resultados de la aplicación de tecnología agrícola.</p>	<p>Proveeduría de servicios técnicos agrícolas.</p> <p>Transferencia del conocimiento de requerimientos de calidad en mercados competitivos.</p>	<p>Generación de confianza en las comunidades de las zonas de influencia.</p> <p>Información sobre los procesos de aprendizaje y adopción de técnicas agrícolas.</p>		<p>Habilitación productiva de las comunidades en sus zonas de influencia.</p> <p>Confianza en los deudores.</p> <p>Información sobre capacidad de crecimiento y sobre riesgos de pérdida de cosecha.</p>
	FINANCIADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitación financiera de la inversión inicial de los proveedores. • Capacidad del aumento de la escala del negocio, • Sostenibilidad del número de proveedores. <p>Información sobre cantidad y tamaño de las inversiones de los proveedores.</p>	<p>Recursos del crédito.</p> <p>Creación de historial crediticio y buen nombre.</p> <p>Capacitación en buenas prácticas de ahorro e inversión</p>	<p>Capitalización del fondo rotatorio que administra la Fundación.</p> <p>Capacidad de gestión.</p> <p>Información de seguimiento del cumplimiento de compromisos de los vinculados.</p>	<p>Habilitación financiera de las comunidades productoras</p>	

NOTAS: Los colores corresponden a transferencia de: **Tangibles, Intangibles y Conocimiento.**

INDUPALMA: Los campesinos aliados: antes jornaleros, ahora dueños de tierra y empresarios

Restricciones	Estrategias					
	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el tejido social
Información de mercado	<p>El área Desarrollo de Emprendimientos y Relaciones con la Comunidad identifica constantemente las necesidades de las comunidades en las zonas de influencia.</p>		<p>Constitución de formas asociativas para apalancar las fortalezas de la comunidad</p>	<p>Trabajo en temas de cultura y educación en alianzas con entidades sociales ubicadas en la zona.</p>		<p>Generación de situaciones de confianza a través de figuras financieras transparentes y fortalecimiento de capacidades locales</p>
			<p>Comunidades con altos niveles de desconfianza</p>	<p>Desconocimiento de la dinámica social por el desarraigo causado por las situaciones de violencia</p>		<p>Comunidades con altos niveles de desconfianza y desarraigo</p>
Marco regulatorio	<p>Desinformación sobre las necesidades de las comunidades.</p>				<p>Hacer lobby en el gobierno para atraer programas sociales a la región</p>	
	<p>Altos niveles de informalidad</p>				<p>Altas deficiencias sociales en la región</p>	
Infraestructura física		<p>Promoción de inversiones colectivas para sustentar los déficits y generar condiciones adecuadas</p>	<p>Las figuras asociativas y su operación activan economías de escala en servicios de infraestructura comunes</p>		<p>Gestionar ante el gobierno inversión en infraestructura</p>	
		<p>Deficiencias en servicios básicos de riego y de transporte de los cultivos</p>	<p>Deficiencias logísticas y de infraestructura</p>		<p>Altos déficit de infraestructura en la región</p>	
Conocimiento y habilidades		<p>Indupalma brinda capacitación y formación en los siguientes temas: administrativos, técnicos, y fortalecimiento del ser.</p>	<p>Aseguramiento de incentivos mediante el acceso al mercado y a recursos de capital</p>			
		<p>Falta de capacitación para el mantenimiento y siembra de los cultivos</p>	<p>Falta de incentivos para la asociatividad</p>			
Acceso a servicios financieros	<p>Generación de modelos asociativos receptores de recursos financieros.</p>	<p>Constitución de alianzas con fideicomisos para la generación de confianza</p>		<p>Apalancamiento con instituciones públicas como el fondo de garantías agropecuarias. Fortalecimiento de la figura de proveeduría mediante el apoyo para que sean propietarios del terreno y el cultivo</p>	<p>Generación de mecanismos adaptados con instituciones públicas</p>	
	<p>Falta de acceso a capital de trabajo por ser poblaciones informales</p>	<p>Altos niveles de desconfianza por la región y las características de los beneficiarios</p>		<p>Falta de confianza en los beneficiarios de los proyectos</p>	<p>No existencia de mecanismos no tradicionales de financiación</p>	
Seguridad y Confianza	<p>Adaptación del modelo tradicional a un modelo basado en la solidaridad y las alianzas institucionales</p>	<p>Generación de confianza mediante el apalancamiento del déficit causado por las operaciones de las asociaciones.</p>	<p>La asociatividad se fundamenta en acciones de gana-gana como acceso a servicios financieros y a un mercado común</p>	<p>Alianzas con cooperación internacional y entidades públicas para la generación de confianza</p>	<p>Acciones conjuntas con entidades de gobierno para la generación de confianza</p>	<p>Creación de un modelo sostenible que proteja a las comunidades de las acciones violentas de grupos armados al margen de la ley.</p>
	<p>Altos niveles de desconfianza por situaciones de orden público</p>	<p>Resistencia en la región a las actividades de la empresa privada</p>	<p>Falta de confianza en los mecanismos asociativos</p>	<p>Falta de confianza en acciones empresariales</p>	<p>Desconfianza por acciones empresariales aisladas de esfuerzos de gobierno</p>	<p>Falta de oportunidades que generaba caldo de cultivo para los grupos armados al margen de la ley</p>

INDUPALMA: Los campesinos aliados: antes jornaleros, ahora dueños de tierra y empresarios

Matriz de Intercambio de Valor		RECIBEN					
		Asociaciones de Campesinos	Indupalma	Entidades Financieras	Fiduciarias	Cooperación Internacional	
ENTREGAN	Asociaciones de Campesinos		<p>Proveeduría de fruto. Prestación de servicios en labores agrónomicas.</p> <p>Generación de alianzas que apoyan la seguridad de la zona.</p> <p>Transferencia de conocimientos tradicionales y de las necesidades de crecimiento y desarrollo social.</p>	<p>Pagos puntuales de las obligaciones financieras</p> <p>Sintonía con necesidades del segmento poblacional</p> <p>Conocimiento del mercado agrario</p>	<p>Pago de la comisión por administración</p> <p>Sintonía con necesidades del segmento poblacional</p> <p>Conocimiento del mercado agrario</p>	<p>Retornos en la ejecución adecuada y oportuna de los recursos de cooperación</p> <p>Visibilidad en el apoyo a un proyecto exitoso</p> <p>Insumos para el desarrollo de formas alternativas de cooperación</p>	
	Indupalma	<p>Apoyo a la consecución de créditos, capacitación en manejo y mantenimiento de los cultivos, compra de la producción por 28 años</p> <p>Confianza, cohesión social, desarrollo de esfuerzos asociativos</p> <p>Conocimiento en siembra y mantenimiento del cultivo, en desarrollo humano y cohesión social</p>		<p>Listado de asociaciones de campesinos potenciales clientes</p> <p>Garantía real en los préstamos a los campesinos</p> <p>Conocimiento del mercado para acondicionar servicios y productos</p>	<p>Soporte del contrato con las comunidades campesinas.</p> <p>Confianza en el proyecto</p> <p>Conocimiento en el mercado de PBI</p>	<p>Visibilidad en el apoyo a un proyecto exitoso</p> <p>Confianza en el adecuado desarrollo del proyecto</p> <p>Conocimiento sobre el territorio y el trabajo con PBI</p>	
	Entidades Financieras	<p>Recursos financieros para compra de predios, maquinaria y capital de trabajo a manera de préstamo</p> <p>Confianza en la comunidad</p> <p>Manejo adecuado de las finanzas y el sector financiero colombiano</p>	<p>Soporte de capital para el desarrollo del modelo</p> <p>Confianza para el desarrollo adecuado del modelo</p> <p>Estructuración de nuevos productos y nuevas oportunidades de negocio</p>		<p>Confianza y retroalimentación en el desarrollo del modelo</p> <p>Información del estado de la cartera</p>	<p>Soporte de confianza en el modelo</p> <p>Conocimiento sobre el comportamiento financiero de comunidades PBI</p>	
	Fiduciarias	<p>Dinero bien administrado</p> <p>Confianza en la buena administración de los recursos del programa</p> <p>Conocimiento general sobre el proyecto en sus proyecciones y otros factores de afectación</p>	<p>Indupalma recibe el servicio de administración de recursos para el buen cumplimiento del presupuesto y cronograma planeado de las actividades del proyecto.</p> <p>Confianza en el buen manejo de los proyectos</p> <p>Información sobre la situación general del proyecto</p>	<p>Confianza para el buen desempeño de los beneficiarios de los créditos</p> <p>Información sobre el proyecto y su desarrollo</p>		<p>Confianza en el adecuado desarrollo del proyecto</p> <p>Si hay recursos de cooperación información sobre el desarrollo de los proyectos puntuales</p>	
	Cooperación Internacional	<p>Recursos para el apoyo del desarrollo del proyecto</p> <p>Confianza en el programa y en la seriedad de las entidades involucradas</p> <p>Acceso a otras experiencias internacionales</p>	<p>Recursos para el apoyo de la estructuración del proyecto</p> <p>Visibilidad internacional</p> <p>Relacionamiento con otras fuentes de cooperación</p>	<p>Soporte técnico para garantizar el buen desarrollo de los proyectos</p> <p>Confianza en el programa</p> <p>Información sobre modelos similares en el país.</p>	<p>Dinero para su buen manejo</p> <p>Confianza en el programa y visibilidad.</p> <p>Información sobre experiencias internacionales similares</p>		

NOTAS: Los colores corresponden a transferencia de: **Tangibles**, **Intangibles** y **Conocimiento**.

Restricciones		Estrategias					
		Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el tejido social
Información de mercado							Hay desinformación sobre la operación de modelos de venta directa, lo que hace que las comunidades asocien el modelo Natura con las pirámides.
Marco regulatorio							
Infraestructura física						La falta de infraestructura de ciertas zonas geográficas atendidas con el modelo afecta la homogeneidad del mismo.	
Conocimiento y habilidades				El modelo asegura el aprovechamiento de las redes sociales de las consultoras apalancado en un modelo que ofrece para ellas, más que productos, una oportunidad para sentirse bien.			
				La venta directa exige de un conocimiento específico de zona de venta y de un reconocimiento de la consultora entre los residentes		Los costos logísticos dificultan la penetración del modelo.	
Acceso a servicios financieros	Vinculación flexible sin exigencias y acceso a un crédito sin garantías reales que facilita el recaudo						
	Vinculación de población de bajo ingresos a la cadena de valor requiere de un apalancamiento financiero de la operación de ventas						
Seguridad y Confianza		La empresa invierte dinero en atraer a nuevas promotoras convenciéndolas del modelo.					La empresa invierte en la difusión del modelo de negocio. El voz a voz de los clientes genera confianza y conocimiento del esquema operativo
		El modelo requiere de un convencimiento personal y de la habilidad para generar confianza por parte de las asesoras al cliente final.					Dificultad en las ventas causada por la desconfianza generada por la inseguridad

Matriz de Intercambio de Valor		RECIBEN				
		NATURA COLOMBIA	GERENTES DE RELACIONES	CONSULTORAS	CLIENTES	RECICLADORES
ENTREGAN	NATURA COLOMBIA		<p>Pago de servicios, vinculación laboral e incentivos económicos.</p> <p>Respaldo, confianza e incentivos por reconocimiento.</p> <p>Capacitación en ventas.</p>	<p>Posibilidad de ingresos (margen del 30%),</p> <p>Soporte de ventas: Catálogo, crédito de 21 días, entrega de productos en la casa, apoyo en comunicación con clientes,</p> <p>Participación en promociones exclusivas para consultoras, uso del espacio natura incluida la guardería.</p> <p>Incentivos por reconocimiento y reputación por vender un producto cuyo procesamiento es socialmente responsable.</p> <p>Capacitación en ventas y otros cursos y eventos gratuitos como , adquisición de conciencia ambiental.</p>	<p>Acceso a una oferta de servicio diferenciada y de productos que satisfacen sus necesidades.</p> <p>Autoconocimiento y realización,</p>	<p>Integración al modelo.</p>
	GERENTES DE RELACIONES	<p>Control de cartera, reclutamiento de fuerza de ventas y expansión del modelo de negocios.</p> <p>Reputación frente a sus colaboradores y frente a las consultoras</p> <p>Retroalimentación de la percepción del producto en la zona.</p>		<p>Apoyo para alcanzar los puntos mínimos de ventas.</p> <p>Respaldo, confianza y motivación.</p> <p>Capacitación en ventas y conocimiento del negocio.</p>		
	CONSULTORAS	<p>Promoción y comercialización de los productos Natura</p> <p>Propagación del modelo.</p> <p>Aprovechamiento de sus relaciones y redes sociales en las labores de comercialización</p> <p>Conocimiento del cliente final.</p>	<p>Aumento de un factor variable de ingresos.</p>		<p>El producto según pedido con la garantía de pertenecer a un modelo socialmente responsable.</p> <p>Confianza</p>	<p>Donación voluntaria de productos a reciclar y oportunidad de generar ingresos.</p>
	CLIENTES	<p>Reputación</p>		<p>Pago por producto vendido</p> <p>Satisfacción y autorrealización.</p> <p>Retroalimentación del producto.</p>		
	RECICLADORES	<p>Permiten alargar el ciclo de vida de los productos.</p>			<p>Valor agregado.</p>	

NOTAS: Los colores corresponden a transferencia de: **Tangibles**, **Intangibles** y **Conocimiento**.

Restricciones	Estrategias					
	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el tejido social
Información de mercado	<p>Esquema asociativo gana-gana</p> <p>Desconocimiento de expectativas y dinámicas locales</p>			<p>Generación de alianzas con operadores locales y con comercializadores internacionales de minerales</p> <p>Enlace con conocimiento con las comunidades beneficiarias y el mercado internacional</p>	<p>Negociación de ajustes para viabilizar modelos de apoyo al sector artesanal</p> <p>Falta de conocimiento sobre perfil de los pequeños mineros artesanales</p>	<p>Incentivar formas asociativas basadas en alianzas que cubran todos los eslabones del negocio</p> <p>Territorio con débil capital social y presencia de actores armados al margen de la ley</p>
Marco regulatorio			<p>Promoción de esquemas asociativos para acceder a mercados y formalizar la operación minera</p> <p>Altos niveles de informalidad</p>		<p>Dialogo con gobiernos nacional y local para habitar instrumentos de apoyo al pequeño minero</p> <p>Marco regulatorio limitante de iniciativas de pequeña minería</p>	<p>Esquemas asociativos que buscan formalizar la actividad minera</p> <p>Reglas de juego paralelas por fuera del Estado social de derecho</p>
Infraestructura física		<p>Desarrollo de alianzas para suplir las deficiencias en infraestructura</p>	<p>Activación de economías de escala que permitan suplir las deficiencias disminuyendo los costos de transacción</p> <p>Bajos niveles de volúmenes</p>			
Conocimiento y habilidades	<p>Diseño de estrategia comercial basada en el apoyo a la gente del Chocó</p> <p>Falta de conocimientos locales para acceder a mercados internacionales</p>	<p>El modelo apoya las formas asociativas como fundamento de la comercialización y la inversión social</p> <p>Falta de mecanismos e información para la asociatividad</p>				
Acceso a servicios financieros	<p>Se adapta el modelo de negocio para generar confianza en la cooperación internacional</p> <p>altos niveles de informalidad para acceder a créditos</p>		<p>El modelo se fundamenta en la asociatividad y la formalización de la actividad minera para lograr acceso al fondo rotatorio</p> <p>Sin asociatividad no es posible acceder a mecanismos de financiamiento</p>	<p>Generar alianzas con entidades internacionales para modelar el fondo rotatorio</p> <p>La desconfianza del sector financiero hacia la región y las iniciativas productivas locales</p>		
Seguridad y Confianza	<p>Diseño de un programa que vincula a la comunidad directamente con los mercados internacionales para superar la desconfianza</p> <p>Existe desconfianza para actividades empresariales por el resquebrajamiento social de la región</p>			<p>Se ha ampliado la participación de diferentes entidades, desde empresarios, cooperación internacional y comunidades</p> <p>Existe desconfianza por la presencia de actores armados al margen de la ley</p>		<p>Estructuración de una estrategia comercial basada en la dificultad de la región por la calidad de los minerales. Esto facilitó la generación de alianzas y de condiciones de confianza</p> <p>Altos niveles de desconfianza hacia actividades empresariales por las circunstancias de la región.</p>

Matriz de Intercambio de Valor		RECIBEN					
		Comunidad Minera	Consejos Comunitarios Mayores	Amichocó - Fundamojarras	Fundación Biodiversa	Cooperantes Internacionales	Oro verde
ENTREGAN	Comunidad Minera		Mandato de representación de la comunidad	Sintonía con necesidades reales de la comunidad Información sobre el contexto del modelo de programa	Minerales extraídos	Sintonía con necesidades reales de la comunidad Información sobre el contexto de la región	Minerales extraídos Sintonía con necesidades reales de la comunidad Información sobre el territorio
	Consejos Comunitarios Mayores	Gestión del territorio Conocimiento sobre la gestión del territorio		Retroalimentación con interés comunitario Información sobre la gestión del territorio		Retroalimentación con interés comunitario Información sobre la gestión del territorio	Retroalimentación con interés comunitario Información sobre la gestión del territorio
	Amichocó - Fundamojarras	Información sobre alianzas estratégicas Conocimiento sobre aliados de cooperación para el proyecto	Acompañamiento técnico en temas mineros y ambientales Información sobre alianzas estratégicas			Sintonía con necesidades reales de la comunidad Conocimiento sobre el contexto del proyecto	Sintonía con necesidades reales de la comunidad Conocimiento sobre aliados para la gestión del proyecto
	Fundación Biodiversa	Información del mercado	Acceso a mercados	Información del mercado Vínculos comerciales		Información sobre el mercado Información sobre el concepto de mercados justos Conocimiento y acceso a mercados internacionales	Información sobre el mercado Información sobre el concepto de mercados justos Conocimiento y acceso a mercados internacionales
	Cooperantes Internacionales	Acceso a capital para el fondo rotatorio Visibilidad nacional e internacional Información sobre otros cooperantes	Acceso a capital para la estructuración del modelo Visibilidad nacional e internacional Información sobre alianzas estratégicas	Acceso a capital para el fondo rotatorio Visibilidad nacional e internacional Información sobre alianzas estratégicas	Dinero para el fondo rotatorio Visibilidad nacional e internacional Información sobre mercado		Dinero para el fondo rotatorio Visibilidad nacional e internacional Información sobre alianzas estratégicas
	Oro verde	Acceso a capital para el desarrollo del proyecto Confianza y estructuración del modelo de proyecto Acceso a información sobre mercado internacional y cooperación internacional	Estructuración del modelo incluyente Instrumentos de cooperación para la gestión adecuada del territorio Conocimiento sobre los aliados estratégicos	Estructuración del programa Conocimiento sobre el desarrollo de los eslabones del modelo	Productos minerales, Capital para el fondo rotatorio, y acceso a mercados Confianza con los mercados internacionales Acceso a información sobre cooperantes y mercados internacional	Modelaje del programa y sistematización de la experiencia Soluciones prácticas para el trabajo con comunidades vulnerables información real sobre el territorio de intervención	

NOTAS: Los colores corresponden a transferencia de: **Tangibles**, **Intangibles** y **Conocimiento**.

Restricciones	Estrategias					
	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover restricciones	Apalancar las fortalezas de la PBI	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con el gobierno	Promover el capital social
Información de mercado	<p>La empresa ha adaptado productos, ofrecido kits de riego, servicios de sistemas de auto ensamblaje con instrucciones de fácil entendimiento, esquemas logísticos, adaptaciones en el proceso de recaudo y asesoría técnica en campo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se requiere el conocimiento de las necesidades y capacidades económicas de los clientes, así como de los flujos de caja de los diferentes cultivos. • Creencia de que los sistemas de riego son costosos y complejos de montar y operar. 	<p>Inversión en investigación sobre los diversos cultivos (técnicas y de buenas prácticas), identificación de las zonas más aptas para cada cultivo, composición de un equipo de expertos que transfieren información a través de tecnologías de administración de conocimiento.</p>	<p>La empresa promueve el conocimiento y es valorada. Además la compañía lo refuerza con investigación técnica.</p>			
Marco Regulatorio					<p>A través de la asociatividad gremial se ha vinculado al Gobierno planteándole alternativas de solución</p> <p>La regulación tributaria establece incentivos que no son aplicables en el mercado agrícola colombiano.</p>	
Infra-estructura Física					<p>Los sistemas de riego requieren de la existencia previa de distritos o de la inversión en pozos profundos. No existe una inversión estratégica en esta infraestructura en todas las zonas del país.</p>	
Conocimientos y habilidades	<p>Capacitación en sistemas de riego, montaje y operación y transferencia del conocimiento de buenas prácticas agrícolas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se conocen las ventajas en cuanto al retorno de la inversión y mitigación de riesgos climáticos por implementación del riego. 					
Acceso a servicios financieros				<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad asociativa es el único eslabón que permite avanzar en la cadena de valor en dimensiones interesantes para las grandes empresas de proveedores y comercializadores. • La empresa apoya la estructuración de proyectos que respalda los créditos y gestiona encadenamientos productivos. <p>Existe una restricción de acceso a productos y servicios financieros productores de la PBI por falta de bancarización, historial crediticio.</p>	<p>Las políticas públicas del sector agrícola son seguidas con minuciosidad ya que suelen representar oportunidades de negocio y habilitan a la demanda.</p>	
Seguridad y confianza						<p>La empresa está empeñada en avanzar en la generación de confianza, que se logra, principalmente, estableciendo compromisos claros y concretos donde los beneficios son el resultado del aporte de todos los partícipes del modelo y nadie se sienta aprovechado.</p> <p>Los negocios con el sector privado suelen estar amenazados por el estigma de que la empresa se aprovecha de la falta de conocimiento y promueve el comercio irresponsable.</p>

Matriz de Intercambio de Valor		RECIBEN				
		PAVCO- COLPOZOS	PRODUCTORES	FINANCIADORES	COMERCIALIZADORES	ONG'S
ENTREGAN	PAVCO- COLPOZOS		<p>Sistemas de riego, diseños del sistema de riego, apoyo en estructuración de proyectos productivos.</p> <p>Apoyo en el relacionamiento con sus vecinos productores.</p> <p>Confianza en sus habilidades.</p> <p>Capacitación en montaje de sistemas de riego y buenas practicas agrícolas.</p>	<p>Se convierte en un canal de información para que clientes accedan a créditos. Garantía de créditos (potencialmente)</p> <p>Elementos que disminuyen el riesgo crediticio al asegurar la calidad del producto.</p>	<p>Garantía en los estándares de calidad esperados de los productos suministrados.</p> <p>Seguridad para el proveedor.</p> <p>Apoya la transferencia de buenas prácticas agrícolas replicables.</p>	<p>Confianza en la generación de alianzas con el sector privado.</p> <p>Información de beneficios de los sistemas de riego.</p>
	PRODUCTORES	<p>El pago de un precio a cambio de la tecnología</p> <p>Mejoramiento de la reputación.</p> <p>Información para innovación de procesos, productos y servicios tecnológicos</p>		<p>Pago de créditos</p> <p>Mejoramiento de la reputación.</p> <p>Información para innovación de procesos, productos y servicios tecnológicos</p>	<p>Suministro de la cosecha en condiciones optimas, y en períodos anti cíclicos.</p> <p>Mejoramiento de la reputación.</p> <p>Información sobre las condiciones de producción.</p>	<p>Casos para mostrar</p> <p>Mejoramiento de la reputación.</p> <p>Información sobre capacidad organizativa de las comunidades</p>
	FINANCIADORES	<p>Habilitación financiera de los clientes.</p> <p>Seguridad en la transacción</p>	<p>Acceso a créditos</p> <p>Bancarización e historial crediticio.</p> <p>Capacitación en buenas prácticas de ahorro e inversión.</p>		<p>Habilitación financiera de sus proveedores.</p> <p>Seguridad en la transacción con el proveedor.</p>	<p>Habilitación financiera de comunidades en sus zonas de influencia.</p>
	COMERCIALIZADORES	<p>Habilitación económica de los clientes asegurando la compra anticipada o posterior de los productos de sus proveedores</p> <p>Generación de confianza.</p> <p>Resultados de la aplicación de tecnología agrícola.</p>	<p>Aseguramiento de la compra anticipada de la cosecha en condiciones preestablecidas y con ello la habilitación de garantías de crédito.</p> <p>Empoderamiento y dignificación de su actividad agrícola.</p> <p>Transferencia del conocimiento de requerimientos de calidad en mercados competitivos.</p>	<p>Disminución en el nivel de riesgo de la cartera.</p> <p>En algunas ocasiones manejan el descuento del precio de compra de la cosecha para pagar directamente a la entidad financiadora el crédito del productor.</p> <p>Transferencia de información sobre capacidad de pago.</p>		<p>Habilitación económica de las comunidades en sus zonas de influencia</p> <p>Confianza en la generación de alianzas con el sector privado.</p> <p>Información sobre capacidad asociativa y sobre riesgos de relacionamiento entre actores..</p>
	ONG'S	<p>Tiempo y habilitación de la demanda agregada.</p> <p>Capacidad organizativa</p> <p>Información sobre procesos de asociatividad, riesgos y oportunidades.</p>	<p>Tiempo y apoyo en procesos de organización.</p> <p>Apoyo en procesos de generación de confianza y de fortalecimiento del capital social</p>		<p>Tiempo y habilitación de la oferta de manera agregada</p> <p>Apoyo en procesos de generación de confianza y de fortalecimiento del capital social</p> <p>Información sobre procesos de asociatividad, riesgos y oportunidades.</p>	

NOTAS: Los colores corresponden a transferencia de: **Tangibles**, **Intangibles** y **Conocimiento**.

Restricciones	Estrategias					
	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el tejido social
Información de mercado	<p>Exploración del canal de ventas TAT aprovechando la formación de redes sociales con los conocimientos que adquieren los jóvenes del trabajo de campo.</p> <p>El canal de ventas TAT (tienda a tienda) no ha sido muy explorado por la empresa a pesar de que los jóvenes que realizan el programa de formación de ventas deben hacerlo allí.</p>				<p>Establecer alianzas ha permitido identificar a los beneficiarios, además de fortalecer la capacidad logística para el desarrollo de las capacitaciones.</p> <p>No hay información completa sobre la población objeto de la iniciativa</p>	
Marco regulatorio	<p>Los incentivos económicos en forma de bonos y regalos ha aumentado el nivel de compromiso de los beneficiarios permitiendo que renuncien a ciertos programas asistenciales y busquen por sus propios medios en el mercado laboral otras fuentes de ingresos</p> <p>Los individuos no ven la necesidad de capacitarse. Adicionalmente, no hay incentivos suficientes para que estas personas renuncien a los beneficios derivados de programas y subsidios que suavizan cargas económicas de seguridad social (SISBEN).</p>					
Infraestructura física		<p>Para el desarrollo del programa de formación en ciudades diferentes a Manizales, en ocasiones se dificulta la ubicación de salones para desarrollar las capacitaciones</p>				
Conocimiento y habilidades	<p>Las jornadas de 360 horas en capacitación de ventas y procesos productivos han permitido potenciar las habilidades de los individuos en formación. Paralelamente se amplía el conocimiento de cada uno de ellos.</p> <p>Las personas que asistan a todas las sesiones de capacitación y formación reciben subsidios de transporte y refrigerios.</p> <p>Las personas vulnerables no han desarrollado en un 100% sus habilidades mediante el proceso de instrucción y aprendizaje, especialmente en el sector de ventas y producción. Los niveles de deserción son elevados e, incluso, llegan al 50% en ventas y 20% en formación en el área de producción</p>					
Acceso a servicios financieros	<p>La estabilidad laboral derivada del programa habilita a sus beneficiarios para recibir ingresos estables y, por ende, la posibilidad de empezar a formar un historial crediticio.</p> <p>La población a beneficiar tiene una condición socioeconómica precaria y sus fuentes de ingresos son inestables, lo que impide acceder a servicios financieros que les permitan mejorar sus condiciones de vida.</p>					
Seguridad y Confianza						<p>Adicional al proceso de formación técnica, los jóvenes transversalmente reciben un proceso de formación en habilidades para la vida.</p> <p>Las personas objeto de la iniciativa no confían ni en sus habilidades ni en su pleno potencial, por lo que en ocasiones su nivel de compromiso no es completo</p>

SUPER DE ALIMENTOS: Formación para la vida laboral

Matriz de Intercambio de Valor		RECIBEN					
		SUPER DE ALIMENTOS	FUNDACIÓN SUPER	BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA	ACCIÓN SOCIAL-RED JUNTOS	SENA	ANDI-BID
ENTREGAN	SUPER DE ALIMENTOS		Recursos para la administración y el pago del 50% del personal de la empresa que hace las veces de voluntarios	Oportunidades Laborales Ingresos laborales y estabilidad laboral Seguridad y confianza en si mismos. Información sobre procesos de suministro, producción y ventas	Fortalecimiento de la alianza	Información sobre las competencias y capacidades a desarrollar en los jóvenes	
	FUNDACIÓN SUPER	Cumplimiento de los objetivos de responsabilidad social. Jóvenes formados para que hagan fuerza del canal de ventas de la compañía. Reputación Información e indicadores de gestión del Programa.		Oportunidad de conseguir trabajo en una empresa reconocida. Bonos e incentivos económicos para evitar deserción Seguridad y confianza en si mismos. Conocimiento durante las capacitaciones. Fortalecimiento de habilidades y conocimiento		Retroalimentación con interés comunitario Información sobre la gestión del territorio	Retroalimentación con interés comunitario Información sobre la gestión del territorio
	BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA	Información sobre alianzas estratégicas Conocimiento sobre aliados de cooperación para el proyecto	Acompañamiento técnico en temas mineros y ambientales Información sobre alianzas estratégicas			Sintonía con necesidades reales de la comunidad Conocimiento sobre el contexto del proyecto	Sintonía con necesidades reales de la comunidad Conocimiento sobre aliados para la gestión del proyecto
	ACCIÓN SOCIAL-RED JUNTOS	Información del mercado	Acceso a mercados	Información del mercado Vínculos comerciales		Información sobre el mercado Información sobre el concepto de mercados justos Conocimiento y acceso a mercados internacionales	Información sobre el mercado Información sobre el concepto de mercados justos Conocimiento y acceso a mercados internacionales
	SENA	Acceso a capital para el fondo rotatorio Visibilidad nacional e internacional Información sobre otros cooperantes	Acceso a capital para la estructuración del modelo Visibilidad nacional e internacional Información sobre alianzas estratégicas	Acceso a capital para el fondo rotatorio Visibilidad nacional e internacional Información sobre alianzas estratégicas	Dinero para el fondo rotatorio Visibilidad nacional e internacional Información sobre mercado		Dinero para el fondo rotatorio Visibilidad nacional e internacional Información sobre alianzas estratégicas
	ANDI-BID	Acceso a capital para el desarrollo del proyecto Confianza y estructuración del modelo de proyecto Acceso a información sobre mercado internacional y cooperación internacional	Estructuración del modelo incluyente Instrumentos de cooperación para la gestión adecuada del territorio Conocimiento sobre los aliados estratégicos	Estructuración del programa Conocimiento sobre el desarrollo de los eslabones del modelo	Productos minerales, Capital para el fondo rotatorio, y acceso a mercados Confianza con los mercados internacionales Acceso a información sobre cooperantes y mercados internacional	Modelaje del programa y sistematización de la experiencia Soluciones prácticas para el trabajo con comunidades vulnerables Información real sobre el territorio de intervención	

NOTAS: Los colores corresponden a transferencia de: **Tangibles**, **Intangibles** y **Conocimiento**.

Restricciones		Estrategias					
		Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el tejido social
Información de mercado	Adaptación al flujo de caja de los proveedores: Aseguramiento de la compra del 100% del material a un precio estable con pago semanal y de contado.	Fidelización del proveedor. Destina recursos a la educación, salud y nutrición de los hijos de los recicladores .					
	Demanda paralela de material con fines de reventa y no de consumo como materia prima de la industria						
Marco regulatorio	Recuperadores como proveedores de materia prima.						
	Las normas no permiten que los costos de reciclar sean recuperados en las tarifas de la empresa que presta servicios públicos de aseo y saneamiento.						
Infraestructura física					Disposición de espacios de propiedad del municipio.		
				Almacenamiento de material: el procesos implica un costo adicional para los recuperadores			
Conocimiento y habilidades							
Acceso a servicios financieros							
Seguridad y Confianza						Campañas de aceptación social, reposicionamiento de la labor del recuperador, promoción de relacionamiento comunidad - recuperador	
						Percepción de que los recuperadores no son personas confiables. No aceptación del recuperador por su condición social y económica.	

Matriz de Intercambio de Valor	ENVIASEO E.S.P.	RECICLADORES	PREAMBIENTAL	PELDAR S.A.	FAMILIA	CARTONES DE COLOMBIA	ANDI - BID	COMUNIDAD	MUNICIPIO DE ENVIGADO
<p>ENVIASEO E.S.P.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los vincula dentro de su cadena de valor como un agente que genera valor agregado al complementario la oferta de servicios de la empresa • Fomento de Capacidad Asociativa • Generación de capacidades laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Presta servicios de logística. Apoya económicamente la operación logística • Relaciónamiento con empresas clientes y en fortalecimiento institucional • Conocimiento sobre buenas prácticas de operación y administración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilita la oferta de material recuperado y el fortalecimiento de la cadena de suministro • Apoya la formalización de sus proveedores. • Favorece la reputación de la compañía • Conocimiento sobre barreras y oportunidades en esquemas de negocios inclusivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilita la oferta de material recuperado y el fortalecimiento de la cadena de suministro • Apoya la formalización de sus proveedores. • Favorece la reputación de la compañía • Conocimiento sobre barreras y oportunidades en esquemas de negocios inclusivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilita la oferta de material recuperado y el fortalecimiento de la cadena de suministro • Apoya la formalización de sus proveedores. • Favorece la reputación de la compañía • Conocimiento sobre barreras y oportunidades en esquemas de negocios inclusivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilita la oferta de material recuperado y el fortalecimiento de la cadena de suministro • Apoya la formalización de sus proveedores. • Favorece la reputación de la compañía • Conocimiento sobre barreras y oportunidades en esquemas de negocios inclusivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya la operación del programa financiado. • Apoya el seguimiento y control de indicadores y metas de impacto ambiental • Favorece la reputación de las organizaciones de las organizaciones • Habilita la inversión en programas similares. • Conocimiento sobre barreras y oportunidades en esquemas de negocios inclusivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Presta el servicio de recolección de residuos a cambio de una tarifa • Promueve la cultura de la sostenibilidad ambiental mediante promoción de hábitos de reciclaje. • Provee información sobre buenas prácticas de reciclaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación del servicio público de aseo • Desarrollo de programas que apoyan el cumplimiento de las metas de gestión y de política pública.
<p>RECICLADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestan servicios complementarios a la oferta de la empresa que agregan valor a clientes de la empresa - la ciudadanía • Favorece la reputación de la compañía mediante la viabilidad de la política de RS 	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de Obra y capacidad operativa. • Favorece la reputación de la organización • Conocimiento sobre el territorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguran la provisión de material recuperado. • Favorecen la reputación de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguran la provisión de material recuperado. • Favorecen la reputación de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguran la provisión de material recuperado. • Favorecen la reputación de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguran la provisión de material recuperado. • Favorecen la reputación de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece la reputación de las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestan un servicio complementario al de la empresa de servicios públicos mediante su recuperación domiciliar. • Apoyan la reducción del impacto ambiental mediante el aprovechamiento del material reciclable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de un servicio complementario al de aseo tradicional.
<p>PREAMBIENTAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de recolección y selección de material postconsumo descontaminando el terreno y disminuyendo costos de transporte de residuos de su operación. • Favorecen la reputación de la compañía. • Información sobre oferta de material postconsumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente de ingresos • Personalidad jurídica asociativa que habilita la promoción y vinculación comercial con empresas. • Institucionalidad y formalización de su labor. • Escenario para la dignificación y empoderamiento de sus asociados. • Generación de capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de materia prima • Asegura el volumen del suministro de material recuperado • Favorecen la reputación de la compañía • Fortalece la asociación y formaliza del proveedor • Transfiere información del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de materia prima • Asegura el volumen del suministro de material recuperado • Favorecen la reputación de la compañía • Fortalece la asociación y formaliza del proveedor • Transfiere información del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de materia prima • Asegura el volumen del suministro de material recuperado • Favorecen la reputación de la compañía • Fortalece la asociación y formaliza del proveedor • Transfiere información del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de materia prima • Asegura el volumen del suministro de material recuperado • Favorecen la reputación de la compañía • Fortalece la asociación y formaliza del proveedor • Transfiere información del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la operatividad del programa financiado. • Favorece la reputación de las organizaciones • Transfiere información sobre indicadores y profundización del modelo en las dimensiones económica, social, ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestan un servicio complementario al de la empresa de servicios públicos mediante su recuperación domiciliar. • Apoyan la reducción del impacto ambiental mediante el aprovechamiento del material reciclable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de un servicio complementario al de aseo tradicional
<p>PELDAR S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la demanda comercial del material postconsumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la compra del producto comercializado (vidrio) en el 100% del volumen ofrecido a precio de manuales y de contado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la compra del producto comercializado (vidrio) en el 100% del volumen ofrecido a precio de manuales y de contado. • Favorecen la reputación de la compañía. • Información de la demanda y proceso comercial del material postconsumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la escalabilidad del proyecto y complementa la demanda de materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la escalabilidad del proyecto y complementa la demanda de materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la escalabilidad del proyecto y complementa la demanda de materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza aportes económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produce y abastece al mercado con productos (envases y empaques) de primera calidad fabricados con material recuperado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la sostenibilidad del programa promoviendo el logro de las metas de gestión y de política pública en el sector medio ambiental y de empleabilidad.

<p>FAMILIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la demanda y sobre el proceso comercial del material postconsumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la compra del producto comercializado (vidrio) en el 100% del volumen ofertado a precio de mercado en pagos semanales y de contado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la compra del producto comercializado (papel) en el 100% del volumen ofertado a precio de mercado. • Favorecen la reputación de la compañía. • Información de la demanda y proceso comercial del material postconsumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya la escalabilidad del proyecto y complementa la demanda de materiales. 	<p>Apoya la escalabilidad del proyecto y complementa la demanda de materiales.</p>	<p>Apoya la escalabilidad del proyecto y complementa la demanda de materiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza aportes económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Produce y abastece al mercado con productos de primera calidad (servilletas, papel higiénico, pañuelos desechables) fabricados con material recuperado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la sostenibilidad del programa promoviendo el logro de las metas de gestión y de política pública en el sector medio ambiental y de empleabilidad.
<p>CARTONES DE COLOMBIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la demanda y sobre el proceso comercial del material postconsumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la compra del producto comercializado (vidrio) en el 100% del volumen ofertado a precio de mercado en pagos semanales y de contado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la compra del producto comercializado (cartón y plegadiza) en el 100% del volumen ofertado a precio de mercado. • Favorecen la reputación de la compañía. • Información de la demanda y proceso comercial del material postconsumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya la escalabilidad del proyecto y complementa la demanda de materiales. 	<p>Apoya la escalabilidad del proyecto y complementa la demanda de materiales.</p>	<p>Apoya la escalabilidad del proyecto y complementa la demanda de materiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza aportes económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Produce, y abastece al mercado con productos de primera calidad (papeles blancos para impresión, escritura y esmaltadas, cartones, especialidades y papeles kraft para la fabricación de cajas corrugadas y sacos multiplegos) fabricados con material recuperado. (papel de archivo, cartón y plegadiza) 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la sostenibilidad del programa promoviendo el logro de las metas de gestión y de política pública en el sector medio ambiental y de empleabilidad.
<p>ANDI - BID</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financia el programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Financia el programa. Asegura la profundización de los impactos económicos y sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Financia el programa. • Promueve el relacionamiento comercial entre sus afiliados. la replicabilidad y escalabilidad del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financia el programa. • Promueve la replicabilidad y escalabilidad del programa y con ello la competitividad de sus afiliados 	<ul style="list-style-type: none"> • Financia el programa. • Promueve la replicabilidad y escalabilidad del programa y con ello la competitividad de sus afiliados 	<ul style="list-style-type: none"> • Financia el programa. • Promueve la replicabilidad y escalabilidad del programa y con ello la competitividad de sus afiliados 	<p>Legitimidad, reputación y gobernanza con base en la participación de programas impulsados por alianzas público privadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financia el programa. • Promueve el la sostenibilidad del programa y los efectos en el territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la sostenibilidad del programa promoviendo el logro de las metas de gestión y de política pública en el sector medio ambiental y de empleabilidad.
<p>COMUNIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de la tarifa pública de aseo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente de material recuperado • Aceptación e inclusión social de sus asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente de material recuperado • Aceptación e inclusión social de sus asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes de los productos y aseguramiento de la reinscripción del material postconsumo en la cadena industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes de los productos y aseguramiento de la reinscripción del material postconsumo en la cadena industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes de los productos y aseguramiento de la reinscripción del material postconsumo en la cadena industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del programa 	<p>Legitimidad, reputación y gobernanza con base en la participación de programas impulsados por alianzas público privadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la sostenibilidad del programa promoviendo el logro de las metas de gestión y de política pública en el sector medio ambiental y de empleabilidad.
<p>MUNICIPIO DE ENVIGADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la implementación del proyecto mediante la destinación de recursos de inversión social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el impacto social de los actores mediante la destinación de recursos de inversión social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la implementación del proyecto mediante la destinación de recursos de inversión social 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la implementación del proyecto mediante la destinación de recursos de inversión social 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la implementación del proyecto mediante la destinación de recursos de inversión social 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la implementación del proyecto mediante la destinación de recursos de inversión social 	<ul style="list-style-type: none"> • Confinanciación del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitación de un esquema complementario que promueve la sostenibilidad operativa de los rellenos sanitarios y botaderos. La sostenibilidad ambiental del territorio. • Promoción de la adopción de hábitos de reciclaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la sostenibilidad del programa promoviendo el logro de las metas de gestión y de política pública en el sector medio ambiental y de empleabilidad.

Restricciones		Estrategias					
		Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos	Promover el tejido social
Información de mercado	<ul style="list-style-type: none"> A través de la Fundación UNE se integran los servicios de capacitación e intermediación laboral La Fundación lleva a cabo el seguimiento, el cual implica la formalización en el manejo de la información sobre los beneficiarios y su correspondiente actualización Se trabaja con otras fundaciones que recomienden población vulnerable 	<p>Se hicieron visitas y desayunos empresariales, manuales y brochures, buscando generar conocimiento acerca de los jóvenes participantes del proyecto.</p>			<p>Se han realizado dos proyectos similares con el Ministerio de Telecomunicaciones. Se creó una entidad que hoy presta servicios en Manizales y opera Call Centers también</p>		
Marco regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento sobre la proveniencia y la condición de la población. Con Acción Social a veces no se logra eficiencia en la comunicación con la población. Los jóvenes no conocen el sector y, por lo tanto, las posibilidades que allí se generan. 	<p>Deficiente difusión del programa.</p>			<p>No se lograba generar un impacto en la política pública.</p>		
Infraestructura física				<p>Capacidad técnica de los Call Center para expandirse mediante pequeñas operaciones en los barrios</p>			
Conocimiento y habilidades	<p>Desarrollo de capacitaciones en Tecnologías de Información, servicio al cliente y ventas. Promoción de un proyecto de vida para los jóvenes</p> <ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de los empleados de los cargos y los requerimientos del mismo. No hay un esquema de formación en ventas altamente cualificado. Ausencia de visión de futuro: los jóvenes quieren trabajo sin capacitación por la creencia en la baja probabilidad de conseguir trabajo 				<p>Los costos logísticos dificultan la penetración del modelo.</p>		
Acceso a servicios financieros	<p>La Fundación financia las capacitaciones de la población objetivo con los recursos provenientes de los financiadores y de la venta del producto de la Fundación.</p>						
Seguridad y Confianza						<p>Se formaron grupos de psicólogos y se implementaron estrategias de choque para que los jóvenes sean conscientes de que pueden formular e implementar un proyecto de vida</p> <p>Los jóvenes no confían en sus capacidades para formular un proyecto de vida</p>	

RECIBEN								
Matriz de Intercambio de Valor	ACCIÓN SOCIAL	UNE TELECOMUNICACIONES	ALCALDÍA DE MANIZALES	JÓVENES	FUNDACIÓN UNE	INTERMEDIARIOS - BOLSAS DE EMPLEO	COOPERANTES	EMPRESAS - CALL CENTERS
ACCIÓN SOCIAL			Apoyo Intercambio de información sobre la población	Seguimiento y acompañamiento	Recursos Identificación de la población. Promoción Reputación Información sobre la población		Trabajo Cooperado	Reputación
UNE TELECOMUNICACIONES	Promueve la viabilidad del programa a través de su Fundación		Apoyo y reputación Información y metas de su sistema de Responsabilidad Social Empresarial					Impacta el negocio al promover empresas que usan masivamente las telecomunicaciones
ALCALDÍA DE MANIZALES	Apoyo local Reconocimiento en la Ciudad de Manizales Intercambio de información sobre la población			Oportunidades laborales en el Call Center de la ciudad.	Recursos Reputación Apoyo con políticas públicas Información sobre oportunidades laborales para los jóvenes del programa	Información sobre oportunidades laborales para los usuarios de sus servicios	Trabajo Cooperado	
JÓVENES	Información personal y su condición de vulnerabilidad		Mano de obra calificada en TIC's y servicio al cliente para Call Center de la ciudad Reputación		Promoción voz a voz de la misión y objetivos de la Fundación Reputación entre la comunidad Retro alimentación de los procesos de capacitación. Información sobre los procesos de selección. sobre las empresas que los contratan y su empeño en ellas.	Reputación entre la comunidad Retro alimentación de los procesos de capacitación. Información sobre los procesos de selección. sobre las empresas que los contratan y su empeño en ellas		Mano de obra calificada en TIC's y servicio al cliente para Call Center de cada empresa. Valor agregado a el negocio central de las empresas Reputación entre la comunidad Información sobre sus competencias y aspiraciones laborales

<p>FUNDA- CIÓN UNE</p>	<p>Capacitación de población vulnerable. Satisfacción de metas Mercado Social Información sobre la evolución del trabajo con población vulnerable</p>	<p>Indicadores de gestión sobre su política de Responsabilidad Social empresarial</p>	<p>Individuos capacitados y formados en TIC's y en otras áreas técnicas Reputación Información sobre las habilidades de los jóvenes vinculados al programa. Los diferentes perfiles de las personas que hacen parte de entra 21</p>	<p>Horas de capacitación con subsidios para el transporte y refri-gerios. Pasantías, trabajo Confianza Apoyo Reputación ante las empresas Respaldo a sus conocimientos Conocimiento y habilidades. Acompañamiento y seguimiento del proceso de formación y de inserción laboral. Motivación y formulación de un proyecto de vida.</p>	<p>Margen por la colocación de jóvenes en el mercado laboral Reconocimiento en la comunidad Intercambio de información sobre las oportunidades laborales que hay en el mercado.</p>	<p>Reputación y reconocimiento Informes de gestión y de indicadores</p>	<p>Individuos capacitados y formados en TIC's y en otras áreas técnicas. Productos y servicios de capacitación para la inserción laboral Reputación Información sobre las habilidades de los jóvenes vinculados al programa. Los diferentes perfiles de las personas que hacen parte de entra 21</p>
<p>INTERMEDIA- RIOS - BOLSAS DE EMPLEO</p>	<p>Aseguran el canal de colocación de las personas en el mercado laboral. Información</p>	<p>Información sobre los perfiles disponibles</p>	<p>Oportunidades laborales para trabajar con empresas dedicadas al negocio de los call centers</p>	<p>Intercambio de información sobre las oportunidades laborales que hay en el mercado.</p>	<p>Intercambio de información sobre las oportunidades laborales que hay en el mercado.</p>	<p>Suministro de mano de obra técnica en TIC's Información sobre los perfiles de los jóvenes que acuden a las bolsas de empleo</p>	
<p>COOPERANTES</p>	<p>Trabajo Cooperado Reputación</p>	<p>Recursos Reputación</p>	<p>Recursos Reputación Retroalimentación su gestión</p>	<p>Intercambio de información sobre las oportunidades laborales que hay en el mercado.</p>	<p>Intercambio de información sobre las oportunidades laborales que hay en el mercado.</p>	<p>Intercambio de información sobre las oportunidades laborales que hay en el mercado.</p>	
<p>EMPRESAS - CALL CEN- TERS</p>	<p>Viabilidad de programa</p>	<p>Información sobre la demanda de servicios de telecomunicaciones</p>	<p>Oportunidades laborales. Pasantías Salarios Puestos de trabajo Apoyo a sus labores Información sobre las competencias requeridas</p>	<p>Contratación de los jóvenes del programa Compra de servicios y productos de capacitación Información sobre las competencias y Desempeño de los jóvenes</p>	<p>Intercambio de información sobre las oportunidades laborales que hay en el mercado.</p>	<p>Intercambio de información sobre las oportunidades laborales que hay en el mercado.</p>	

NOTAS: Los colores corresponden a transferencia de: **Tangibles**, **Intangibles** y **Conocimiento**.

GLOSARIO

Alianzas Público-Privadas: alianzas entre el sector privado y el sector público que buscan objetivos comunes para lograr la implementación de esquemas con alto impacto social y desarrollo sostenible.

Bolsas de Empleo: instrumentos que, de manera virtual o física, se encargan de realizar intermediación entre la oferta y la demanda de empleo. Pueden ser sectoriales o territoriales. En todo caso, recogen tanto las necesidades de las empresas en cuanto a perfiles y requerimientos de personal, como las hojas de vida de las personas que ofrecen sus servicios en el mercado laboral.

Coefficiente de GINI: Mide el grado de desigualdad en la distribución del ingreso; empeora cuando se acerca a 100 y mejora cuando tiende a cero

Cooperativas de Trabajo Asociado: Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general .

Crecimiento de Mercados Inclusivos (GIM por sus siglas en inglés): es una iniciativa liderada por PNUD a partir de una investigación en la cual se consultan los diferentes grupos de interés para entender, habilitar e inspirar el desarrollo de un mayor número de modelos de negocios inclusivos alrededor del mundo con el fin de ayudar a crear nuevas oportunidades y mejores condiciones de vida de las poblaciones de bajos ingresos. .

Desmovilizado: es aquel que por decisión individual abandona sus actividades como miembro de organizaciones armadas al margen de la ley, esto es, grupos guerrilleros y de autodefensa, y se entrega a las autoridades de la República .

Empresas Asociativas de Trabajo: son organizaciones económicas productivas cuyos asociados aportan su capacidad laboral por tiempo indefinido. Algunos, además, entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa .

Entidad territorial: Son entidades territoriales los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas.

Esquema de Refill: Reutilización del envase postconsumo.

Estratos Socio-Económicos: nivel de clasificación de la población con características similares en cuanto a grado de riqueza y calidad de vida, determinada de manera indirecta mediante las condiciones físicas de las viviendas y su localización, utilizando las siguientes variables: características de la fachada, disponibilidad de garaje, existencia de zonas verdes y recreativas, disponibilidad de servicios públicos básicos, estado de las vías locales, existencia de medios de transporte público y demás parámetros que establezcan la autoridad competente .

Ferreteros: propietario o dependiente de una tienda donde se venden objetos de metal o de otros materiales como herramientas o materiales de construcción entre otros.

Filantropía: entrega de recursos en especie o en dinero proveniente de las utilidades de una empresa, destinados a mejorar la calidad de vida de la sociedad a cambio de una satisfacción personal.

Fondo Rotatorio: iniciativas de carácter comunitario o gremial que permanecen en el tiempo. Se diferencian de los fondos porque tienen un período de vida limitado y son liquidados cada vez que termina un ciclo de crédito, como es el caso de las cadenas para el caso colombiano . Los fondos rotatorios están dirigidos a movilizar recursos locales (ahorro) o de terceros para ser prestados, también localmente, y que son administradas por sus socios y usuarios, generalmente productores, microempresarios, campesinos, mujeres, jóvenes, indígenas, afrodescendientes, y personas del campo o la ciudad

Habitación Tipo: habitación cuya definición ha sido previamente establecida por CEMEX teniendo en cuenta las necesidades de la población de bajos ingresos. Contemplan características de área y distribución.

Impuesto 4 x 1000: impuesto de carácter permanente cuyo hecho gravable es el movimiento de recursos a través del sistema financiero. Es considerado un gravamen de movimientos financieros (GMF).

Inversión Social: entrega de recursos que hace una empresa para mejorar la calidad de vida de la comunidad en su zona de influencia. Los recursos, en general, provienen del presupuesto de la compañía, que busca con ella el mejoramiento de su imagen y su reputación.

Juntas de Acción Comunal: organizaciones cívicas, sociales y comunitarias de gestión social, sin ánimo de lucro y de naturaleza solidaria. Buscan promover y fortalecer en el individuo el sentido de pertenencia frente a su comunidad, localidad, distrito o municipio a través del ejercicio de la democracia participativa y lograr que la comunidad esté permanentemente informada sobre el desarrollo de los hechos, políticas, programas y servicios del Estado y de las entidades que incidan en su bienestar y desarrollo

Mercados Verdes: nicho del mercado global, de un bien o un servicio, que se caracteriza por tranzar los productos que se destacan por sus consideraciones ambientales, tanto en la fase de obtención de materias primas, como en la fase de producción, e incluso en la parte de consumo o postconsumo de los mismos .

Multi-stakeholder: se refiere a un entorno donde existe una pluralidad de grupos de interés que presenta expectativas diversas frente a las decisiones que pueden adoptarse en el marco de las actividades de una empresa, programa o proyecto.

Municipio: entidad territorial de la República de Colombia. Las ciudades son consideradas municipios.

Negocios Inclusivos: Son modelos que incluyen a las poblaciones de bajos ingresos como clientes, por el lado de la demanda y, como empleados, productores y propietarios de negocios en las distintas partes de la cadena de valor de una empresa, por el lado de la oferta. Estos modelos tienden puentes entre empresas y comunidades de bajos ingresos para su beneficio mutuo.

Objetivos de Desarrollo del Milenio: Son ocho objetivos que se intentan alcanzar para 2015. Se basan directamente en las actividades y metas incluidas en la Declaración del Milenio.

- Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal
- Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
- Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil
- Objetivo 5: Mejorar la salud materna
- Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
- Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
- Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

Organizaciones de la Sociedad Civil: organizaciones de origen civil o comunitario cuyos objetivos misionales están relacionados directamente con el desarrollo de las mismas comunidades que representan o atienden. Las organizaciones de la sociedad civil y las ONGs son grupos que no forman parte del gobierno, como:

- los grupos de la comunidad
- los sindicatos
- las organizaciones de los pueblos indígenas
- las organizaciones de beneficencia
- las organizaciones religiosas
- las asociaciones profesionales y
- las fundaciones

Muchas de estas organizaciones desempeñan un papel de enorme importancia en la lucha contra la pobreza y sus efectos. A menudo tienen un personal de campo con gran experiencia que trabaja directamente con los grupos vulnerables y desatendidos

Pirámides: Esquemas piramidales de Fonzi.

Precooperativas de Trabajo Asociado: se consideran precooperativas los grupos que, bajo la orientación y con el concurso de una entidad promotora, se organicen para realizar las actividades permitidas a las cooperativas y, que por su carecer de capacidad económica, educativa, administrativa, o técnica, no es ente en posibilidad inmediata de organizarse como cooperativas .

Producto Interno Bruto: la producción total para uso final de bienes y servicios de una economía, realizada tanto por residentes como por no residentes y considerada independientemente de la nacionalidad de los propietarios de los factores. Se calcula sin hacer descuentos por la depreciación del capital físico o por el agotamiento y el deterioro de los recursos naturales.

Recuperadores - Recicladores: es la persona natural o jurídica que presta el servicio de aseo en la actividad de aprovechamiento .

Régimen contributivo: conjunto de normas que rige la vinculación de los individuos y las familias al Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización, individual y familiar, o un aporte económico previo financiado directamente por el afiliado o en concurrencia entre éste y su empleador .





Régimen subsidiado: conjunto de normas que rige la vinculación de los individuos al Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización subsidiada, total o parcialmente, con recursos fiscales o de solidaridad de que trata la presente .

Regiones intermedias: regiones geográficas con una densidad de población menor al de las denominadas grandes ciudades. Según el censo del DANE son: Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué y Pereira. Ninguna de ellas supera los 500 mil habitantes de población.

Relaciones de colaboración: Se refiere a las relaciones entre personas, entre estas y las instituciones o entre instituciones, fundamentadas en la persecución de objetivos comunes. Suponen la transferencia de prestaciones sin que necesariamente exijan contraprestaciones o retribuciones recíprocas.

Relaciones de Transacción: aquellas en las que los actores de un modelo de negocio invierten esfuerzos o recursos tangibles o intangibles a cambio de compensaciones de otros actores

Responsabilidad Social Corporativa: es una política empresarial que enfoca esfuerzos para generar beneficios a sus grupos de interés en el corto, mediano y largo plazo. Se busca el mejoramiento en la calidad de vida y la satisfacción de los intereses de las personas o grupos que de una u otra manera son impactadas por la existencia de la compañía. A cambio, la empresa espera recibir un incremento en su reputación.

SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje

Stakeholder: Grupo de Interés

Tienda a Tienda: canal de ventas de la empresa Súper de Alimentos en el cual la fuerza de ventas lleva sus productos a pequeños negocios distribuidos por todo el territorio nacional.

Trampas de pobreza: Son condiciones que se retroalimentan de tal manera que generan círculos viciosos que impiden o empeoran la situación de pobreza de los hogares.

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

- ANDI:** Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
- AIS:** Agro Ingreso Seguro
- ARB:** Asociación de Recicladores de Bogotá
- CECODES:** Concejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible
- CONPES:** Consejo Nacional de Política Económica y Social
- CNCH:** Compañía Nacional de Chocolates
- CTA:** Cooperativas de Trabajo Asociado
- CV:** Curriculum Vitae
- DANE:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística
- DNP:** Departamento Nacional de Planeación
- EAT:** Empresas Asociativas de Trabajo
- ECV:** Encuesta de Calidad de Vida
- ENDS:** Encuesta Nacional de Demografía y Salud
- EPM:** Empresas Públicas de Medellín
- GEIH:** Gran Encuesta Integrada de Hogares
- GIM:** Growing Inclusive Markets
- ICBF:** Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
- IIAP:** Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico
- MERPD:** Misión para el Diseño de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad
- ODM:** Objetivos de Desarrollo del Milenio
- ONG:** Organización No Gubernamental
- OSC:** Organizaciones de la Sociedad Civil
- PBI:** Población de Bajos Ingresos
- PH:** Patrimonio Hoy
- PIB:** Producto Interno Bruto
- PNUD:** Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
- SENA:** Servicio Nacional de Aprendizaje
- SIPOD:** Sistema de Información de Población Desplazada
- RSE:** Responsabilidad Social Empresarial
- TAT:** Tienda a tienda
- TIC:** Tecnología de la Información y Comunicación
- UEN:** Unidad Estratégica de Negocio
- UFP:** Unidades Familiares Productivas





REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA DOCUMENTAL

ALBUQUERQUE, Francisco. Desarrollo económico local y descentralización. Revista de la CEPAL, Abril 2004

Alianza SNV - CECODES, Los negocios inclusivos en Colombia, Zetta Comunicadores, Bogotá. (2008)

BANCO MUNDIAL y CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC). Doing Business in Colombia. 2010.

DE SOTO, Hernando. El otro sendero. Editorial Oveja Negra. Bogotá- Colombia, 1987

FIDALGO, Ximena. Informe Nacional de Competitividad 2007, Consejo Privado de Competitividad, Punto Línea Impresores, Bogotá. 2007

GUAQUETA, Alexandra. El papel del sector privado en la prevención del conflicto y la prevención de paz en Colombia: lecciones y desafíos. Reporte preparado para el Global Compact, Bogotá – New York. Marzo 2004.

GUTIÉRREZ, Rogelio. Logística, competitividad y MIPYMES globalizadas. Págs. 36 – 38. Revista Zona Logística, Edición 53. Marzo del 2010

JUNGUITO, Roberto. RINCON, Hernán. LA POLÍTICA FISCAL EN EL SIGLO XX EN COLOMBIA. Documento preparado para el seminario "Investigaciones Recientes sobre historia Económica Colombiana" Agosto 2004.

NATURA COSMÉTICOS, reporte financiero octubre 21 de 2009, Sao Pablo, Brasil.

NÚÑEZ, JAIRO Y CUESTA, LAURA. Las trampas de pobreza en Colombia. ¿Qué hacer? Diseño de un programa contra la extrema pobreza. Universidad de los Andes. 2006

OCHOA VALENCIA DAVID, ORDÓÑEZ AURA. Informalidad en Colombia. Causas, efectos y características de la economía del rebusque. ICESI stud.gerenc. vol.20 no.90 Cali Jan./Mar. 2004

ORTIZ MARTÍNEZ, Astrid. "Apertura Dos Años Después, Bogotá". En Asociación Bancaria de Entidades Financieras, 1992.

PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO PNUD, 2009, pp. Superando Barreras, movilidad y desarrollo humano

PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO PNUD - GIM, Las empresas frente al desafío de la pobreza: Estrategias exitosas, PNUD. N.Y. EEUU, 2009.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. DANE, Proyecciones Poblacionales, 2005 – 2011.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Dirección de Cooperación Internacional de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional Estrategia de cooperación internacional 2007 – 2010. Noviembre de 2007

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ecopetrol, Presentación PDF, Pasta de Ají Picante: vinculando productores de pequeña escala con el mercado para fortalecer la economía social. 2004.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Minería: Alternativas Para la Paz – Plataforma Social de Minercol 2000 / Empresa. Nacional Minera, MINERCOL LTDA. Colombia, 2000. 136p.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Presidencia de la República, Departamento Nacional de Planeación. Visión Colombia II Centenario Propuesta para discusión. Primera edición, Agosto de 2005.

VILLARAGA P, Jaime. Fondos autogestionados rurales de ahorro y crédito, experiencias y lecciones para el fortalecimiento de las microfinanzas rurales en Colombia, Fundación Ford, 2008.

LEYES

República de Colombia. Constitución Política de Colombia 1991

República de Colombia. Ley 79 de 1988

República de Colombia. Decreto 700 de 1990.

República de Colombia. Ley 10 de 1991.

República de Colombia. Ley 80 de 1993

República de Colombia. Ley 100 de 1993

República de Colombia. Ley 1713 de 2002

República de Colombia. Decreto 128 de 2003.

República de Colombia. Ley 1150 de 2007

República de Colombia. Ley 1133 de 2007.

PÁGINAS WEB

Área Metropolitana del Valle de Aburrá:
www.metropol.gov.co

Asociación Colombiana de Venta Directa:
www.acovedi.org.co/afiliados/activos/natura/

Banco de la República. Cifras de variación porcentual anual del Producto Interno Bruto a precios constantes del año 2000. Tomado de www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_prod_salar_200.htm

Banco de la República. Series estadísticas Banco de La República. Flujos de inversión directa. Balanza de pagos de Colombia – Flujos Financieros. Tomada de www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_s_externo.htm#pagos.

Banco de la Republica. Balanza de Pagos de Colombia. Tomada de www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_s_externo.htm#comercial

Banco de la Republica. Índice de precios al consumidor- IPC y variación anual. Tomada de www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_precios.htm.

Cámara Colombiana de la Infraestructura:
www.infraestructura.org.co/PRESENTACIONESCONGRESOCCI/SEXTO/VIERNES/DISCURSO%20JUAN%20MARTIN%20CAICEDO-6%20CONGRESO.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá Dinámica de la Inversión Empresarial y Causas de Liquidación:
camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=86&conID=747

Cámara de Comercio de Cali, revista acción No. 082, Marzo de 2007: <http://www.ccc.org.co/accion/082/b.htm>
Cemex Colombia:
www.cemexcolombia.com

Colombia Líder:
www.colombialider.org

Colpozos S.A.:
www.colpozos.com

Compañía Nacional de Chocolates:
www.chocolates.com.co/

Corporación Oro Verde:
www.greengold-oroverde.org

DANE. Boletín de prensa. Principales Indicadores del mercado laboral, diciembre de 2009. Enero de 2010. Tomado de www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_dic09.pdf





DANE. Censo Económico 2005. www.dane.gov.co/daneweb_Vog/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=124



Departamento Nacional de Planeación - Red Juntos:
www.dnp.gov.co



Departamento Nacional de Planeación – SISBEN:
www.sisben.gov.co



Empresa Surtidora de Gas del Caribe S.A. E.S.P.:
www.surtigas.com



Empresas Públicas de Medellín. Sección energía:
www.epm.com.co/epm/institucional/index.htm



Enviaseo E.S.P.:
www.enviaseo.gov.co/?id=107



Fundación Carvajal:
www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=118%3Aencadenamientos-productivos-rurales&catid=46%3Aexperiencias&Itemid=103&lang=es



Fundación Surtigas:
www.fundacionsurtigas.org



Fundación UNE: www.fundacionune.com



Grupo Familia:
www.zonapagos.com/t_productosfamilia/informacion.asp?cod_pagina=110



Grupo Familia:
www.familiasancela.com/



Industria Agraria La Palma – Indupalma:
www.indupalma.com



Informe de Desarrollo Humano – PNUD:
hdr.undp.org/en/media/HDR_2009_ES_Complete.pdf

International Youth Foundation:
www.iyfnet.org

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia:
www.minagricultura.gov.co/02componentes/06com_03c_fag.aspx

Ministerio de Economía de Holanda, NL EVD Internacional:
www.evd.nl/zoeken/showbouwsteen.asp?bstnum=174409&location=

Natura Cosméticos:
natura.infoinvest.com.br/enu/1271/CD%20ENG%203T09.pdf

Natura Cosméticos:
natura.infoinvest.com.br/enu/1271/CD%20ENG%203T09.pdf

Natura Cosméticos:
www2.natura.net/NaturaMundi/src/index.asp

Natura Cosméticos:
www2.natura.net/NaturaUniverse/En/src/index.asp

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación: <http://www.fao.org/kids/es/ngo.html>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). Tomado de www.ilo.org/global/What_we_do/Statistics/topics/Underemployment/lang--es/index.htm

PAVCO S.A.:
www.pavco.com.co

Peldar S.A.:
www.peldar.com/

PNUD – Growing Inclusive Markets:
www.growinginclusivemarkets.org

Precooperativa PREAMBIENTAL:
www.preambiental.coop/Index.asp

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Colombia:
www.pnud.org.co

República de Colombia, Banco de La República. Series estadísticas. Flujos de inversión directa. Balanza de pagos:
www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_s_externo.htm

República de Colombia, Acción Social. Estadísticas población desplazada incluida en el registro único de población desplazada- SAPAD- Fuente SIPOD. Corte Julio 31 de 2010.. Tomado de [/www.accionsocial.gov.co/Estadisticas/SI_266_Informacion%20PAG%20WEB%20\(4-08-2010\)%20over%202.htm](http://www.accionsocial.gov.co/Estadisticas/SI_266_Informacion%20PAG%20WEB%20(4-08-2010)%20over%202.htm).

República de Colombia, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial:
www.minambiente.gov.co

República de Colombia, Ministerio de Educación:
www.mineduccion.gov.co/observatorio/1722/article-200998.html

República de Colombia, Ministerio de Educación:
www.mineduccion.gov.co/1621/article-133936.html

República de Colombia, Ministerio del Interior y de Justicia:
www.mij.gov.co/econtent/newsdetailmore.asp?id=1822&idcompany=2

República de Colombia, Ministerio del Interior y de Justicia:
www.mij.gov.co/econtent/newsdetailmore.asp?id=1822&idcompany=2.

República de Colombia, IGAC (Instituto Geográfico Agustín Codazzi) – Presidencia de la República
web.presidencia.gov.co/asiescolombia/mapacol.htm

República de Colombia, Súper Intendencia de Sociedades:
www.supersociedades.gov.co

Sistema Único de Información de Servicios Públicos:
www.sui.gov.co

Smurfitkappa – Cartón de Colombia:
www.smurfitkappa.com.co/

Súper de Alimentos:
www.super.com.co

The Heckman Equation:
www.heckmanequation.org

Transparencia Internacional:
www.infolatam.com/entrada/corrupcion_en_america_latina_según_trans-10249.html

United Nations Development Program:
www.undp.org/spanish/mdg/basics.shtml





LISTADO DE ENTREVISTAS Y DE VIDEOS



ENTREVISTAS¹

CEMEX (PATRIMONIO HOY)

ESPINOZA, Catalina. Coordinadora Administrativa – Patrimonio Hoy. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Fecha 2009

COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES (APOYO A LOS PROVEEDORES DE CACAO)

VALENZUELA, Juan Fernando. Director Nacional de Compras. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Fecha 2009



EPM (ANTIOQUIA ILUMINADA)

SALAZAR, Margarita. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Enero 20 de 2010.

RUIZ, Mónica. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Enero 20 de 2010.

ENVIASEO - PREAMBIENTAL- PELDAR- CARTONES DE COLOMBIA- GRUPO FAMILIA (Programa del fortalecimiento del manejo de residuos sólidos para la contribución de los procesos productivos).

DÍAZ, Claudia. Directora de Planeación. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 24 de 2009

GIL, Hilda María. Pre-Cooperativa Preambiental. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 24 de 2009.

GIRALDO, Luis David. BID-ANDI. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 24 de 2009.

HINCAPIE, Claudia. Pre-Cooperativa Preambiental. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 24 de 2009.

RESTREPO, Gabriel Jaime. ENVIASEO. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 24 de 2009.

SÁNCHEZ, Mabel. Grupo Familia. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 24 de 2009.

TOBÓN, Oscar. Director de Gestión Humana – Peldar S.A. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 24 de 2009.

FUNDACIÓN CARULLA (aeioTu)

MESA, Nathalia. Directo Ejecutiva Fundación Carulla. Cargo Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 14 de 2009.

FUNDACIÓN SURTIGAS (JÓVENES CON VALORES PRODUCTIVOS)

TRUCCO, María Claudia. Directora Fundación Surtigas. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 28 de 2009.

MÁRQUEZ, José Medardo. BARÓN, María Margarita. MENA, Eugenia. MORENA, Marcela. Beneficiarios. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 28 de 2009.

¹ El Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD) quisiera agradecer las contribuciones de las organizaciones asociadas a "Crecimiento de Mercados Inclusivos". Cada organización asociada está contribuyendo de diferentes modos, y las visiones y expresiones expresadas en este informe no necesariamente son compartidas por cada una de las organizaciones asociadas, aunque la información consignada fue verificada por cada una de ellas. Las visiones y recomendaciones expresadas en este informe no necesariamente representan las de la ONU, el PNUD o sus Estados Miembros.



FUNDACIÓN UNE (ENTRA 21)

NAVARRO, Nicolás. Director Fundación UNE. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 18 de 2009.

VÉLEZ, Álvaro. EPM Telecomunicaciones. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 18 de 2009.

RAMÍREZ, Mauricio. CARVAJAL, Willy. GONZÁLEZ, Luis Felipe. Beneficiarios. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 18 de 2009.

HUGO RESTREPO (ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO DEL AJÍ PICANTE EN EL VALLE DEL CAUCA)

GARCÍA, Aura. Coordinadora de Proyectos Agroindustriales Fundación Carvajal. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 25 de 2009.

VARELA, Carlos Alberto. Gerente Hugo Restrepo y Cía. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 25 de 2009.

TELLO, Luis Alfonso. Presidente Agrovac. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 25 de 2009.

TRUJILLO, Wilson. Ingeniero Agrónomo proyecto Ají Picante. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 25 de 2009.

RESTREPO, Camilo. Hugo Restrepo y Cía. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 25 de 2009.

INDUPALMA (CAMPESINOS ALIADOS DE INDUPALMA: ANTES JORNALEROS Y AHORA DUEÑOS DE TIERRA Y EMPRESARIOS)

MORALES, Delfina. Directora Plantación. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 23 de 2009.

JARAMILLO, Juan Carlos. Director Desarrollo Empresarial. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 23 de 2009.

NATURA (BELLEZA PRODUCTIVA)

CARMONA, Ana María. Gerente de Relaciones Corporativas Natura Colombia. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 23 de 2009.

ORO VERDE (MINERÍA RESPONSABLE)

HIDRÓN, Clara. Directora Ejecutiva de Amichocó. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 23 de 2009.

MOSQUERA, Aristarco. Representante de Asocasan. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 23 de 2009.

AYALA, Helcias. Representante de Fundamojarras. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 23 de 2009.

PAVCO - COLPOZOS (ACCESO A AGUA PRODUCTIVA)

GONZÁLEZ, Carlos. Gerente División Tubo sistemas – Pavco S.A.

GÓMEZ, Juan Luis. Gerente Cadenas de Abastecimiento - Colpozos. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre de 25 de 2009.

SUPER DE ALIMENTOS - FUNDACIÓN SUPER (FORMACIÓN PARA LA VIDA LABORAL)

COBALEDA, Mario Ferney. Director Fundación SUPER. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 30 de 2009.





CASTAÑO, Claudia. Coordinadora de la Fundación SUPER. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 30 de 2009.



VÉLEZ, Juliana. Líder Sistema Integrado de gestión. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 30 de 2009.



CARDONA, Leonardo. MORENO, Luz Alieth. Súper de Alimentos. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 30 de 2009.



MUÑOZ, Luis Carlos. Arras Funderon. Entrevista realizada por el equipo de consultores del PNUD. Noviembre 30 de 2009.

VIDEOS

Fundación Carvajal 2008.

ASA PAVCO 2007.

Compañía Nacional de Chocolates.

Fortalecimiento de la cadena productiva del cacao

www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origen=internal&p_name=content&p_id=MI-107&p_options=

FOTOGRAFÍAS

Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Interaccional.

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados – ACNUR

Cemex: Patrimonio hoy

Compañía Nacional de Chocolates

Corporación Oro Verde

Empresas Públicas de Medellín - EPM

Enviaseo

Fotografía 1 caso Hugo Restrepo y Compañía (Encadenamiento productivo de ají picante en el Valle del Cauca). Tomada por Alejandro Gómez Torres, 2008.

Fotografía 1 y 2 caso Corporación Oro Verde. Tomadas por Kike Arnal.

Fundación Carulla - aeioTu

Fundación UNE – EPM Telecomunicaciones

Hugo Restrepo y Compañía

INDUPALMA.

Natura Cosméticos

PAVCO S.A.

PNUD Colombia

Súper de Alimentos

Surtigas y Fundación Surtigas.

UNICEF – United Nation's International Children's Emergency Fund



