

NEGOCIOS INCLUSIVOS UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL
PARA REDUCIR LA POBREZA: Avances y lineamientos

[NEGOCIOS INCLUSIVOS]

UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL
PARA REDUCIR LA POBREZA:
Avances y lineamientos

CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA DESARROLLO SOSTENIBLE (CECODES)

CARRERA 12 No.93 - 31 OFICINA 405
TEL: (571) 622 1224 • 622 1303 • 622 1168
FAX: (571) 622 1157
BOGOTÁ - COLOMBIA
WWW.CECODES.ORG.CO



**BANDERA DE COLABORADORES
DERECHOS**

El material de este libro editado por CECODES
tiene todos sus derechos reservados.

DIRECTOR DE LA PUBLICACIÓN

Sergio Rengifo Caicedo

EDITORIA

Irene Bello González

ASISTENTES

Manuel Florez Rojas

Adriana Guzmán Medina

Alejandra Parada Aranda

CORRECCIÓN DE ESTILO

Guillermo Camacho Cabrera

ISBN 978-958-99020-1-1

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Gatos Gemelos Comunicación

PRIMERA EDICIÓN

Septiembre de 2010

Impreso en Colombia

[Contenido]

Presentación.....	[6]
Palabras del WBCSD.....	[10]
Introducción.....	[14]
 Capítulo 1. Qué son los Negocios Inclusivos	[16]
 Capítulo 2. De la teoría a la práctica- El Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia - CONNIC	[28]
 Capítulo 3. Opinión de miembros del CONNIC.....	[52]
Sector Privado	
Lina Echeverri.....	[54]
Carlos González.....	[61]
Martha Moreno.....	[65]
Alberto Sehuanes.....	[67]
Sergio Rengifo	[70]
Fundaciones – ONG	
Roberto Pizarro.....	[78]
María Lucía Roa.....	[85]
Daniel González.....	[89]
Haidy Duque.....	[93]
María Clara Rodríguez.....	[99]
Sector Público	
Diego Molano... ..	[103]
Alejandro Mesa.....	[108]
Academia	
Claudia Cárdenas.....	[113]
Ezequiel Reficco.....	[117]
Gustavo Yepes.....	[122]
 Capítulo 4. Lineamientos y medición de impacto para un NI.....	[128]
 Bibliografía.....	[142]
Anexo.....	[144]

[Glosario de SIGLAS]

“Las corporaciones son instituciones sociales. Si no sirven a la sociedad, no tienen por qué existir”.

Henry Mintzberg, Profesor, McGill University

AGRONIT: Alianza Lechera para el Desarrollo Social y Productivo.
ALMACAFÉ: Almacenes Generales de Depósito de Café S.A.
ANDI: Asociación Nacional de Industriales.
ARB: Asociación de Recicladores de Bogotá
ASPROAGRO: Asociación de Productores Agrícolas de Argelia (Valle)
BID: Banco Interamericano de Desarrollo
BoP - BdP: Base of Pyramid - Base de la Pirámide
CECODES: Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible
CENICAFÉ: Centro Nacional de Investigaciones de Café
COLCARBÓN: Comercializadora Colombiana de Carbón S.A.
CONNIC: Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia
COOLIMVA: Cooperativa de Limpieza del Valle
CRAC: Centro de Rehabilitación de Adultos Ciegos
DAMA: Departamento Administrativo del Medio Ambiente, hoy Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá
DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DS: Desarrollo Sostenible
EMCALI: Empresas Públicas de Cali
EXPOCAFÉ: Exportadora de Café
FAG: Fondo Agropecuario de Garantías
FIDUBOGOTÁ: Fiduciaria Bogotá
FIDUCAFÉ: Fiduciaria Cafetera S.A.
FIDUCOLOMBIA: Fiduciaria Bancolombia S.A. – Sociedad Fiduciaria
FINAGRO: Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
FUNCARBÓN: Fundación Colcarbón
FUNDES: Parte del sistema de fundaciones e iniciativas creadas por el empresario suizo Stephan Schmidheiny
GTZ: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agencia Alemana de Cooperación Técnica)
ICR: Incentivo a la Capitalización Rural
MESEP: Misión para el empalme de las series de Empleo Pobreza y Desigualdad
MIDAS: Programa Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible
NI: Negocios Inclusivos
OIM: Organización Internacional de las Migraciones
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
REFOCOSTA: Reforestadora de la Costa S.A.
RSE: Responsabilidad Social Empresarial
SEKN: Social Enterprise Knowledge Network (Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales)
SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje
SNV: Netherlands Development Organization
SURTIGAS: Empresa Surtidora de Gas del Caribe
USAID: United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)
WBCSD: World Business Council for Sustainable Development (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible)
WRI: World Resources Institute (Instituto Mundial de Recursos)

[Presentación]

El Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), es el capítulo colombiano del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés), que reúne a 200 compañías líderes en el mundo unidas por el compromiso con el desarrollo sostenible y por sus tres pilares: crecimiento económico, progreso social y balance ecológico. Los afiliados a WBCSD provienen de más de 35 países y de 20 sectores industriales.

En Colombia, CECODES está conformado por un grupo de empresas convencidas de que el desarrollo sostenible es una opción para lograr una mayor rentabilidad, mejorar la calidad de vida de las personas y utilizar racionalmente los recursos naturales.

Los asociados de CECODES son empresas de las áreas más importantes de la economía colombiana: agro-industria, construcción, energía, financiera, forestal, manufactura y minería.

CECODES orienta a las empresas para que desarrollen y pongan en marcha prácticas que les permitan mejorar continuamente y lograr un equilibrio entre sus objetivos económicos, sociales y ambientales, en armonía con el desarrollo sostenible de la sociedad colombiana.

También colabora con el Gobierno Nacional y las autoridades regionales y locales en la elaboración de políticas y normas que promuevan el Desarrollo Sostenible en Colombia.



El Desarrollo Sostenible (DS) es un concepto en continua evolución, es la manera de progresar dando satisfacción a las necesidades de hoy sin causar perjuicios a las generaciones futuras.

El DS se enfoca en el equilibrio entre el crecimiento económico, el progreso social y el balance ecológico, los tres pilares sobre los cuales se apoya.

La economía debe crecer y generar mayor riqueza cada día, ya que la población aumenta; en la actualidad se busca estimular un crecimiento económico que involucre a toda la sociedad pero que al tiempo conserve el medio ambiente. En particular, la equidad social no es suficiente para satisfacer las demandas de mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes de la sociedad y ya que todos aspiramos a mejorar nuestra calidad de vida, requerimos de un progreso social para lograrlo.

El DS involucra temas tanto locales como globales y no es el mismo en todos los países ni en todos los negocios, puede diferir dependiendo de las condiciones locales y del énfasis dado al crecimiento económico, al progreso social y a la gestión ambiental.

Se considera que una operación en condiciones bien definidas de desarrollo sostenible ayuda a las compañías a:

- Ser más eficientes y competitivas.
- Manejar mejor sus riesgos y mejorar su reputación.
- Relacionarse más efectivamente con los gobiernos y con otros grupos de interés.
- Tratar más efectivamente con los mercados financieros.
- Manejar más efectivamente la incertidumbre económica, política y científica.

En este marco de actuación, los Negocios Inclusivos se constituyen en una clara alternativa para que las empresas desarrollen su objetivo de negocio asociando un fuerte componen-

te de impacto social y ambiental que suma en sus propósitos de sostenibilidad.

Para CECODES es importante promover este tema. En Colombia, donde comenzó a trabajar en la difusión del concepto y en la implementación de este tipo de negocios para reducir la pobreza, desde 2007 convoca a los actores claves para trabajar en la difusión del concepto e involucra a representantes de los sectores empresarial, social, académico y a organizaciones del Estado en la construcción del mismo y en la sistematización del conocimiento. El presente documento conduce al lector por la historia y por la evolución de este trabajo, de manera tal que esperamos sea una guía práctica para las empresas y para las organizaciones que deseen emprender el camino de las iniciativas de Negocios Inclusivos.

Santiago Madriñan de la Torre

Director Ejecutivo

CECODES

[Palabras del WBCSD]

PALABRAS DEL WBCSD

Septiembre de 2010

Por: Marcel Engel, Director, Área Focal de Desarrollo y Red Regional, Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés)

El mundo está experimentando un giro histórico caracterizado por la progresiva transferencia de poder económico y político desde los países industrializados hacia los países en desarrollo. Estos últimos, en 2005, por primera vez generaron más de la mitad del PIB mundial. Sin embargo, a pesar de los notables avances logrados por algunas economías emergentes, la pobreza sigue siendo un desafío para el desarrollo sostenible y la estabilidad global.

La pobreza tiene muchas formas: aproximadamente un tercio de la población mundial vive con menos de US\$2 al día y muchos sufren de malnutrición, no tienen acceso a servicios de salud, saneamiento, electricidad, agua potable, vivienda o transporte.

Satisfacer las necesidades básicas y las aspiraciones de la creciente y cada vez más urbanizada población en los países en desarrollo es uno de los desafíos más importantes del siglo XXI. Dichas necesidades tendrán que ser satisfechas de una manera ambientalmente sostenible para evitar que se agraven las presiones sobre el ecosistema global. Pese a su menor contribución con la degradación ambiental del planeta, los países en desarrollo son los que más sufren con sus consecuencias, y seguirán sufriendolas.

No se trata de elegir entre el crecimiento económico y el bienestar ambiental: lo que necesitamos es una rápida transición hacia una economía mundial más inclusiva, eco-eficiente y baja en la emisión de carbono.



Como propulsor del crecimiento económico y fuente de empleo, tecnología e innovación, las empresas desempeñan un papel clave para contribuir con un futuro más inclusivo y sostenible para los países en vías de desarrollo. Por varias razones, esto es de interés propio para las mismas. Las empresas no pueden tener éxito en sociedades que fracasan y por lo tanto están interesadas en la estabilidad y prosperidad de las sociedades en las que operan. Además, las enormes inversiones en soluciones que sirvan a mejorar de una manera sostenible la calidad de vida de las poblaciones en las economías emergentes son una enorme oportunidad de negocios para las empresas.

La promoción de Negocios Inclusivos es un componente clave del esfuerzo de WBCSD de impulsar soluciones empresariales para un futuro más sostenible de los países en desarrollo. En cooperación con los capítulos nacionales afiliados a la Red Regional de WBCSD (entre ellos muy prominentemente el CECODES), y en alianza con organizaciones internacionales, bilaterales, estatales y de la sociedad civil, venimos impulsando desde hace casi una década este concepto innovador de hacer negocios.

Los modelos de Negocios Inclusivos contribuyen a mejorar la calidad de vida los pobres tanto a través de la producción de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades básicas a precios más accesibles, como a través de la generación de nuevas oportunidades de empleo, capacitación e ingresos, integrándolos en las cadenas de valor de las empresas. Al tratarse de oportunidades de negocio económicamente viables, Negocios Inclusivos pueden ser llevados a gran escala más allá de lo que se puede lograr a través de la filantropía y el asistencialismo, los cuales por su índole están sujetos a limitaciones de financiamiento. Crear sinergias entre objetivos sociales, ambientales y empresariales es imperativo para movilizar al sector privado de una manera efectiva.

Sin embargo, las empresas no pueden contribuir con la disminución de la pobreza, ni lograr un desarrollo sostenible por sí solas. Para llevar soluciones de mercado (incluyendo Negocios Inclusivos) a escala, el empresariado requiere del apoyo de otros actores sociales y de condiciones marco legales, institucionales y financieras adecuadas. Mercados abiertos y competitivos, el respeto a ley y a la propiedad intelectual, el combate a la corrupción y la informalidad, educación y capacitación, acceso a financiamiento e instrumentos de reducción de riesgos, así como infraestructura básica adecuada, son todos ingredientes imprescindibles para movilizar las fuerzas del sector empresarial y acelerar la transición hacia economías más inclusivas y sostenibles.

En nombre de WBCSD quiero felicitar a CECODES por el liderazgo en impulsar modelos de Negocios Inclusivos en Colombia, incluyendo su participación clave en el Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia (CONNIC). También quiero agradecer a CECODES y al CONNIC por esta valiosa publicación, en la cual se comparten importantes enseñanzas y aprendizajes. Los mismos serán de gran utilidad para seguir fortaleciendo el aporte del empresariado a la generación de condiciones de vida sostenibles en el país y la región.

[Introducción]

“El informe dado a conocer el 30 de abril de 2010 por la Misión para el empalme de las series de Empleo Pobreza y Desigualdad (MESEP), de Planeación Nacional y el DANE, señala que la mitad de los colombianos es pobre, es decir 22 millones de personas, y que 16% es miserable, o sea más de 7 millones de personas.

En otro aparte del estudio se revela que el ingreso per cápita de los hogares nacionales cayó en 2%. En 2009 fue de \$560.309 pesos colombianos, mientras que en 2008 había alcanzado \$570.258 pesos colombianos”¹

La sociedad colombiana se sigue caracterizando por unos elevados y muy preocupantes niveles de pobreza que agobian casi a la mitad de compatriotas. Si bien esta es la realidad nacional, la pobreza es el mayor desafío para lograr la sostenibilidad, las poblaciones de bajos ingresos son un amplísimo grupo del mercado que las empresas deben abordar permitiendo no sólo el acceso de estas personas a bienes y servicios sino también brindándoles las oportunidades necesarias para mejorar sus ingresos y su calidad de vida.

Este es el marco en el que grandes empresas han encontrado oportunidades de crecimiento y éxito con sostenibilidad; en este camino, CECODES empezó a acompañar a sus empresas asociadas promoviendo el concepto de Negocios Inclusivos (NI), como una estrategia para el trabajo en pro del Desarrollo Sostenible.

El presente documento pretende brindar a los lectores una guía sobre los Negocios Inclusivos, los diversos conceptos, prácticas y un análisis de las experiencias desarrolladas por el Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia - CONNIC, que lidera CECODES.

A través de cuatro capítulos se desarrollarán estos asuntos de la siguiente manera: en el **primero** se presentará de manera sintética el concepto desarrollado por WBCSD y que promueve CECODES, en el **segundo** se describirá y analizará la experiencia del Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia - CONNIC que ha liderado CECODES desde 2007 y en el cual han participado las empresas y organizaciones pioneras en el tema, también se mencionaran algunos aprendizajes y barreras identificados en los NI tanto en el comité como del trabajo realizado por la Alianza SNV/CECODES; el **tercer** capítulo tiene la opinión y prospectiva del grupo de líderes que promovieron los NI desde ese mismo año y para concluir, en **cuarto** lugar, se abordará el aspecto de lineamientos y medición del impacto de los Negocios Inclusivos, propuesto por CECODES.

¹ Disponible en Internet: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=ltogs6K6cUQ%3D&tabid=337> (Consultado Mayo 20 de 2010).

“Como motor de crecimiento económico y laboral y fuente de tecnología e innovación, las empresas tienen una función clave en el suministro de soluciones sistémicas para un mundo más sostenible”.

Björn Stigson, Presidente del WBCSD

[Capítulo 1]

Qué son los Negocios Inclusivos

“No pueden existir empresas exitosas en sociedades fracasadas”.

Björn Stigson, Presidente de WBCSD

La Sostenibilidad Corporativa constituye un enfoque empresarial (de negocios), que crea valor para los accionistas a largo plazo al aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos derivados del desarrollo ambiental, social y económico. Los líderes corporativos de sostenibilidad logran dar valor a los accionistas a largo plazo mediante la orientación de sus estrategias y mediante la gestión para aprovechar el potencial del mercado para los productos y servicios que son sostenibles, al tiempo que reducen y evitan exitosamente los costes y riesgos originados en el logro de la sostenibilidad.²

Teniendo en cuenta que el desafío mas importante para la sostenibilidad del planeta es la pobreza, las empresas se suman al esfuerzo de todos los sectores para su superación participando en un ejercicio en el cual los Objetivos de Desarrollo del Milenio se constituyen en el reto mundial. El liderazgo empresarial se enfoca en la innovación y en la creación de nuevas estrategias para contribuir con la promoción del desarrollo, en busca de un mundo donde la mayor parte de habitantes del planeta pueda tener acceso a nuevas oportunidades para el mejoramiento de su calidad de vida.

La base de la pirámide, que hasta hace poco fue objeto de olvido tanto por parte del Estado como por parte de la oferta y la demanda, cobra importancia cuando se evidencia que es un mercado sin explorar que puede permitir el crecimiento de las empresas y contribuir con el desarrollo de las personas de bajos ingresos, concibiéndose el modelo de **Negocios Inclusivos** como una relación gana-gana por parte de las empresas y de las “personas de bajos ingresos”. En un principio se concibió que la mejor manera de llegar a la base de la pirámide era involucrando a las personas de bajos recursos como consumidores finales de la cadena de valor, sin embargo más adelante se fue-

² Disponible en Internet: <http://www.sustainability-index.com>
(Consultado Mayo 20 de 2010).

ron introduciendo en varios momentos de esta cadena como consumidores, como proveedores y como distribuidores, con lo que las grandes empresas y en especial las de servicios básicos pudieron disminuir sus costos operativos y de producción y aumentar su nivel de cobertura.

La nueva realidad que enfrenta el mundo de hoy presenta un creciente interés global por lograr un desarrollo sostenible que permita condiciones homogéneas de progreso en los diversos niveles de la sociedad y muestra a los negocios como parte fundamental de esta relación. Así, sociedad, gobierno y empresa privada trabajan conjuntamente por objetivos comunes buscando mejores condiciones sociales y ambientales para los más de 6.500 millones de habitantes del planeta, en especial para los de menores ingresos.

Las grandes corporaciones y compañías se proyectan de manera importante en el largo plazo y desde tiempo atrás se han dado cuenta de que trabajar con las comunidades de bajos ingresos y con algunos grupos menos favorecidos alrededor de todo el mundo forma parte central de su papel en la sociedad, tanto en los países desarrollados como en aquellos denominados en vías de desarrollo. A través de la historia, se podría decir que como tradición, el rol que han cumplido las empresas está dado por su propia naturaleza: generar empleo, pagar impuestos y hacer contribuciones voluntarias y esporádicas a los más necesitados, es decir ejercer la filantropía, este esquema desde finales del siglo XX mostró su agotamiento e ineficiencia, por lo cual la empresa privada viene transformando su propio rol social basada en las reflexiones y lecciones de la historia.

Uno de los puntos claves en este cambio es la creciente participación de las empresas privadas en la administración de “negocios” que hasta la fecha sólo el Estado gestionaba, por ejemplo los servicios públicos, las telecomunicaciones, la educación, por citar algunos; es un nuevo reto y una dimensión ampliada

de las responsabilidades de los líderes empresariales como actores sociales.

El conocimiento y la experiencia que poseen las empresas sobre el mercado se mantienen como pilares de su accionar, siendo esta la gran fortaleza de las actividades empresariales ya que cualquier decisión acerca de nuevas inversiones en ideas de negocios que permiten brindar productos y servicios innovadores a las personas de bajos ingresos, pasa por este análisis. Cuando estas ideas se transforman en realidades por su viabilidad comercial, el camino que claramente se le presenta a la empresa tiene por lo menos dos vías: en una de ellas se encuentra la inversión de capital para su puesta en marcha como piloto, y en la otra su escalabilidad como negocio exitoso que de paso mejora la calidad de vida de muchas personas. En resumidas cuentas, una propuesta empresarial innovadora que logra no sólo recuperar la inversión inicial sino autofinanciarse, tiene todo el potencial para crecer y ser replicada en contraposición a la opción tradicional de la filantropía corporativa que se agota fácilmente; estos nuevos negocios deben ser replicables independientemente de las características de la región donde se desarrollen, es decir, su propuesta debe documentarse para ser susceptible de ser transferida de manera tal que su impacto en el desarrollo sea perdurable y amplio.

En la actualidad es innegable la amplia contribución de las empresas alrededor del mundo en la creación de valor para las comunidades en términos de fuentes nuevas de ingresos, suministro y acceso a servicios básicos como electricidad y agua y en aportes para el mejoramiento de la calidad de vida. El reto para demostrar su sostenibilidad está en lograr la medición objetiva de sus impactos sociales fundamentada en el monitoreo sistemático y enfrentando la dificultad adicional de determinar de manera aislada los factores que contribuyen con el desarrollo de las personas de bajos ingresos. En últimas, este salto cualitativo

es la suma de múltiples factores en un contexto donde la consolidación de un concepto global de Negocios Inclusivos es un proceso al que se asiste hoy.

Desde los años 1990 son varias las iniciativas que han venido desarrollando el concepto de Negocios Inclusivos, algunas de las cuales se reseñan brevemente a continuación. En la siguiente tabla se encuentran los links de Internet a través de los cuales se puede ampliar la información de algunas iniciativas.

[ORGANIZACIÓN]	[AÑO]	[CONCEPTO]	[LINK]
Iniciativas de la Universidad de Harvard	1993	■ Iniciativa de Empresa Social: Esta iniciativa desea generar conocimiento e inspirar, educar y apoyar a líderes emergentes y actuales de todos los sectores, para aplicar destrezas gerenciales que permitan crear valores sociales. ■ Iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa: Es un programa multidisciplinario y de múltiples partes involucradas que busca estudiar y permitir la contribución pública de las empresas privadas. Explora la intersección de la responsabilidad corporativa, el gobierno corporativo, la política pública y el desarrollo internacional. Enlaza la teoría y la práctica, construye destrezas de liderazgo y apoya el dialogo constructivo y la colaboración entre los negocios, el gobierno, la sociedad civil y el sector académico.	http://www.hbs.edu/socialenterprise/
Social Enterprise Knowledge Network (Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales)	2001	La red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network), compuesta por diez universidades iberoamericanas fue creada en 2001. La misión de la Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales consiste en avanzar en el terreno del conocimiento y la práctica de empresas sociales a través de la investigación conjunta, el aprendizaje compartido, la enseñanza centrada en los alumnos, y el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones de formación ejecutiva para servir a sus respectivas comunidades.	http://www.mapeo-rse.info/promotor/social-enterprise-knowledge-network-sekn

[ORGANIZACIÓN]	[AÑO]	[CONCEPTO]	[LINK]
Johnson Graduate School of Management, Center for Sustainable Global Enterprise, Cornell University: BoP Protocol (Estrategia Base de la Pirámide)	2002	La estrategia BoP 2.0 presenta varias consideraciones que deben ser satisfechas para que sea efectiva: diálogo continuo y fluido con las comunidades, conocimiento y participación por parte de las comunidades acerca de los beneficios ofrecidos por el esquema, productos y servicios de bajo costo pero con alta calidad y adecuada presentación, construcción y empoderamiento de las comunidades en las cuales se implementa el esquema, proceso intrínseco, de continua retroalimentación y desarrollo, en relación con un territorio específico y en una comunidad localizada en dicho territorio, innovación e imaginación para el establecimiento de la iniciativa BoP y alianza y construcción conjunta entre las empresas, las organizaciones de base, los gobiernos y las comunidades locales. En esta segunda etapa de la estrategia BoP es el Centro para la Empresa Sostenible Global, de la Universidad de Cornell, el que maneja directamente las relaciones con la comunidad, las cuales son mediadas y facilitadas por las ONG.	http://www.johnson.cornell.edu/sge/boplabs.html
World Resources Institute - International Finance Corporation: los siguientes 4 mil millones. Los Mercados en la Base de la Pirámide (BoP)	2002	La base de la pirámide no solo significa ganancias debido al gran volumen de ventas potenciales que existe de este mercado a nivel global, la conexión entre el mercado y el beneficio que las compañías ofrecen a las comunidades que componen el mercado debe ser directa y debe crear lazos de credibilidad y debe crear relaciones que puedan aportar no solo ganancias a las empresas que ofrecen bienes y servicios sino adicionalmente, empleo, co-creación de nuevos negocios, bienestar social, sostenibilidad ambiental y beneficios que ayuden a las comunidades a mejorar sus actuales niveles de desarrollo social, económico y ambiental; en este sentido la base de la pirámide ofrece beneficios incluyentes para las partes, para las compañías que desean innovar e invertir en estos nuevos mercados, para las personas que componen el mercado y para las organizaciones de base que existen en estos	http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion

NEGOCIOS INCLUSIVOS UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL
PARA REDUCIR LA POBREZA: Avances y lineamientos

[ORGANIZACIÓN]	[AÑO]	[CONCEPTO]	[LINK]
		mercados, ya que estas son las que ayudan a catalizar los lazos entre las compañías y las comunidades locales.	
Fundación AVINA	2004	Para Avina, “los Negocios Inclusivos (NI) son iniciativas económicamente rentables, y ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos al permitir su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, como agentes que agregan valor a bienes o servicios, o como vendedores/ distribuidores de bienes o servicios, y/o también al permitir su acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad o a menor precio, y/o, su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un ‘círculo virtuoso’ de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica”.	http://www.avina.net/web/siteavina.nsf/page?open
Alianza SNV-WBCSD	2006	La iniciativa se centra en procesos de generación sustentable y mejoramiento de empleos, ingresos y producción: Busca generar beneficios sociales y económicos a los segmentos de la población con bajos ingresos a través del incremento y mejoramiento de oportunidades de producción, empleo e ingreso, así como el mejoramiento de las condiciones de vida para las personas de bajos ingresos. Mejoramiento del acceso y calidad de servicios básicos en energía renovable y educación para las poblaciones de alta necesidad en estas áreas.	http://www.inclusivebusiness.org/
Mercados Inclusivos Crecientes (Growing Inclusive Markets)	2006	Esta iniciativa propicia modelos de negocios que crean valor a través de la provisión de productos y servicios destinados a los pobres o abasteciéndose de ellos e incluye las estrategias de ingresos percibidos de las organizaciones no gubernamentales. No considera actividades puramente filantrópicas o que no puedan probar viabilidad comercial aunque estén fundadas en su propia lógica de negocios y sean importantes para el desarrollo. Los principales objetivos de la iniciativa son:	http://growinginclusivemarkets.org/

[ORGANIZACIÓN]	[AÑO]	[CONCEPTO]	[LINK]
		■ Despertar interés por demostrar cómo el hacer negocios con los pobres puede ser bueno para los pobres y bueno para los negocios. ■ Clarificar las formas en que los negocios, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil pueden crear valor para todos. ■ Inspirar al sector privado para que tome acción. ■ Crear un conjunto inicial de datos, información y productos analíticos que permitan aumentar la comprensión de los mercados para los pobres y que incluyan las oportunidades y los desafíos existentes.	
Banco Interamericano de Desarrollo BID - Oportunidades para la mayoría	2007	La Iniciativa Oportunidades para la Mayoría promueve y financia modelos de negocios sostenibles y basados en el mercado que faciliten la participación de compañías del sector privado, gobiernos locales y comunidades en el desarrollo y la entrega de productos y servicios de calidad para la mayoría de la población de América Latina y el Caribe. Su propósito es mejorar la calidad de vida de las comunidades de bajos ingresos. Los puntos focales de la iniciativa son: ■ Promover mayor calidad y precios más bajos. ■ Crear cadenas de valor en el ámbito local. ■ Fomentar la co-creación de oportunidades tanto para las empresas como para las entidades locales. ■ Adaptar productos, servicios y canales de distribución para aumentar el acceso a los mismos. ■ Mejorar el valor del producto. ■ Ofrecer oportunidades para que las experiencias exitosas sean replicables.	http://www.iadb.org/topics/om/home.cfm?lang=es http://www.majoritymarkets.org/
SNV, Fundación Avina, Fundes, WRI, WBCSD	2010	Recientemente las organizaciones que trabajan el tema de NI, desarrollaron un portal para consolidar los diferentes proyectos que se trabajan en Iberoamerica.	http://www.negociosinclusivos.org/

[ORGANIZACIÓN]	[AÑO]	[CONCEPTO]	[LINK]
Red Empresarial en Negocios Inclusivos -RENI- (Consejo Empresarial Argentino para el desarrollo Sostenible, CEDES Bolivia, CEBDS, Acción RSE, CEMDES, CECODES, AED, CEDES Salvador, Centrarse, Unirse, Sumarse, Redes y Perú 2021)	2010	Es una plataforma empresarial virtual, que manifiesta el compromiso común a los principios y a la práctica de Negocios Inclusivos, tiene tres ejes centrales: ■ Promover – agentes promotores de cambio e innovación para impulsar Negocios Inclusivos en sus propias empresas y cadenas de valor. ■ Difundir – portavoces “peer-to-peer” en el sector privado y en a través de las redes empresariales de las cuales forman parte. ■ Abogar – miembros de una plataforma para abogar que los gobiernos adopten políticas públicas favorables a este tipo de iniciativas.	http://www.reni-wbcsd.org

El Desafío para las Empresas

- En el año 2050 el 85% de la población estará en países en desarrollo.
- Actualmente el 80% de la población mundial vive con menos de 10 dólares al día.
- China y América Latina tienen los más altos índices de desigualdad.
- El 48% de la población de países en desarrollo tiene menos de 24 años.

Los Beneficios para las Empresas

- Manejo del Riesgo.
- Licencia social para operar.
- Operación de Negocio.
- Reducción de costos.
- Estimular la innovación.
- Crecimiento y nuevos mercados.

Fuente:United States Census Bureau, International Database, 2008;World Bank Development Indicators, 2008; UNDP, Human Development Report 2007/2009; World Bank; CIA World Factbook 2009

DEFINICIÓN DE NEGOCIOS INCLUSIVOS -WBCSD.

Los Negocios Inclusivos son una estrategia empresarial, según la cual “haciendo participar provechosamente a las comunidades de bajos ingresos en las cadenas de valor de las empresas y desarrollando productos asequibles y servicios que satisfagan las

necesidades de estas comunidades se mejora su calidad de vida”³. Es una apuesta según la cual las empresas pueden apoyar la mitigación de la pobreza y alcanzar sus objetivos de rentabilidad.

Se plantean diversos impactos y beneficios para las empresas, entre los cuales se pueden incluir varios ámbitos:

1. Riesgo (minimización):

- a] Reducción de los riesgos y fortalecimiento de las cadenas de suministro.
- b] Fortalecimiento de la licencia social para operar.
- c] Aumento en el valor de la marca y la reputación.

2. Gestión del negocio (mejoramiento):

- a] Reducción de costos.
- b] Aumento de productividad.
- c] Aumento en la calidad de vida de las personas / nuevas fuentes de trabajo.

3. Nuevos mercados (desarrollo):

- a] Mejora en costo de capital.
- b] Acceso a nuevos mercados.
- c] Estimulo de la innovación.
- d] Promoción del crecimiento de la renta.

La línea de Negocios Inclusivos, entonces, involucra como eje central y protagonista principal a la empresa, de una manera amplia y transversal en toda su cadena de valor, entendida esta como “un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final”⁴. El concepto contempla la participación de las personas con bajos ingresos (focalizado en las personas con

Los Negocios
Inclusivos que se
promuevan deben
desarrollarse
con criterios de
sostenibilidad
(Crecimiento
Económico, Progreso
Social y Balance
Ecológico)

³ Disponible en Internet: <http://www.wbcsd.org/Plugins/DocSearch/details.asp?DocTypeId=251&ObjectId=MzgyMjA> (Consultado: 13 de mayo de 2010). Traducción propia.

⁴ Porter (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press; 1 edición (Junio 1). 592 p.

ingresos entre cuatro y diez dólares diarios), con el propósito de minimizar el riesgo de fracaso de los proyectos. El papel de este grupo de personas se ubica en las diversas etapas del proceso empresarial de manera que puedan ser incluidas en por lo menos cuatro procesos claves en el desarrollo de los negocios, que se describen a continuación.



1. Diseño: La empresa diseña productos que mejoren la calidad de vida de las personas de bajos ingresos, involucrándolas como consumidores.

2. Compras: La empresa define, a través de un análisis estratégico, cuáles de las distintas compras requeridas para producir sus productos o servicios pueden orientarse para que personas de bajos ingresos organizadas las suministren, involucrándolas como proveedores.

3. Fabricación: La empresa desarrolla, con personas de bajos ingresos, capacidades locales para el proceso de producción donde se requiera de este tipo de servicios, apoyando condiciones de trabajo justas y adecuadas.

4. Distribución: La empresa crea redes de distribución de sus productos y servicios, con personas de bajos ingresos.

Dentro del enfoque de sostenibilidad cobra gran importancia la actuación coordinada de todos los sectores (público, privado y social), en la búsqueda del mejoramiento de las condiciones de vida para todos los habitantes del planeta; es así como las alianzas público-privadas se privilegian y el conocimiento proveniente de los sectores académicos y sociales agrega valor a los Negocios Inclusivos.



A continuación se presenta el análisis detallado de la experiencia de CECODES liderando el Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia CONNIC, a través del cual desde hace casi tres años se ha venido estudiando el tema y revisando casos, tornándose este en un espacio de diálogo constructivo entre los diferentes actores que deben participar en los Negocios Inclusivos.

“El gobierno público es un tema global. Las empresas, gobiernos y ONGs no pueden permitirse actuar independientemente el uno del otro – hay demasiado en juego. Solamente mediante un esfuerzo combinado podremos alcanzar crecimiento económico, sostenibilidad, y crear una oportunidad para una vida mejor para todos”.

John Connolly, Presidente Global, Deloitte

[Capítulo 2]

De la Teoría a la Práctica - El Comité Nacional de Negocios
Inclusivos de Colombia - CONNIC

“Hay necesidad de aumentar el diálogo entre los principales actores, entre los sectores públicos y privados para asegurarse de que los pobres son parte del mercado. Necesitan ser parte de la globalización - una globalización inclusiva”.

Ad Melkert, Representante Especial Naciones Unidas.

Desde el año 2002 WBCSD planteó las bases del concepto de Negocios Inclusivos a partir del contexto global del desarrollo empresarial y de la convergencia entre la dinámica clásica del mercado (oferta-demanda), con la inclusión de las poblaciones de bajos ingresos.

De manera estratégica el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODES (capítulo colombiano de WBCSD), convocó a un grupo diverso de organizaciones para trabajar y promover el concepto en el país, creándose en septiembre de 2007 el Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia - CONNIC, para la conformación del cual atendieron la convocatoria empresas y organizaciones diversas como ACCIÓN SOCIAL, ASHOKA, CORONA, FUNDACION CARVAJAL, MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL, PAVCO, SNV, TELEFÓNICA, UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA, UNIVERSIDAD JAVERIANA.

La premisa básica de trabajo frente al desafío de la inequidad y la pobreza se centró en descubrir, desarrollar y en general en aprender cómo se deben crear nuevas oportunidades para permitir el acceso a los mercados, y en cómo ampliar el poder adquisitivo de las personas de bajos ingresos. El planteamiento inicial de los participantes se enfocó en hacer una presentación de los elementos básicos que debe tener un Negocio Inclusivo, en conocer ejemplos de Negocios Inclusivos exitosos y no exitosos y en revisar material pedagógico y metodologías para incidir en la creación de políticas públicas en la materia.

Este fue el punto de partida de un trabajo sostenido que ya alcanza los tres años y de un fuerte compromiso de las organizaciones gestoras lideradas por CECODES. Son ya 28 reuniones desde septiembre de 2007 hasta mayo de 2010 donde se ha cumplido a cabalidad el espíritu de ampliar el conocimiento sobre el tema, presentando diversos casos que ejemplifican las buenas prácticas y los retos para el desarrollo de iniciativas de Negocios Inclusivos.

1. HISTORIA DEL CONNIC

A la luz de la naturaleza de las organizaciones vinculadas a la dinámica del CONNIC, la apuesta inicial fue convocar desde el sector privado a representantes de los sectores social, público y académico con el propósito de construir conocimiento y promover el tema, bajo una perspectiva de trabajo en alianza. En el marco del primer evento “Colombia Responsable”, que se realizó en agosto de 2007, se socializó el concepto y la iniciativa con un grupo de destacados expertos y afiliados a CECODES quienes dieron inicio al proceso y crearon allí el Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia - CONNIC.

Desde sus inicios, el espíritu de la convocatoria del CONNIC promueve el conocimiento mutuo de las organizaciones, por lo cual siempre desarrolla su actividad en una de las sedes de las organizaciones participantes.

[CRONOLOGÍA Y LUGARES DE ENCUENTRO PARA EL CONNIC]		
ACTA	FECHA	LUGAR
1	Septiembre 06 / 2007	CORFERIAS
2	Octubre 18 / 2007	CECODES
3	Noviembre 22 / 2007	ACCIÓN SOCIAL
4	Enero 24 / 2008	CECODES
5	Febrero 29 / 2008	ASOCOLFLORES
6	Marzo 27 / 2008	CECODES
7	Abril 17 / 2008	TELEFÓNICA
8	Mayo 15 / 2008	FUNDACIÓN CORONA
9	Junio 19 / 2008	UNIANDINOS
10	Julio 17 / 2008	NATURA COSMÉTICOS
11	Agosto 14 / 2008	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
12	Septiembre 18 / 2008	ASOCOLFLORES
13	Octubre 16 / 2008	SNV
14	Noviembre 20 / 2008	Revista SEMANA
15	Febrero 12 / 2009	NATURA COSMÉTICOS

[CRONOLOGÍA Y LUGARES DE ENCUENTRO PARA EL CONNIC]		
16	Marzo 11 / 2009	ASOCOLFLORES
17	Abril 15 / 2009	ARAUJO IBARRA
18	Mayo 13 / 2009	BAYER
19	Junio 10 / 2009	CÁMARA COLOMBO AMERICANA
20	Julio 8 / 2009	NACIONES UNIDAS - PNUD
21	Agosto 11 / 2009	NATURA COSMÉTICOS
22	Septiembre 9 / 2009	UNIVERSIDAD JAVERIANA
23	Octubre 07 / 2009	Revista RS
24	Noviembre 11 / 2009	AVINA
25	Febrero 14 / 2010	NATURA COSMÉTICOS
26	Marzo 23 / 2010	ANDI
27	Abril 27 / 2010	ALPINA
28	Mayo 26 / 2010	UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

Consolidando las cifras recogidas en estos 28 encuentros, de los 586 asistentes a las reuniones, 41,2% son representantes del sector social, 39,7% del sector privado, 12,4% del sector público y 2,9% de la academia, distribución que puede ser atribuida al tipo de convocatoria realizada.

Tanto la propuesta de CECODES para sus empresas asociadas como la respuesta posterior es muy interesante: cerca de 40% de quienes atienden la invitación son representantes del sector empresarial, siendo estos quienes enfrentan en el día a día el desafío de una sociedad globalizada. Es de vital importancia, por lo tanto, profundizar en el conocimiento de nuevas estrategias de negocio que impulsen al tiempo el crecimiento sostenible de los mercados y el bienestar de la sociedad. De igual importancia es la muy puntual participación de la academia con la cual el reto es motivar el estudio y la sistematización de experiencias de Negocios Inclusivos, ya que sólo cuando se tenga evidencia y argumentación se podrá motivar a muchos otros a implementar el concepto.



[GRAFICA 3 - PORCENTAJE DE ASISTENTES POR SECTOR]		
SECTOR	# ASISTENTES	PORCENTAJE
TOTAL	586	100%
SECTOR EMPRESARIAL	233	39,7%
ESTADO	73	12,4%
SECTOR SOCIAL	242	41,2%
ACADEMIA	17	2,8%

2. PRINCIPALES APRENDIZAJES EN EL PROCESO

En sus inicios, los integrantes del CONNIC se proponían tareas a desarrollar en por lo menos tres ámbitos: organizativo interno del grupo, de desarrollo conceptual y de promoción y divulgación del tema.

En el aspecto más funcional interno del grupo se destaca la propuesta de creación de un reglamento y la estructuración de un Plan Estratégico de Acción con compromisos claros de los diversos actores bajo una perspectiva humana, integral y sostenible. A la fecha, y surtido un proceso de consolidación de la iniciativa, el grupo ya dispone de una Estrategia Nacional del CONNIC.

Era claro desde el comienzo que la evolución de la iniciativa se debía fundamentar en el conocimiento de material pedagógico, metodologías, indicadores, integración del concepto en la cadena de valor y revisión de casos con sus actores, todo con el fin de unificar el discurso aprovechando las experiencias en otros países.

El tercer reto que acometió CECODES desde el inicio fue la promoción y divulgación del tema a través de sus organizaciones, visualizando la multiplicación de la experiencia a otras ciudades del país y contemplando el desarrollo de una publicación que consolidara su trabajo.

Anualmente el Coordinador del CONNIC revisa los principales resultados del trabajo del grupo, dentro de los cuales están:

- La amplia divulgación del concepto impulsado por la Alianza WBCSD/SNV y CECODES, entre otros actores.
- La creación de un espacio para la sensibilización del sector empresarial en este tema.
- El fortalecimiento del mismo a través de la presentación de proyectos productivos y casos en todas las categorías de Negocios Inclusivos, en los cuales se evidencia la participación de la empresa como eje central.
- La nutrida participación de diversos actores en el CONNIC y gran interés de nuevos participantes.
- El reconocimiento del CONNIC en diferentes espacios donde sus integrantes participan.
- La creación de una red de personas interesadas en un objetivo común: la reducción de la pobreza.
- La recolección de insumos para la elaboración de un documento marco de Negocios Inclusivos.
- La consolidación de un espacio donde se reúnen los actores necesarios para implementar Negocios Inclusivos de una manera adecuada.
- La gestión del conocimiento a partir del aprendizaje colaborativo “Aprender – Compartiendo”

3. ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS Y CASOS PRESENTADOS

La presentación de casos de Negocios Inclusivos y su posterior discusión es uno de los pilares del trabajo del CONNIC,

constituyéndose en un ejercicio enriquecedor para todas las partes: en 28 sesiones del Comité se presentaron en total 19 experiencias de diversos proyectos representativos de varias regiones del país, entre las que se cuentan: Antioquia, Atlántico, Bogotá, Caldas, Cundinamarca, Santander y Valle del Cauca, y que ponen en relieve el trabajo en asuntos tan diversos como agricultura, alimentos, artesanía, ganadería, servicios públicos, ventas; es fuerte el predominio de acti-

[LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS COMO UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS Y CRITERIOS EN COLOMBIA]					
No.	PROYECTO	CATEGORÍA DE NEGOCIO INCLUSIVO	EMPRESA ANCLA	ACTORES ALIADOS	
1	SABANA DE SAN ÁNGEL	COMPRAS	REFOCOSTA	Acción Social / Programa Red Juntos, Alcaldía Sabana San Ángel, SENA, Fundación Colombia, Banco Mundial	
2	EGG PRODUCTOS DE PAZ	COMPRAS	Almacenes: Dupuis, Sollano16, Polo, Ralph Lauren, SaksFifthAvenue, NeimanMarcus, DonnaKaran, Takashimaya y Pottery Barn, en Estados Unidos y Mexico	USAID y 10 almacenes en Bogotá, Medellín y Cartagena (Colombia)	
3	COLCERÁMICA	DISTRIBUCIÓN	COLCERÁMICA	Organización Corona, Ashoka -Emprendedora Social- Comunidad.	

vidades relacionadas con el agro, donde se tiene una medición más precisa de la productividad de las iniciativas y su impacto en la calidad de vida de las comunidades. Durante estas sesiones las empresas públicas y privadas, y las organizaciones sin ánimo de lucro, compartieron sus iniciativas en el tema de Negocios Inclusivos. En el siguiente cuadro se presentan de manera sintética clasificadas por categorías estas experiencias.

	REGIÓN	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO
	Sabana de San Ángel, Magdalena	Brinda asesoría y acompañamiento para la organización de población vulnerable y desplazada con actividades económicas definidas en torno a encadenamientos locales para mejorar su capacidad productiva. Las alianzas vinculan a los pequeños productores organizados al sector privado (comercializadores, agroindustria), para desarrollar proyectos a mediano y largo plazo donde todos aportan, todos arriesgan y todos ganan.
	Nacional	Proyecto financiado por USAID a través de OIM con el propósito de encontrar mercados sostenibles para productos fabricados por personas con discapacidad, por excombatientes y por otras personas que por diferentes razones están enfrentando una situación marginal.
	Usme, Soacha, Bosa; tres comunas en Medellín, Distrito de Agua Blanca en Cali y comunidades en Barranquilla.	Corona crea la nueva línea Ibérica, un producto de revestimiento cerámico. Cambia el proceso fabril para crear un producto económico pero con calidad para un nuevo consumidor en la BdP, generando posibilidades de ingresos en las familias de la BdP al lograr que mujeres pertenecientes a estas comunidades se vinculen como vendedoras de los productos de la línea Ibérica. Desarrolla un nuevo modelo de negocios y la comunidad participa en el slogan de este “Su casa como nueva paso a paso”. Momentos del proceso del Proyecto: o Diseño del modelo o Experiencia piloto o Implementación del programa o Escalabilidad del programa

NEGOCIOS INCLUSIVOS UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL
 PARA REDUCIR LA POBREZA: Avances y lineamientos

No.	PROYECTO	CATEGORÍA DE NEGOCIO INCLUSIVO	EMPRESA ANCLA	ACTORES ALIADOS	
4	INGRESOS ADICIONALES, UNA OPORTUNIDAD PARA TODOS	DISTRIBUCIÓN	NATURA	Natura Cosméticos, CRAC, Asociación Colombiana de Venta Directa, mujeres.	
5	STARBUCKS CAFÉ NARIÑO	COMPRAS	STARBUCKS CAFÉ	Qualitas T&T, Comunidad cafetera de Nariño.	
6	OPORTUNIDAD PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS TERRITORIOS RURALES	COMPRAS	ALQUERIA	Fundación Holcim y AGRONIT.	
7	COOPERATIVAS ASOCIADAS	COMPRAS	INDUPALMA	Fiducolombia, Fiducafe, Fidubogotá, FINAGRO, FAG, ICR, Megabanco, Banco Agrario. Programa MIDAS, Agencia de Cooperación de los Estados Unidos de Norteamérica y Pequeñas Productores Rurales.	
8	RELEVO GENERACIONAL MODELOS INNOVADORES - JÓVENES CAFICULTORES	COMPRAS	FEDECAFE	Federación Nacional de Cafeteros, Almacafé S.A., Acceso Café Ltda, Expocafé, Cenicafé, Fabrica Buencafé- Liofinizado de Colombia, Tiendas Juan Valdez, FINAGRO, SENA, Fundación Manuel Mejía, Banco Interamericano de Desarrollo	
9	ESTRATEGIA DE ABASTECIMIENTO EN EL SUR DEL PAÍS CON PEQUEÑOS GANADEROS	COMPRAS	ALPINA	Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Pequeñas Productores Rurales.	

	REGIÓN	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO
	Nacional	El proyecto busca posicionarse en un mercado nuevo bajo un concepto de marca diferenciador y por medio de un sistema de distribución directo, que invita a las personas de todos los estratos socioeconómicos a vincularse con una baja inversión, con capacitación y entrenamiento sin costo, con financiación y con el respaldo que ofrece la calidad de los productos.
	Nariño	El objetivo de este trabajo fue el de empoderar al caficultor como miembro permanente y activo de la cadena de exportación de cafés excelsos y mejorar su actual nivel de ingresos familiares. Sus líneas de acción fueron la económica, la técnico-ambiental y la educativa.
	Nobsa, Iza, Tibasosa.	A través de la Fundación Holcim se creó un espacio de reconocimiento territorial reflexionando con la comunidad acerca de las potencialidades para generar ingresos y bienestar. El proyecto tiene un enfoque rural territorial, de mirada hacia la región que busca integrar a las comunidades, reconociendo sus potencialidades, con la industria lechera.
	Magdalena Medio	Mediante la obtención de créditos, los palmicultores inician el proceso de compra de un mínimo de 10 hectáreas de tierras para continuar con la siembra de palma africana; junto con los créditos financieros, Indupalma fomenta la capacitación agroindustrial a toda la comunidad que conforma estas corporaciones de trabajo asociado.
	15 departamentos	El objetivo de este Proyecto es crear los mecanismos que permitan el acceso de los jóvenes a la tierra, al capital y a la tecnología necesaria para que puedan conformar empresas constituidas en Unidades Cafeteras Empresariales - UCAE - y mediante el acompañamiento que recibirán en aspectos técnicos, empresariales, sociales, legales y ambientales diseñen un plan de trabajo que les permita, con el producto de la finca, constituir una sociedad y adquirir la tierra en primer lugar; y en segundo lugar establecer esquemas empresariales asociativos que sirvan como modelo a procesos de intervención para el desarrollo rural en América Latina.
	Cauca y Nariño	La estrategia del negocio es descentralizar el acopio de la leche. Se quiere hacer presencia en zonas que faciliten la competitividad frente a empresas regionales.

NEGOCIOS INCLUSIVOS UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL
 PARA REDUCIR LA POBREZA: Avances y lineamientos

No.	PROYECTO	CATEGORÍADE NEGOCIO INCLUSIVO	EMPRESA ANCLA	ACTORES ALIADOS	
10	PROYECTO DE POTABILIZACIÓN DEL AGUA	DISEÑO	D&WTech S.A. - Aguas Wills	D&WTech S.A., Aguas Wills Uniandes y Comunidad.	
11	COOPERATIVA COOLIMVA	COMPRAS	EMCALI	Emcali, Fundación Carvajal. Cooperados	
12	EL CACAO, UNA APUESTA GANADORA PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES	COMPRAS	COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES	Gobernaciones y Municipios, SENA, ICA, Corporaciones autónomas, Accion Social, Ministerio de Agricultura - Alianzas productivas.	
13	FUNCARBÓN	COMPRAS	FUNCARBÓN	COLCARBON y Comunidad.	
14	PROGRAMA DE DESARROLLO AGRÍCOLA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS PROCESADAS	COMPRAS	CASA LUKER	Bayer - CripeScience, Ministerio de Agricultura, gobernaciones y alcaldías, Acción Social - Alta Consejería, Familias Guardabosques. (Córdoba), Corporación Colombia Internacional, Proexport-Colciencias, USAID, BID-ANDI,Comunidad Europea, GTZ Alemania.	

	REGIÓN	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO
	Poblaciones con agua de mala calidad	El proyecto pretende crear tiendas de agua potable en regiones donde el servicio es nulo o deficiente, es decir donde no se encuentra un sistema de acueducto, esto con contenido social y ambiental. El proyecto consiste en desarrollar un modelo de negocio comunitario asociativo, auto-sostenible y lucrativo que cubra la necesidad básica del agua potable de forma inmediata a partir de la fabricación de tiendas de agua, potabilizándola y dispensándola en botellones de agua pura potable, los cuales son entregados a la comunidad en los lugares donde el agua no es potable y no existe y no va a hacerse, en el mediano plazo, infraestructura de acueducto. Se capacita y organiza a la comunidad para que sea corresponsable de la operación del proyecto. Recuperación de la inversión a los 17 meses.
	Distrito de Aguablanca, Santiago de Cali	El proyecto evita inundaciones en las vías y viviendas de la ciudad a través de la limpieza y mantenimiento continuo y programado de los sumideros y canales de aguas lluvias en las comunas 1 a la 12 y 17 a la 22 de la ciudad de Cali, a través de la oferta de bienes y servicios de comunidades organizadas.
	Nacional	El negocio construye Alianzas con los agricultores, sustentados en el apoyo de otras entidades, en las que los agricultores tienen asegurada la venta de su producto directamente con la Compañía y a su vez reciben apoyo técnico, social y empresarial para la formulación, ejecución y desarrollo de sus proyectos, basados en la filosofía gana-gana.
	Departamentos Boyacá, Norte de Santander, altiplano cundiboyacense, municipios como Tausa y Nemocón, entre otros.	El objetivo es el acceso en equidad a medios de producción para lo cual se proponen las siguientes estrategias: Modelo organizacional solidario que permita la participación equitativa de todos los actores en el escenario productivo. Implantación de compensación por productividad, en lugar de salario fijo. Aplicación de los esquemas de promotoría e interventoría.
	Caloto, Chinchiná Puerto Wilches y Casanare, de igual forma hay sedes en Panamá(distribución), Venezuela y Ecuador (compra de cacao y maquila de frutas).	El negocio tiene como objetivos garantizar el abastecimiento de materias primas, establecer convenios de comercialización con asociaciones de pequeños productores, cumplir con los estándares de calidad, inocuidad y trazabilidad requeridos por mercados internacionales.

No.	PROYECTO	CATEGORÍA DE NEGOCIO INCLUSIVO	EMPRESA ANCLA	ACTORES ALIADOS	
15	FINANCIACION NO BANCARIA - CONFIANZA PARA VIVIR MEJOR	DISEÑO	PROMIGAS	Gases del Caribe, Gases de Occidente y Surtigas, Comunidad y Comerciantes Locales.	
16	MANEJO DE RESIDUOS Y LA INCLUSIÓN SOCIAL DE LOS RECICLADORES	COMPRAS	EMPRESAS VARIAS	Secretaría Distrital de Ambiente (SDA) Asociación de Recicladores de Bogotá (ARB), Recicladores.	
17	COPERATIVA COMESTIBLE EL ÉXITO - PROYECTO DE MAQUILA CON EL INGENIO INCAUCA	COMPRAS	INCAUCA	Incauca, ONG FRANCESA y Cooperativas de Comunidad.	
18	ÁREA DE CULTIVOS EN GRUPOS ASOCIADOS	COMPRAS	GRUPO SIESA	Grupo Siesa, Programa Agrovida Bayer.	
19	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE ARGELIA	COMPRAS	FRITOLAY	Asproagro, Comercializadora Laurama, Gobernación del Valle del Cauca, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, SENA, Umatas y secretarías. de agricultura, Corporación Diocesana de Cartago.	

A partir de las experiencias presentadas en el CONNIC y el trabajo realizado por la Alianza SNV/CECODES, se consolidan unas orientaciones para el desarrollo exitoso de los Negocios Inclusivos surgidas de las principales lecciones aprendidas, con el valor agregado de dar cuenta de proyectos desarrollados en

	REGIÓN	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO
	Bolívar, Sucre, Córdoba, Atlántico, Magdalena, Cesar, Valle del Cauca.	Financiación no Bancaria se diseña para aprovechar el “share of wallet” del usuario ofreciendo financiación para adquirir productos que mejoren su calidad de vida (impacto social), a aquellos sin saldo de deuda por conexión.
	Bogotá	Promoción de la separación de residuos en la fuente por medio de campañas para la ciudadanía en general.
	Vélez y Barbosa, Santander	La historia de las empresas de bocadillos en la región inició cerca de los años 60, pero la incursión de don Isaías en la industria comenzó cerca a los años 80 con pequeños instrumentos para hacer los bocadillos, posteriormente con su familia y algunos personas conforme la cooperativa el “Éxito”, y ahora cuenta con 25 empleados, que aunque no son muy bien remunerados, pueden vivir en buenas condiciones.
	Guatemala	Busca establecer contratos formales con grupos formales, producción con calidad y garantía de inocuidad de alimentos, precios fijos para agricultores, insumos a buen precio y al momento oportuno en la producción, Asistencia técnica en todo el ciclo del cultivo. Pago puntual al agricultor, mantenimiento de mercados a través de certificación de la producción, generar ingresos económicos para el grupo.
	Región de Argelia y zona de Cordillera Occidental del Norte del Valle	Asociación de Productores Agrícolas de Argelia – Asproagro: Conformada por las 43 familias, quienes son los directos beneficiarios del proyecto. La meta es que produzcan plátano con un alto grado de tecnificación.

muy diversas zonas del país. El listado de aprendizajes incluye aspectos de negocio y otros claramente relacionados con el impacto social en las comunidades de bajos ingresos.

A continuación detallaremos aprendizajes, barreras y obstáculos generales y específicos por cada proceso.



4. APRENDIZAJES GENERALES:

- El compromiso de la Alta dirección para trabajar el concepto de Negocios Inclusivos al interior de las empresas, como una visión de largo plazo.
- Las empresas trabajan este concepto como una estrategia de negocio y no como una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.
- El entendimiento y la comprensión del concepto de Negocios Inclusivos en todos los niveles de la empresa favorece su éxito.
- Es fundamental la identificación de los actores que pueden ayudar a la empresa en este camino para reducir la pobreza dentro de su cadena de valor.
- La recomendación de no crear unidades de NI, ya que sin el soporte de las otras áreas el proceso no es sostenible y puede desaparecer. Se pueden considerar apoyos externos en las diferentes etapas del proceso.
- El establecimiento de una línea base y la definición de una metodología para medir los impactos de los proyectos, permitir el monitoreo de los proyectos.
- El contar con mecanismos de resolución de conflictos claramente definidos y permanentemente utilizados, para generar confianza entre los actores de la alianza y con miras al logro del impacto social del Negocio Inclusivo en las comunidades aliadas.



Aprendizajes en el proceso de Diseño:

- El conocimiento de los patrones de consumo de las personas de bajos ingresos y sus comportamientos a través de un estudio de etnografía.

- El cambio de los patrones de consumo a través de la creación de productos innovadores en lo social, lo económico y lo ambiental, que mejoren la calidad de vida de las personas de bajos ingresos.
- La identificación de las fuentes de financiación que pueden ayudar a las personas de bajos ingresos a adquirir los productos de la empresa, teniendo en cuenta que el análisis de la capacidad de pago haya sido hecho responsablemente para no prestar más allá de lo que físicamente pueden pagar.
- La comprensión y entendimiento a través de la investigación, acerca de cómo las personas de bajos ingresos usan los productos y los servicios de las empresas. Conocimiento de las necesidades básicas de las personas y sus aspiraciones.
- El balance entre el valor social y el valor económico en la implementación de proyectos de Negocios Inclusivos.

Aprendizajes del proceso de Compras:

- El compromiso de la empresa para comprar lo que producen las personas de bajos ingresos. Este va acompañado por un interés para establecer un programa sostenible, encabezado por el apoyo decidido tanto de los directivos y como de los demás colaboradores.
- La definición de una línea base antes de comenzar el proyecto, es decir un estudio de pre-factibilidad donde se entabla un diálogo con los actores involucrados necesarios para el Negocio Inclusivo, definiendo claramente los roles de cada uno de estos.
- La generación de un proceso de gana – gana para los actores involucrados, en este caso la empresa y las personas de bajos ingresos.



- La diversificación de la base de clientes para el desarrollo de las iniciativas de Negocios Inclusivos es un requisito definitivo para la sostenibilidad de los proyectos que debe trascender a la empresa que lidera el proyecto.
- La puesta en marcha de los Negocios Inclusivos genera cambios en la actitud y en el comportamiento de las personas de bajos ingresos, permitiéndoles identificar nuevas oportunidades y retos frente a sus posibilidades de generar ingresos, sin embargo estos son procesos lentos que deben contar con una importante etapa de acompañamiento social.
- Si en el estudio inicial ya se cuenta con infraestructura, esto facilita el desarrollo de los proyectos y reduce costos. Para lograr resultados positivos es clave el acompañamiento y el soporte técnico al proyecto y, de ser necesario, se debe conseguir financiación adicional en el transcurso del proyecto.
- La presentación de resultados a corto plazo motiva más a los participantes y atrae a otros actores, por lo cual el proyecto debe contemplar dos agendas: una de corto plazo y otra de largo alcance, ya que las personas de bajos ingresos deben subsistir en el proceso.
- El apoyo técnico y la capacidad de gestión que le puede aportar la empresa a las personas de bajos ingresos.
- El trabajo psicosocial realizado con las personas de bajos ingresos para el empoderamiento hacia el proyecto y el aumento de la autoestima, que se puede fortalecer teniendo en cuenta los resultados de un estudio etnográfico.

- El compromiso y la comprensión de las personas de bajos ingresos en los proyectos.

Aprendizajes del proceso de Fabricación:

- La identificación de la capacidad local existente en las personas de bajos ingresos que puedan desarrollar actividades en los diferentes procesos de producción de la empresa.
- El fortalecimiento administrativo y técnico a las pequeñas empresas de la comunidad para contratar sus servicios.



Aprendizajes del proceso de Distribución:

- La oferta de productos que mejoren la calidad de vida de las personas de bajos ingresos.
- La identificación de líderes en las comunidades de bajos ingresos, para crear redes de distribución a través de ellos.
- El tener un canal de distribución adecuado a las necesidades y a la realidad de la zona que se quiere intervenir.
- La sensibilización y la capacitación para las personas de bajos ingresos en el conocimiento detallado de los productos y servicios que van a ofrecer.
- La identificación de un aliado para la financiación de microcréditos destinados a las personas de bajos ingresos, articulados al proyecto de Negocio Inclusivo.
- La selección de zonas en las cuales se quiere trabajar teniendo en cuenta el tema de infraestructura.





5. BARRERAS Y OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS:

El siguiente espacio se dedica a la revisión de las principales barreras y obstáculos que se pueden presentar para el desarrollo de NI recopiladas a partir de la experiencia de la Alianza SNV/CE-CODES en diversos proyectos en el país y los análisis consignados en las actas de las reuniones del CONNIC. Se hará la revisión de algunos obstáculos que se identificaron y son transversales a todas las categorías de NI y otros característicos de cada una de ellas.

Barreras y obstáculos generales de los NI:

- La tendencia de la alta dirección y en general de la empresa a confundir el concepto de NI con el de Responsabilidad Social Empresarial.
- La proliferación de muchos conceptos que confunden al empresario con el argumento de reducir la pobreza.
- El desconocimiento de las necesidades de las personas de bajos ingresos por parte de las empresas.
- La ausencia de una definición clara de los roles de cada actor involucrado en el proyecto.
- La ausencia de inversión para la elaboración de un estudio de pre-factibilidad con el fin de estructurar el proyecto de NI.
- La falta de recursos humanos profesionales formados en el conocimiento para la formulación e implementación de NI.
- La existencia de paradigmas administrativos al interior de las empresas que son difíciles de cambiar.

- La poca capacidad de negociación de las personas de bajos ingresos que participan de iniciativas de NI, que no pueden presentarle al financiador las suficientes garantías para acceder a recursos de crédito.
- Las dificultades para demostrar el impacto a mediano y largo plazo de los proyectos de NI, que hace compleja la consecución de financiación.
- La presencia del conflicto armado en las zonas rurales con los consecuentes problemas de orden público que afectan especialmente a los proyectos agroindustriales.
- El incumplimiento en los tiempos planeados de ejecución para el proyecto.
- La tendencia de los diferentes actores involucrados a figurar como protagonistas de las iniciativas, que hace difícil las relaciones y las alianzas.
- La infraestructura del país en muchos casos se convierte en una de las principales barreras para los proyectos debido a que, comparados con otros países, no somos competitivos.
- La no existencia de un marco regulatorio que realmente ayude a reducir la pobreza, a través de proyectos auto-sostenibles; se mantiene la tendencia al asistencialismo y la filantropía.
- El no uso de una estrategia de comunicación por parte de la empresa como instrumento de éxito del proyecto de NI.
- El desconocimiento del concepto de eco-eficiencia, el cual den-

tro de sus objetivos recomienda el cambio de patrones consumo hacia otros más sostenibles.

- Se puede presentar un manejo de las relaciones empresa-comunidad de bajos ingresos, caracterizado por la asimetría en el manejo del poder y la escasa transparencia.



Barreras y obstáculos en el proceso de Diseño:

- La competencia desleal de otras empresas.
- El transporte y la logística de la empresa para llegar con sus productos a la población de bajos ingresos.
- Las barreras culturales locales de consumo.
- La falta de seguimiento de las actividades de actores externos como distribuidores, en el proceso de venta del producto.
- La falta de conocimientos y habilidades de las personas de bajos ingresos frente a los productos que la empresa les ofrece, esto quiere decir que no se da una información adecuada del producto que pueda ser comprendida por las personas
- La falta de experiencia alrededor de un marco regulatorio para el mercado de personas de bajos ingresos.
- La falta de acceso a los productos y servicios financieros.
- El proceso de intermediación, que ayuda a encarecer en muchas ocasiones los productos que llegan a las personas de bajos ingresos.
- La falta de acceso a los seguros para proteger los bienes.

- El proceso de adaptabilidad de los productos y los procesos de las empresas al mercado de personas de bajos ingresos.
- La posible desarticulación de las diferentes áreas de la empresa en el trabajo de Negocios Inclusivos con los consumidores.
- La falta de conocimiento de los ejecutivos de la empresa con referencia al mercado de personas de bajos ingresos. No las ven como posibles clientes.
- La falta de disponibilidad de efectivo de las personas de bajos ingresos.

Barreras y obstáculos en el proceso de Compras:

- La falta de una metodología en la empresa para la identificación de ideas de posibles NI.
- La formulación del proyecto teniendo en cuenta las capacidades de las personas de bajos ingresos.
- La incredulidad de las personas de bajos ingresos por las malas experiencias en proyectos anteriores.
- Los tiempos de ejecución diferentes en cada actor involucrado que generan no cumplimiento de expectativas. Es clave hacer un buen acuerdo inicial basado en tiempos reales.
- El cambio de hábitos en los procesos de las personas de bajos ingresos que puedan proveer bienes y servicios a la empresa.
- La falta de fortalecimiento de las personas de bajos ingresos en temas administrativos, financieros, productivos, ambientales y sociales.



- La cultura de informalidad de las personas de bajos ingresos. Su perspectiva es corta, pues están acostumbrados a una economía de subsistencia, por lo cual no es fácil que se involucren en proyectos de mediano y largo plazo.
- De no abordarse el aspecto psicosocial en los proyectos, aumenta el riesgo del fracaso asociado con problemas de relaciones en las comunidades. En algunas ocasiones aunque se logre el éxito en el negocio, el punto de quiebre es el aspecto humano.
- La poca fidelidad de los proveedores con la empresa que compra el producto por falta de herramientas jurídicas que garanticen este suministro.
- La variación de precios debido a la fluctuación de la moneda.
- La sensibilización por parte de la empresa para cambiar prácticas o malos hábitos de producción de los proveedores para mejorar los procesos.



Barreras y obstáculos en el proceso de Fabricación:

- La escasez de operadores locales idóneos. Es difícil el acceso a las regiones de los proyectos y por lo tanto se presenta dificultad en tener personal que ayude a capacitar a las comunidades.
- La no identificación de los procesos que necesitan ser apoyados por capacidad local.
- La no identificación del valor agregado para la empresa en esta etapa del proceso en términos del cumplimiento de sus objetivos de negocio.

Barreras y obstáculos en el proceso de Distribución:

- El desconocimiento de los beneficios del producto, por parte de las personas de bajos ingresos.
- El proceso de formación para que las personas de bajos ingresos se empoderen de los proyectos de sus nuevos roles, que no es sencillo.
- Diferenciar el proceso con los de otras empresas, que se constituye en un desafío más que una barrera.
- La no ubicación y motivación de los líderes al interior de las comunidades para que puedan ayudar a implementar este proceso, de lograrse se constituye en un punto a favor de la iniciativa de NI.
- La identificación poco clara del valor agregado que genera el producto a las personas de bajos ingresos, es decir cómo el producto mejora su calidad de vida, puede amenazar la sostenibilidad del proyecto.
- La no identificación de socios estratégicos para el canal de distribución.
- El no explorar nuevos mercados puede poner en riesgo el negocio, al depender este de un solo cliente.



“Nuestros líderes políticos no son los únicos que recibieron un mandato para el cambio. Los líderes de negocios e instituciones en todas partes se enfrentan a una oportunidad única para cambiar cómo funciona el mundo”.

*Samuel J. Palmisano,
Presidente & CEO de IBM Corporation*

[Capítulo 3]

Opinión de algunos miembros del CONNIC

“Hay necesidad de aumentar el diálogo entre los principales actores, entre los sectores públicos y privados para asegurarse de que los pobres son parte del mercado. Necesitan ser parte de la globalización - una globalización inclusiva”.

*Ad Melkert,
Representante Especial Naciones Unidas.*

Para el desarrollo del plan de trabajo del Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia - CONNIC, ha sido sostén fundamental el liderazgo de los representantes de las organizaciones de todos los sectores que desde el año 2007 acompañan a CECODES en esta iniciativa.

CECODES invitó a los miembros fundadores del CONNIC con el propósito de escuchar sus opiniones y percepciones acerca de este proceso, su opinión acerca del concepto de Negocios Inclusivos, sus experiencias en el tema y las perspectivas para el desarrollo del mismo.

A continuación el listado de los líderes que compartieron sus opiniones y conocimientos:

 [SECTOR PRIVADO]		
Lina Echeverri	TELEFÓNICA	Vicepresidente de Relaciones Institucionales
Carlos González	PAVCO	Gerente General
Martha Moreno	ASOCOLFLORES	Gerente de Desarrollo Social
Alberto Sehuanes	CORONA	Director Responsabilidad Social
Sergio Mauricio Rengifo	CECODES	Director de Negocios Inclusivos - Colombia
 [FUNDACIONES Y ONG]		
Roberto Pizarro	FUNDACIÓN CARVAJAL	Presidente Ejecutivo
María Lucia Roa	ASHOKA	Representante en Colombia
Daniel González	FUNDACIÓN AVINA	Director Programático
Haidy Duque	CORPORACIÓN KAIRÓS	Gerente
María Clara Rodríguez	SNV	Coordinadora Colombia

[SECTOR PÚBLICO]		
Diego Molano	ACCIÓN SOCIAL	Director
Alejandro Mesa	MINISTERIO DE AGRICULTURA	Gerente Alianzas Productivas
[ACADEMIA]		
Claudia Cárdenas	UNIVERSIDAD JAVERIANA	Coordinadora de responsabilidad social empresarial, Facultad de Ciencias y Administración
Ezequiel Reficco	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	Profesor, Facultad de Administración
Gustavo Yepes	UNIVERSIDAD EXTERNADO	Director del Área de Gestión Social-Facultad de Administración

Estas son las principales opiniones de este grupo de gestores y líderes del tema de NI en Colombia:

 **Lina Echeverri**, Vicepresidente de Relaciones Institucionales de Telefónica Colombia



¿Cuál es su opinión acerca del concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES? Estoy totalmente de acuerdo con el concepto de Negocios Inclusivos que maneja CECODES, es el acertado, lo apoyamos y haremos todo lo posible por ser sus prescriptores.

¿Los Negocios Inclusivos contribuyen a reducir la pobreza? Estoy convencida de ello porque ayudan a formalizar la economía, los productos y servicios se diseñan especialmente para este mercado objetivo en la base de la pirámide e inclusive, tienen un impacto

positivo en el empleo porque esta población hace realidad iniciativas de emprendimiento con muy alta probabilidad de ser exitosas. En la medida que las empresas incorporem este modelo podremos actuar a lo largo de la cadena de valor con proyectos propios de la actividad empresarial y con una enorme posibilidad de romper círculos de pobreza con equidad.

¿Para usted qué no es un Negocio Inclusivo? Los Negocios Inclusivos se hacen con una población muy definida en términos de mercado objetivo y tiene propuestas de valor que deben impactar positivamente tanto la empresa como la comunidad. En la medida que un negocio se estructure dirigido a la base de la pirámide, bien sea en la cadena de valor o como cliente o usuario final, que sea rentable para la empresa y que se evalúe el impacto para todas las partes interesadas lo podemos clasificar como inclusivo. Normalmente las compañías estamos acostumbradas a mirar el impacto en nuestra cancha. En este modelo lo novedoso es hacer una apuesta de sostenibilidad que sea tripartita: para la compañía, para el beneficiario y para la comunidad.

En este orden de ideas, no es un Negocio Inclusivo aquellas iniciativas que se salen del esquema planteado.

¿Cree usted que este tipo de Negocios depende solo de una organización o de varios actores? Creo que debe haber una movilización social y es por eso que los Negocios Inclusivos requieren una acción articulada de muchos actores. Entidades como CECODES y la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), los cuales son hoy protagonistas del tema, tienen un rol fundamental porque tienen la difícil tarea de entusiasmarlos y así cada vez más empresas mirarán la base de la pirámide como un mercado potencial lleno de oportunidades, con potencial para encontrar nuevos proveedores, nuevos aliados y lleno de retos desde el punto de vista comercial.

El Estado debe ser el gran promotor de políticas públicas que faciliten la formalización de la economía y en especial de los negocios con y en la base de la pirámide. Los recursos públicos deben dirigirse a incentivar la creación de empleo y la formalización de empresas. Los subsidios directos en muchos casos se necesitan pero deben hacer parte de una intervención integral que promueva la sostenibilidad y la generación de ingresos.

¿Cuál ha sido su experiencia en el tema? ¿Ha desarrollado Proyectos? Descríbalos. Telefónica pertenece al sector de las tecnologías de información y comunicación (TIC), el cual es per se un sector inclusivo y, por ser transversal, le aporta a la plataforma de competitividad del país. Las TIC tienen un enorme potencial para cerrar brechas. Tradicionalmente hablamos de brechas digitales pero su impacto va más allá como instrumento para acercar la población (brecha geográfica) y transformar positivamente el entorno con nuevas oportunidades de generación de ingresos y de empleo (brechas económicas).

Telefónica ofrece la oportunidad de llevar comunicación a todos los rincones del país con un compromiso de largo plazo y por eso para nosotros las iniciativas de Negocios Inclusivos deben ser rentables y auto sostenibles. Este tema tiene múltiples ejemplos tanto en el negocio fijo como en el móvil, con experiencias innovadoras.

Un factor clave de nuestro negocio es el despliegue de infraestructura. La operación fija ha participado activamente en alianzas que el gobierno promueve desde Compartel y en los planes bianuales para la modernización de la infraestructura. El objetivo de estos es llevar conectividad a lugares donde realmente no es rentable por los costos que se tienen pero que se requieren las plataformas, experiencia y capilaridad comercial de un operador para que esta infraestructura cum-

pla su propósito. Cada uno pone sus fortalezas y se complementan para año tras año evolucionar de ofrecer telefonía a población vulnerable y hoy poder tener una oferta integrada que le permita a regiones que se encontraban totalmente aisladas a estar comunicados con el mundo. Sólo con alianzas público privadas y con visión de negocio inclusivo, esta premisa es hoy una realidad.

Con la ampliación de cobertura y capilaridad mediante inversiones muy importantes realizadas por las compañías se catapultó la penetración de telefonía móvil, de internet, los servicios de datos, entre otros, y hemos descubierto enormes oportunidades para atender una demanda creciente de una manera eficiente y donde se pueden diseñar propuestas de valor muy innovadoras a la medida para cada segmento de la población. Por ejemplo, las pequeñas empresas cuentan con productos y servicios que les han transformado la forma de hacer negocios. Con estas hablamos de puestos de trabajo informáticos en los cuales se olvidan de la conectividad, el hardware, el software, el mantenimiento porque Telefónica se encarga de esto por una cifra mensual y concentran toda su energía y esfuerzo en desarrollar herramientas para hacer su empresa más competitiva en un mundo global con todo el acompañamiento nuestro para que tengan la mejor estrategia de comunicación en la web, las plataformas más confiables y estén a la vanguardia de las comunicaciones en lo que requiera su negocio.

Con la telefonía móvil se han tenido logros espectaculares con productos para toda la cadena de valor, para proveedores, para agentes y distribuidores e inclusive para el cliente final.

Un caso especial a resaltar por ser gana/gana para todas las partes y que es un negocio inclusivo tanto en la cadena de valor (distribuidores) como en la población objetiva usuario final del servicio, son las micro-recargas. La población de

los estratos socioeconómicos más bajos tenía serias dificultades para mantener saldo en su celular porque necesitaban al menos \$10.000 pesos colombianos para comprar una tarjeta prepago. Se diseñó un modelo con recargas electrónicas desde \$1.000 pesos colombianos, el cual unido al programa *“Adelanta tu saldo”*, un crédito que se da al usuario en prepago cuando no tiene saldo, es una clara muestra de lo que significa implementar un negocio inclusivo. Todos los involucrados tenemos beneficios con este proyecto. Los usuarios pueden estar conectados con una propuesta de valor que se ajusta a su flujo de caja. Para los puntos de venta, en especial las tiendas y los pequeños comerciantes, es un producto que se vende muy bien. Además le sirve para atraer los clientes, comparable con lo que en alguna época fue la fotocopidora, pues se acerca alguien a recargar su línea desde \$1.000 y en la misma compra se lleva cualquier otro producto. Con ventajas adicionales: requiere poco capital de trabajo, no necesitan equipos especiales porque basta enviar un mensaje de texto, tiene mucha rotación y se minimizan los riesgos de seguridad pues no requiere tarjetas prepago físicas. Para la compañía los beneficios son palpables en términos de optimización de recursos, seguridad en transacciones, eficiencia en los procesos, incremento de uso en la base prepago, reducción del churn (retiro de clientes), aumento en el consumo por cliente, fidelización, etc todos medidos con su respectivo impacto económico.

También hemos entendido que los Negocios Inclusivos son un modelo que nos ayuda a identificar oportunidades en otros sectores y permiten construir alianzas estratégicas que faciliten su desarrollo. Por ejemplo, estamos implementando un proyecto de m-commerce con la Federación de Cafeteros, el Banco de Bogotá y el BID, el cual esperamos incentive la bancarización en la base de la pirámide y abra oportunidades

para nuevas formas de comercialización de productos en las distintas cadenas productivas.

¿Cuáles son sus aprendizajes? ¿Qué no volvería a repetir para no fracasar? En los negocios de telecomunicaciones generalmente hay muchos actores involucrados. Uno de los factores críticos de éxito a identificar desde la formulación del proyecto cómo remunerar a cada uno de los que participa en de tal forma que para éste sea rentable. Si alguno en la cadena siente que no es sostenible o rentable llega un punto donde se va a salir del modelo y en ese momento se acaba el negocio. Desde el principio es importante entender el modelo de negocio, identificar cuáles van a ser las condiciones y cuál es el rol de cada involucrado para que el negocio funcione.

Suena a Perogrullo pero es posiblemente uno de los más grandes errores que se cometen por las tensiones en la negociación. Cada uno trata de maximizar su resultado y no siempre resulta en lo óptimo para el negocio. Cuando no se ponen números para todos y se revisan procesos y responsabilidades se vuelve mucho más complejo desde el diseño hasta la implementación y asignación de los recursos necesarios para que el proyecto sea exitoso. Ojo, siempre bajo la premisa que debe ser bueno para todos.

Diga tres factores claves del éxito de las iniciativas de Negocios Inclusivos. Primero, conozca el mercado y sus especificidades, es decir lo que se esté diseñando debe ser coherente con las necesidades. Segundo, póngale números a todo, es importante ver rentabilidad para el todo y las partes, la propuesta de valor representada en la capacidad de respuesta de los sistemas, el tiempo, la efectividad del servicio. Tercero, los Negocios Inclusivos no surgen de la demanda sino que se promueven desde la oferta, hay que tener una dosis de

creatividad gigante para identificar propuestas de valor que el mercado no está suficientemente maduro o no se perciben como una necesidad.

¿Cuál es su opinión sobre el CONNIC? ¿Conoce la estrategia nacional impulsada este año? Claro que la conozco y me parece que están haciendo un trabajo maravilloso de educación a las compañías. El CONNIC está mostrando que los Negocios Inclusivos tienen una ruta para hacerse. Ojalá se pudieran conseguir recursos para medir el impacto en las poblaciones. Hay empresas muy importantes sobre todo en el mundo del mercado masivo y es ahí donde están las mejores experiencias exitosas. Hay que hacer una tarea de visibilización de Negocios Inclusivos con buen impacto, de proyectos y experiencias que sean replicables, y de formación y apropiación pues tenemos una gran oportunidad para educar a todos los participantes de las cadenas de valor.

¿Cuál es su mensaje para que el sector empresarial decida trabajar Negocios Inclusivos? Lo más importante es entender que hay oportunidades de mercado y cada vez tenemos que trabajar más articulados. Invito a explorar nuevas fronteras, siempre acompañados de una muy buena planeación y pasión en la ejecución. Estoy segura muy pronto podremos mostrar experiencias exitosas donde se acerquemos la oferta y la demanda que hoy parecen separadas por grandes brechas.

Creo en nuestra experiencia ya que son proyectos de mucha gente donde todos estamos en la cadena y sin importar lo que yo ponga estoy segura que agregamos mucho valor, logramos fidelidad en nuestro público objetivo con propuestas diferenciadas y rentables para todos. Las TIC le permiten a la gente vivir mejor, facilitan el desarrollo de los negocios y contribuyen a mejorar las condiciones de vida de las comuni-

dades. Telefónica se mueve en la lógica de desarrollar productos y servicios innovadores usando tecnologías de información, lo cual exige sostenibilidad y que haya beneficios reales tanto para los grupos de interés como para la empresa, siempre con una visión de largo plazo. Esta premisa es válida para cualquier empresa que quiera explorar negocios masivos en un país con un altísimo porcentaje de su población y familias que se mueven en la informalidad y donde cerca del 90% de los hogares tienen ingresos por debajo de los US\$1500 por mes.

El reto es enorme pero alrededor del concepto de Negocios Inclusivos se pueden explorar nuevos horizontes y agregar mucho valor a los que participan con la gran satisfacción de contribuir a construir un mundo mejor para todos en forma sostenible.



Carlos González,
Gerente General de PAVCO

¿Qué opina usted sobre el concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES?

Es una definición que comparto. Añadiría que es a través de las alianzas con gobiernos locales, con Organizaciones No Gubernamentales e incluso con otras empresas privadas, que se logra su permanencia en el tiempo.

¿Cree usted que los Negocios Inclusivos contribuyen con la reducción de la pobreza? Definitivamente sí. Las comunidades más vulnerables deben ser partícipes de la economía del país de forma permanente y con posibilidades de mejorar sus ingresos.



¿Para usted qué no es un Negocio Inclusivo? Apartándonos del concepto de filantropía, consideraría que aquella relación que no se traduzca en un beneficio mutuo, lo que no es negocio tanto para las empresas como para la población vulnerable no lo considero un Negocio Inclusivo.

¿Cree usted que el desarrollo de este tipo de Negocios depende solamente de una organización o, por el contrario, de varios actores? Aunque es un hecho que se han logrado experiencias de Negocios Inclusivos a través de una sola organización, es más fácil y efectivo lograrlo por medio de un trabajo conjunto que se construye a través alianzas.

¿Cuál ha sido su experiencia en el tema? ¿Ha desarrollado Proyectos de Negocios Inclusivos? Descríbalos, por favor. En 1998 cuando Pavco de Occidente inició labores en la región del Norte del Cauca, en el municipio de Guachené, apostó por los trabajadores locales de vocación agrícola, hoy 88% de nuestro personal es oriundo de las veredas cercanas a la planta. Esta cercanía propició uno de nuestros Negocios Inclusivos que tiene lugar en Guachené, en el que hemos vinculado desde hace cuatro años como proveedoras de refrigerios y almuerzos a madres cabeza de familia de La Asociación Regional Minga Mujer, algunas de ellas madres de nuestros colaboradores. A la fecha han facturado cerca de 120 millones de pesos con un suministro regular y de muy buena calidad. En 2010 las apoyamos con capacitación en principios administrativos, buenas prácticas de manufactura y control de calidad.

También hemos tenido experiencia en otro tipo de modelo, el cual incluye directamente a nuestros productos. Diseñamos sistemas de riego para pequeñas parcelas beneficiando a un total de 70 familias en el departamento del Valle del Cauca gracias

a la construcción de alianzas entre todos los actores, desde la comunidad hasta la empresa comercializadora.

¿Cuáles son sus aprendizajes? ¿Qué no volvería a repetir para no fracasar? A los Negocios Inclusivos debemos tratarlos como una unidad independiente con el fin de aliviarlos de costos administrativos que podamos traducir al usuario y contar con entidades aliadas que conozcan y sean interlocutoras frente a la comunidad.

Primero, la orientación y la capacitación del personal técnico y de ventas para encaminarse hacia nuevas formas de hacer negocios. Segundo, contar con una comunidad organizada y fortalecida. Tercero, la creación y consolidación de alianzas.

En su opinión, qué considera más importante: ¿Tener una buena iniciativa o contar con un mercado para los productos o servicios?

Lo importante es lograr pasar del diseño del negocio a la realización del mismo, ya que hay cientos de iniciativas en las comunidades y es parte de nuestra labor coordinarlas para ofrecerles las soluciones que necesitan en un entorno de Negocios Inclusivos.

En su experiencia ¿las iniciativas de Negocios Inclusivos corresponden a la cadena de valor de la empresa ancla o son aisladas? En Colombia hace falta que muchas más empresas e instituciones colaborem para que los Negocios Inclusivos generen mayores impactos en la comunidad y no se logren hechos aislados.

¿Cuál es su opinión sobre CONNIC? ¿Conoce la estrategia nacional impulsada en 2010? Sé que CECODES está apoyando este tipo de iniciativas con el fin de coordinar a los diferentes actores involucrados en un Negocio Inclusivo.

¿Cómo cree usted que el Comité podría ayudar a construir los Negocios Inclusivos en el país? Es importante la labor de divulgación y la asesoría de CONNIC en todos estos proyectos.

Puede, por favor, mencionar tres elementos que no pueden faltar en el desarrollo de un Negocio Inclusivo. El Negocio Inclusivo debe traducirse en un beneficio mutuo para la comunidad vulnerable y para la empresa, debe ser sostenible en el largo plazo y además replicable, debe estar asociado a la cadena de valor de la compañía o como proveedor de servicios y debe contar con la participación de la comunidad en el diseño del mismo.

Ahora nos puede decir, por favor, tres errores que no se deberían cometer en el desarrollo de los Negocios Inclusivos. Ser asistencialistas, que estén ajenos a la actividad de la empresa y sus productos, que se desarrollen sin el apoyo de un actor que facilite la comunicación con la comunidad.

¿Qué sugiere para que las empresas integren los Negocios Inclusivos en su propia estrategia? Una compañía que se considere global cuenta dentro de sus prioridades con la protección al medio ambiente y con la responsabilidad social. Este convencimiento nos lleva a repensar la manera de hacer negocios.

¿Cómo evitar que este concepto se desvirtúe y que lleve un mensaje equivocado al sector empresarial? Generando espacios de discusión frente al tema y dando a conocer los casos de éxito.

¿Cuál es su mensaje para que el sector empresarial decida trabajar en el área de los Negocios Inclusivos? En la medida en que la población vulnerable se integre a la economía tendremos un país sostenible y una sociedad más equitativa en el que las empresas puedan crecer.



Martha Moreno, Gerente de Desarrollo Social de la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores – ASOCOLFLORES

¿Qué opina usted sobre el concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES?

A mí me parece que la forma como CECODES asumió el tema nos permitió a todos los actores que estamos comprometidos con el ámbito de la responsabilidad social visualizarnos en el sistema. Yo creería que la mayoría de las entidades no teníamos a los Negocios Inclusivos como un concepto, existía la idea de que se podían manejar desde la perspectiva de negocio, como un apoyo con unas líneas hacia afuera, pero no como parte del negocio de la gente. Me parece importante que CECODES ha sido consistente con el concepto, aun en contra de ciertas corrientes que desestimaban a los Negocios Inclusivos como un asunto importante en responsabilidad social por el hecho de que fueran negocios, la consistencia fundamentada en el estudio de los casos, su análisis y valoración, ha permitido visualizar que nosotros, ASOCOLFLORES, manejábamos Negocios Inclusivos sin esa conciencia de que lo estábamos haciendo.



¿Cree usted que los Negocios Inclusivos contribuyen con la reducción de la pobreza? Creo que es una posibilidad clarísima para ciertos sectores económicos de cómo ejercer su responsabilidad social. Para otros sectores es mucho más complicado montarlos, por la naturaleza del negocio.

Háblenos, por favor, de una de las experiencias modelo de Negocios Inclusivos. Ahora mismo estamos trabajando con Sergio Rengifo de CECODES, con trabajadores que por algún motivo han perdido su capacidad laboral para involucrarlos en

un proyecto donde se va a aprovechar el desecho de las flores y a explotarlo económicamente generando un impacto ambiental positivo, se van a generar salidas importantes a la crisis del sector con empresas de valor agregado, garantizando a este grupo de personas, que han perdido su capacidad de trabajo, que hay una posibilidad de vida posterior al desgaste normal de vida laboral.

¿Qué es, a partir de las lecciones aprendidas, lo que las empresas no deben hacer? Primero, el negocio debe ser claro, es decir que haya una relación de negocio rentable y claro para todos. Segundo, que la inclusión sea cierta, ya que el Negocio Inclusivo no es contratar mano de obra barata, ni es remplazar la mano de obra por temporalidad, ni es expiar culpas de responsabilidad social, ya que creo que estas son las trampas que hacen fracasar un Negocio inclusivo.

¿Cuáles son los actores que intervienen y que hacen que los Negocios Inclusivos funcionen? El actor principal es el dueño del negocio, del producto con cuentas claras, por eso es importante tener una contabilidad independiente para que sea auditada. El Estado debe acompañar en el comienzo del negocio o cuando se necesite de infraestructura, legalidad, etc. En la comercialización, un actor claro para que el producto tenga salida y se abra un espacio en el mercado es la empresa ancla, definitiva por los compromisos que asume y por su acompañamiento en el proceso de capacitación, con unos tiempos y alcances definidos.

¿Cómo ha sido su experiencia en el Comité Nacional de Negocios Inclusivos? El trabajo me ha parecido muy importante y juicioso. Hay que darle un toque más de institucionalidad al tema, que sea más serio al interior de las organizaciones que participen y que se produzca, implemente y reporte lo que ha

hecho el Comité, ahora hay que ser más operativos y lograr la consolidación del tema.

¿Desde su punto de vista cómo se ven los Negocios Inclusivos al interior de las empresas? Creo que hay mucho desconocimiento todavía. Cuando las organizaciones entiendan el tema, van a ver una gran oportunidad de negocio. El mismo nombre de Negocios Inclusivos no es muy claro, hay alguna resistencia con lo inclusivo ya que se confunde con programas del gobierno, pienso que hay que trabajar el concepto en esa expresión.

¿Cuál sería su mensaje para que el sector empresarial decida trabajar Negocios Inclusivos? Yo creo que el empresario colombiano es sensible. Por ejemplo, desde ASOCOLFLORES se maneja el tema porque ya las directivas entendieron el concepto, y cuando el empresario se da cuenta de que el tema además agrega valor porque acerca la comunidad, logra que mejoren sus condiciones de vida, logra eliminar pobreza, le da a esta comunidad la oportunidad de adquirir, tener y comprar más, lo convierte en un tema interesante y lo motiva más.



Alberto Sehuanes, Director de Responsabilidad Social de la Organización Corona

¿Qué opina usted sobre el concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES? El concepto tiene dos momentos, primero el aprendizaje que deja la definición y la reflexión, el segundo momento es cuando empezamos a entender que en nuestro modelo comercial existía una masa grande de Colombianos en el estrato socio económico bajo que no estábamos atendiendo directamente y que cumple con uno de los postulados de rentabilidad, de acuerdo con Prahalad

el padre del concepto de La Base de la Pirámide. El entender esto nos plantea definiciones alrededor de cómo atenderlo, con qué productos, hacia cuál consumidor final nos debíamos dirigir, cómo vive y cuál es su entorno. Después de un año de estudios nos dimos cuenta de que estábamos preparados para atender este consumidor; comprendiendo que su vivienda es su patrimonio por excelencia y se genera en un proceso de tiempo, lo que nos llevó a crear la frase *“Su Casa como Nueva Paso a Paso”*; esta expresión sale de nuestro grupo objetivo, de nuestro mercado.

¿Cree usted que los Negocios Inclusivos contribuyen con la reducción de la pobreza? En nuestro caso el mejorar las condiciones de vida cambia el comportamiento social, es uno de los aprendizajes que nos dejan estas experiencias, los Negocios Inclusivos rompen con el tema de la pobreza al activar nuevos circuitos comerciales. El caso de nuestras promotoras, el disponer de recursos les permite consumir productos de otras mujeres de su barrio alrededor de temas como libros, uniformes, útiles escolares, entre otros productos que dinamizan la economía local.

Diga, por favor, tres factores claves del éxito en las iniciativas de Negocios Inclusivos. El primero y fundamental es desaprender, Corona tiene toda una tradición comercial pero el reto que nos planteo atender un segmento desconocido nos forzó hacia unas iniciativas de innovación. El segundo gran elemento es el de la inclusión de otros actores, en nuestro caso fue permitir que organizaciones sociales entraran al modelo, que mujeres sin conocimiento en la venta de cerámica, se capacitaran y pudieran llegar con el producto a los hogares de este segmento, ofreciendo nuevas oportunidades para su desarrollo y de sus localidades.

Ahora nos puede decir, por favor, tres errores que no se deberían cometer en el desarrollo de los Negocios Inclusivos. El primer gran error es no pensar como ellos, el segundo es creer en nuestros propios paradigmas. La buena noticia es que ambos nos dejaron lecciones de aprendizajes que capitalizamos y que sobre estas construimos desarrollos más fuertes que le entregan Sostenibilidad al negocio, que al final es la apuesta más importante.

¿Cuál es su opinión sobre CONNIC? ¿Conoce la estrategia nacional impulsada en 2010? Una parte muy importante de esta estrategia esta relacionada con la divulgación y hacerlo en ámbitos industriales, es decir, escuchar a los pares. Eso es lo que ha propiciado CECODES como uno de sus grandes atributos; lograr que todas las organizaciones nos escuchemos, estoy convencido que es el gran aporte del Comité.

Lo que más nos gusta de CECODES es que visualiza a largo plazo, busca que no haya esfuerzos individuales sino que a futuro se genere el trabajo mancomunado de sus afiliados.

¿Cómo cree usted que el Comité podría ayudar a construir los Negocios Inclusivos en el país? Todas estas iniciativas tienen que convertirse en liderazgo y es el camino que CECODES ha escogido: ser líder en este tema en Colombia, que es difícil porque el liderazgo se gana en una carrera larga. Cuando más compañías empiecen a entender que el Negocio Inclusivo da rentabilidad y también da beneficios en el tema social, va a permitir que mas compañías lleguen al Comité. El liderazgo es la bandera que debemos portar, compartir y apoyar más.

¿Cuál es su mensaje para que el sector empresarial decida trabajar en el área de los Negocios Inclusivos? Lo mejor es la

vivencia, esto no se puede simplemente contar. Yo invitaría al sector a que promueva el aprendizaje DIRECTO desde los varios casos de Negocios Inclusivos que en Colombia existen y que se soporten en iniciativas como la que CECODES facilita.



Sergio Rengifo, Director de Negocios Inclusivos – Colombia/ Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES)



¿Qué opina usted sobre el concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES? Para CECODES, como capítulo colombiano del WBCSD, esta definición es muy clara y está focalizada en el tema empresarial. Creemos que es una opción para ayudar a reducir la pobreza con proyectos específicos donde alineamos a personas de bajos ingresos con la cadena de valor de las empresas a través de un círculo virtuoso de economía que es de oferta y demanda, incluyéndolos como personas que proveen servicios y/o bienes que requiere la empresa y que también distribuyen los productos que fabrica la empresa. Creemos que diseñando una oferta de productos y/o servicios que mejoren la calidad de vida de las personas recorreremos un camino y desarrollamos de una forma específica el tema de los Negocios Inclusivos.

¿Cree usted que los Negocios Inclusivos contribuyen con la reducción de la pobreza? Claramente son una manera de aportar. Lo más importante es tener la oportunidad de generar valor económico con un impacto social representativo asociado a la acción de las empresas, inicialmente de aquellas vinculadas a CECODES y paralela o posteriormente de otras grandes empresas que se motiven a trabajar en el tema.

De acuerdo con su experiencia ¿que no es un Negocio Inclusivo?

Primero, lo que queremos como CECODES es tratar estratégicamente de desligar el tema de los Negocios Inclusivos del tema de la Responsabilidad Social Empresarial, creemos que si la apuesta es convencer al sector empresarial de nuestro país y de los países de América Latina de que este es un asunto de negocio, no hay que vender este concepto como Responsabilidad Social Empresarial sino como, precisamente, una estrategia de negocio, donde hay un claro beneficio económico para la empresa acompañado de un impacto social representativo. En el fondo, la clave es considerar los Negocios Inclusivos como una relación de gana-gana para la empresa y para las personas de bajos ingresos.

¿Cuál ha sido su experiencia en el tema? Háblenos acerca de algunos proyectos.

Yo creo que tenemos muchas experiencias. Algunas las documentamos en un libro que publicamos en el año 2008 bajo el título de *“Negocios Inclusivos en Colombia”*, que se puede descargar en línea desde nuestro sitio Web (www.cecodes.org.co). Quiero destacar el trabajo de la Compañía Nacional de Chocolates, empresa que identificó que podía involucrar a una comunidad de pequeños productores de cacao para abastecerse de su materia principal, la capacitó, aprovechó la capacidad de gestión de esta comunidad, la asesoró, le dio a conocer buenas prácticas agrícolas para la siembra del cacao, y, lo más importante, le compra ese cacao como insumo principal a través de unas reglas de juego establecidas. Si vemos este ejemplo de Negocio Inclusivo, va dirigido realmente al tema del abastecimiento de materia prima de una empresa. Otro ejemplo interesante que vale la pena mencionar es el de Natura Cosméticos, en su caso vincularon a personas de bajos ingresos a la distribución

de los productos de la empresa, a manera de venta directa diferencial, donde hay un valor agregado adicional para quienes trabajan en esta distribución traducido en una menor rotación de las vendedoras. El fenómeno que se presenta es un empoderamiento y una apropiación de la empresa por parte de las mujeres ocupadas. Natura Cosméticos en lugar de preocuparse por dónde vender más, garantiza la estabilidad y la búsqueda de una mejor calidad de vida. Ejemplos hay muchos, pero creo que estos dos son interesantes y permiten conocer diversas categorías de Negocios Inclusivos.

Algo que ha diferenciado el concepto de Negocios Inclusivos es que nosotros hablamos mucho de la empresa ancla, que ayuda a que las personas de bajos ingresos hagan gestión para que inicien su empresa. Es destacable, en el caso de abastecimiento de productos y servicios, que la empresa ancla les asegura el mercado. Sin duda, cualquier proyecto requiere de alianzas estratégicas siendo la empresa ancla uno de los actores principales que vincula a las personas de bajos ingresos como proveedores, distribuidores o como consumidores, de igual manera se requieren otros actores que dependiendo del proyecto pueden ser los gobiernos locales o nacional, las entidades sin ánimo de lucro y la academia. Los diferentes actores de un Negocio Inclusivo deben cumplir el rol para el que fueron creados. En su caso, las empresas saben hacer negocios, ese es su papel, y deben apoyar a las personas de bajos ingresos para que sigan generando recursos a las empresas con unas reglas de juego claras, y mejoren las condiciones de vida de quienes tienen menos ingresos.

¿Cuáles son sus aprendizajes? ¿Qué no volvería a repetir para no fracasar? Lo más importante, y hago claridad cuando hablo del tema, es que esto se trata de una estrategia de negocio, es un gana-gana, no es filantropía ni paternalismo,

es un negocio y como tal una estrategia donde van a ganar tanto la empresa como las personas de bajos ingresos; otro elemento importante a partir de la experiencia es que en muchos programas en el país vinculan a las personas de bajos ingresos para ponerlas a producir en primer lugar, y posteriormente se busca el mercado, esto demuestra que si vamos a trabajar proyectos de Negocios Inclusivos el primer paso es identificar un mercado y luego sí desarrollar el proyecto, para minimizar el riesgo de fracasar.

En su opinión, qué considera más importante: ¿Tener una buena iniciativa o contar con un mercado para los productos o servicios? Yo pienso que el país está lleno de emprendimientos, de proyectos que son apoyados tanto por la cooperación internacional como por el gobierno y las empresas, en general son proyectos que se hacen con la mejor buena fe del mundo, pero que no son sostenibles, se inician con mucha motivación y pasado un año se cierran porque no aseguraron el mercado. El concepto de Negocios Inclusivos que nosotros impulsamos desde CECODES se origina en las necesidades que tiene una empresa y que un grupo específico de personas de bajos ingresos puede suplir, este es el empujoncito para que el negocio inicie y tenga su punto de equilibrio, luego hay que enseñarles a ser empresarios, a que busquen otros clientes para seguir creciendo y para que se logre un impacto en la generación de empleo y en el mejoramiento de ingresos. Para nosotros es definitivo el aseguramiento del mercado cuando las personas de bajos ingresos actúan como proveedores y distribuidores, en el tema de consumidores el objetivo es mejorar las condiciones de vida de estos, en cuyo caso cuando la empresa asegura el mercado fortalece el ingreso del consumidor y tiene la oportunidad de satisfacer las necesidades básicas de este.

¿Qué hacer con los emprendedores sociales para involucrarlos en los Negocios Inclusivos? El tema de la pobreza es tan grande en nuestro país, que pienso que los Negocios Inclusivos son una alternativa que hay que focalizar. En el tema de emprendimientos creo que hay que seguirlos promoviendo pero, como dije al comienzo, esta propuesta no va a solucionar el tema de la pobreza, se requieren otras alternativas paralelas. En los Negocios Inclusivos hay que delimitar el mercado ya que los proyectos no pueden ir a toda la base de la pirámide, lo deseable es que las personas en situación de pobreza tengan un ingreso mínimo de entre 6 y 10 dólares, aunque no necesariamente la gente que posee un salario mínimo tiene una buena calidad de vida. Lo que queremos aquí es decirle al señor que vende leche y que tiene una vaquita, “vamos hacer un Negocio inclusivo para que tenga dos o tres vaquitas y con eso mejora su ingreso y su calidad de vida y además le damos capacitación, sensibilización, mejoramos sus buenas prácticas de ordeño”. Yo creo que las iniciativas diferentes a los Negocios Inclusivos van a seguir existiendo, y muy bueno que lo hagan, lo más importante es que poco a poco vayan buscando un foco de mercado para no seguir desgastando a la gente y creando incredulidad frente a estos procesos en todas las regiones del país, las comunidades están aburridas de que se las capacite, se les entregue capital semilla y de empezar a producir cosas que nadie les compra, entonces el énfasis aquí es asegurarles el mercado, focalizarnos y saber a dónde queremos llegar identificando un nicho.

¿Cómo fue su acercamiento al tema de Negocios Inclusivos y cómo ha sido la experiencia de liderarlo y convocar el CONNIC? Recuerdo cuando Christian Marlin de SNV, llegó a CECODES y

nos dijo que quería impulsar este tema, nuestra organización era muy reconocida en el tema ambiental pero en el tema social no. Entonces tomamos la iniciativa y aceptamos traer el concepto de Negocios Inclusivos, lo primero que pensamos desde CECODES fue que era una excelente idea cuyo objetivo final es ayudar a reducir la pobreza, luego identificamos los diferentes actores que venían trabajándolo y de esa manera se creó un espacio teniendo en cuenta a los tres sectores: gobierno, sociedad y sector privado y los invitamos a que nos compartieran lo que venían trabajando. De parte del gobierno contamos con Acción Social y con los ministerios de Agricultura y Ambiente, de parte del sector social invitamos a la Fundación Carvajal y Ashoka, por la academia se convocó a las universidades Externado de Colombia, de los Andes y Pontificia Universidad Javeriana, del sector privado a nuestras empresas afiliadas a CECODES, que han estado muy involucradas y liderando el tema de Negocios Inclusivos. El propósito de la convocatoria fue construir en este espacio, al cual fue llegando gente que se interesó, un concepto nuevo en el país que se fue desarrollando al tiempo que fuimos creando instrumentos y herramientas con estos actores para impulsar el tema. Lo más importante es difundir el concepto a través de estos actores, teniendo muy claro el propósito inicial que es contribuir con la reducción de la pobreza uniendo esfuerzos. No hubo que inventar la rueda ya que muchas empresas venían trabajando en este tema aunque sin llamarlo Negocios Inclusivos e indudablemente faltan elementos para que estos sean más sostenibles en el largo plazo. En el Comité estamos trabajando en esa búsqueda, con estas diferentes visiones de los negocios estamos generando instrumentos para ayudar a que estos proyectos se retroalimenten y haya iniciativas que sean sostenibles en el largo plazo.

¿Cómo han recibido el tema las empresas asociadas a CECODES, hay receptividad, qué cambios ha habido desde hace tres años al día de hoy? Pienso que el tema ha cambiando pero que aún tenemos un reto grande y es tratar de transmitir el concepto de Negocios Inclusivos. El temor de nosotros es que se desvirtué, que suceda un poco como lo que está pasando con la RSE. Lo que queremos a través de esta publicación es incentivar al empresario para que identifique el concepto como estrategia de negocio y no como Responsabilidad Social Empresarial, entonces el objetivo nuestro es que si logramos generar este marco conceptual y que las empresas vean la iniciativa como una iniciativa de negocio algo aislada de la Responsabilidad Social Empresarial, vamos a tener un impacto más representativo al que hemos tenido ahora. Con este documento tenemos previsto difundir el concepto con cada una de nuestras empresas asociadas, si queremos tener un impacto representativo, con la estrategia de marcar un diferencial entre Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social Empresarial. CECODES ve en esta diferencia una estrategia para llamar la atención del empresariado, para que vea este tema no como paternalismo ni como filantropía sino como una estrategia de negocio. Cuando el sector empresarial perciba el tema así, con un impacto económico y social representativo para ellos, estoy convencido de que van a empezar a trabajar fuertemente.

¿Usted, como líder del Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia, cuál cree que debe ser la ruta que siga ese Comité para lograr su propósito de llegar a más gente con el tema? En estos tres años hemos encontrado un espacio que nos ha servido para difundir el concepto, donde hemos mostrado experiencias que ya existen y hemos aplicado algunos insumos y herramientas para ayudarles a

mejorar, pero en 2010 nos dimos cuenta de que ya es hora de pasar del dicho al hecho y estamos trabajando e impulsando una estrategia nacional para el Comité Nacional de Negocios Inclusivos, con objetivos puntuales como los temas de la promoción, la divulgación y la definición de roles de los miembros del Comité. Ello con el fin de tener un impacto más grande en el país a partir de buscar centros diferentes a Bogotá en el tema de Negocios Inclusivos, poniendo el foco en otras ciudades importantes donde también hay problemas grandes, aprovechando a otros actores que nos pueden ayudar a impulsar este concepto. Los miembros del Comité estamos construyendo esa estrategia y sabemos que como cualquier iniciativa tendrá sus obstáculos, pero pienso que vamos bien, trabajando, concientizando a las personas con un marco conceptual claro sobre el cual vamos a sistematizar, a buscar más experiencias, a crear una plataforma virtual, a tener un marco regulatorio establecido y una medición de impacto de estos proyectos. Creemos que ya pasó la etapa de divulgación y promoción dentro de la gente que nos acompaña en el Comité y ahora estamos pasando a cosas más concretas, a armar una estrategia nacional para tener a finales de 2010 un proyecto de país estructurado.

¿Cuál es el argumento para invitar a los empresarios a que se unan al tema? El empresario colombiano tiene una sensibilización social muy buena que lo destaca del empresario latinoamericano, si le damos una herramienta mediante esta publicación donde perciba los Negocios Inclusivos como una estrategia alineada con su cadena de valor, tendrá claro que es una oportunidad de negocio asociada a un impacto social positivo que va ayudar a reducir la pobreza y a mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos.



Roberto Pizarro,
Presidente Ejecutivo de la Fundación Carvajal



¿Cuál es su opinión del concepto de Negocios Inclusivos impulsada por CECODES? En mi opinión, la estrategia de Negocios Inclusivos, en particular para Colombia, se vuelve no sólo importante sino necesaria por los niveles de pobreza, desigualdad e inequidad que hay en el país. El concepto de Negocios Inclusivos de CECODES tiene varios elementos importantes.

Primero, se define como una iniciativa empresarial que busca maximizar valor tanto para la empresa ancla como para los participantes, de forma que genera beneficios económicos y sociales para todos los actores.

Tercero, su dinámica necesariamente conlleva a estrechar los vínculos entre diferentes actores económicos, lo cual implica que se desarrollen procesos de confianza y colaboración entre los involucrados. En países tan desiguales como el nuestro, esto contribuye a un reconocimiento del otro y, si somos optimistas, a la construcción de una sociedad más equitativa.

Colombia está pasando por un proceso interesante porque somos un país en desarrollo. Por ejemplo, en relación a la primera infancia hoy tenemos un marco regulatorio con metas que se van a ver en quince o veinte años, pero que ya comenzaron a gestarse. En educación superior cada vez hay más facilidades para acceder a programas universitarios, tecnológicos y técnicos, para diversos segmentos de la población.

Sin embargo, nuestra preocupación vuelve a la gran cantidad de personas que actualmente se encuentran por fuera de la economía formal, con capacidades limitadas, y habilidades y competencias por desarrollar. Nosotros creemos que esa es la franja en la que hay que trabajar, a la que hay que llegar. Por esta razón, en la Fundación Carvajal creemos firmemente en los Ne-

gocios Inclusivos como una alternativa sostenible que contribuye a la reducción de la pobreza.

¿Con toda la experiencia que tiene, díganos para usted qué no son los Negocios Inclusivos? En la Fundación Carvajal hemos sido muy críticos con el tema. Para nosotros, los Negocios Inclusivos no son una estrategia de mercado dirigido a la base de la pirámide. El negocio sobre la base de la pirámide es una oportunidad que tienen los empresarios para adecuar sus productos y servicios a un segmento determinado del mercado, pero en nuestra opinión no son Negocios Inclusivos. Tampoco son Negocios Inclusivos aquellos donde no se cumplen a cabalidad los requisitos mínimos de una relación comercial o laboral (salario mínimo, pago de la seguridad social, entre otros).

Para nosotros, el Negocio Inclusivo es la posibilidad de que comunidades vulnerables se organicen, se preparen, reciban una oportunidad y se integren a la actividad productiva de la sociedad. En algunos casos lo harán creciendo como empresarios o fortaleciendo su unidad productiva y ofreciendo un bien o un servicio a la empresa ancla. En otros, a través de la oferta de sus habilidades y competencias bajo esquemas de empleabilidad de manera formal.

¿Cuéntenos una de las experiencias como modelo de Negocios Inclusivos? En la Fundación Carvajal contamos con experiencias de Negocios Inclusivos en diversas modalidades y con socios del sector público y privado. Nuestro modelo siempre inicia con la identificación de las oportunidades del mercado. Sólo después hacemos el contacto con la empresa ancla y a partir de la voluntad política de las directivas de la empresa se exploran posibilidades de iniciativas para la generación de ingresos y se definen las bases para la construcción conjunta de la propuesta. Cada caso es particular, no hay soluciones pre-determinadas

y se requiere el involucramiento del empresario en el diseño e implementación de la iniciativa para el logro de los objetivos.

La Fundación Carvajal, en su rol de facilitador, promueve la articulación entre la demanda y la oferta de bienes y servicios en condiciones de mercado (Precio, Calidad y Oportunidad).

De esta manera volvemos a las comunidades donde la Fundación focaliza su intervención y, con el conocimiento previo de sus fortalezas, debilidades, competencias y habilidades, iniciamos el proceso para que las personas se organicen y puedan ofrecer el bien o el servicio que la empresa demanda. La formación para este nuevo camino debe fundamentarse en qué competencias para la vida y el trabajo requieren las comunidades para desarrollar iniciativas productivas.

Un elemento imprescindible es entender el nuevo negocio, conocerlo profundamente para poder decirle con seguridad a la comunidad y a la empresa que hay garantías para el éxito. Por este motivo siempre elaboramos un estudio de viabilidad y un plan de negocio en un proceso colaborativo con la empresa ancla y las comunidades.

Con el establecimiento de acuerdos entre las partes involucradas puede iniciar el negocio inclusivo. La Fundación continúa con el acompañamiento a los participantes hasta el momento en que la relación sea lo suficientemente sólida para avanzar por sus propios medios.

Esa es nuestra experiencia y por eso le pedimos al empresario que no nos ceda nada, que únicamente nos dé dos elementos: un poco de paciencia y el compromiso de darse la oportunidad de apoyar esta iniciativa que estamos seguros que será ganadora, puesto que nace desde la oportunidad del mercado y teniendo en cuenta las potencialidades de las comunidades.

Una experiencia muy interesante de Negocios Inclusivos es la creación y puesta en marcha de una empresa cooperativa compuesta por 19 participantes, excombatientes de grupos al mar-

gen de la ley quienes se acogieron al proceso de reintegración socio económica del gobierno nacional. Estas personas recibieron capacitación y ahora son dueños de una empresa productora y comercializadora de estibas en madera. Tienen ingresos estables, pagan seguridad social, salud, pensión y recreación. Se están formando como empresarios y cambiaron sus vidas y las de sus familias. El negocio fue posible gracias a organizaciones como la Alta Consejería para la Reintegración de la Presidencia de la República, Monsanto Fund, la Organización Internacional para las Migraciones y USAID, Fundación Semana, Bavaria, Coca Cola FEMSA, Eternit y Homecenter, entre otros. Estas entidades no sólo aportaron para la formación de los participantes y la dotación y puesta en marcha de la empresa, sino que algunos son clientes de la nueva fábrica.

¿Cuáles son los actores que intervienen en los Negocios Inclusivos para que funcionen?

Inicialmente, la empresa ancla que toma la decisión de incluir en su cadena de valor a las comunidades vulnerables. El empresario será más receptivo cuando entienda que es un proceso sostenible, socialmente responsable y sujeto a las dinámicas del mercado. El sector público es un actor fundamental, aunque es compleja su participación porque tiene connotaciones de corto plazo y de resultados inmediatos frente a los Negocios Inclusivos, los cuales requieren de tiempo y de un proceso de maduración. Por ello hay que tener en cuenta el tema de la continuidad en los programas con el sector público.

Al otro extremo de la ecuación se encuentran los participantes, quienes entran en los procesos de formación técnica, empresarial y social, y que bajo un esquema de acompañamiento de largo plazo y decreciente deberán tomar las riendas de su propio desarrollo económico, familiar y personal y, en la relación con la empresa ancla, cumplir con compromisos de calidad, oportunidad y precio.

La entidad acompañante desempeña un papel fundamental ya que es la facilitadora de todo el proceso, desde su concepción hasta su puesta en marcha. El acompañamiento de los participantes antes, durante y después del inicio del Negocio Inclusivo garantiza su sostenibilidad en el tiempo.

Existen otros actores importantes que complementan los procesos empresariales y sociales y que pueden ser determinantes en el éxito del negocio inclusivo: un ejemplo son las cajas de compensación porque suministran bienes y servicios que a veces la comunidad requiere pero no conoce. Instituciones del Estado como el ICBF también son importantes, ya que en la medida en que los niños de esas familias sean beneficiarios de sus programas, los padres podrán dedicarse a su rol, lo cual facilita el proceso.

Desde la formación de recursos humanos el SENA ha evolucionado muy bien, cada vez está más sintonizado con la realidad de Colombia y de igual manera varias universidades que están incluyendo en sus carreras sociales un componente de empresa, para vincular a estos profesionales con los temas empresariales sin que pierdan su rol, pero haciendo que entren en la cadena empresarial.

¿Cuáles son las lecciones aprendidas que las empresas no deben hacer? La primera regla es entender que no tenemos todas las respuestas y que una experiencia exitosa en una comunidad puede fracasar en otra. El primer paso es reunirse con la comunidad y escucharla. Sólo de una construcción conjunta y desde lo positivo es posible elaborar una propuesta de trabajo con mayor probabilidad de éxito.

Otra lección aprendida es la necesidad de conocer muy bien el negocio, sus riesgos y oportunidades. A las comunidades vulnerables no se les puede pedir que inicien un proceso sin tener seguridad que es viable y que puede perdurar en el tiempo.

Tampoco se les puede pedir que asuman esta nueva etapa productiva de la misma manera en que asumían sus iniciativas anteriores. Hay competencias que se deben desarrollar, conocimientos prácticos que impartir, pero sobretodo se debe hacer un trabajo importante en el cambio de la mentalidad de los trabajadores informales. Este debe ser otro objetivo de la estrategia de Negocios Inclusivos: La informalidad es la primera expresión del empeño de la gente en subsistir por sus propios medios; sin embargo, es una trampa de pobreza porque la mantiene marginada de la economía formal. En nuestras intervenciones observamos el deseo de “formalizarse”, el cual surge durante el proceso de capacitación y asesoría, cuando los participantes dejan de verse a sí mismos como “*artesanos*”, comienzan a sentirse “*empresarios*”, y descubren los impedimentos de la ilegalidad.

Por último, creemos que a mayor vulnerabilidad, se debe dar mayor acompañamiento. Este debe ser un principio inamovible de los Negocios Inclusivos, ya que estamos trabajando con comunidades muy vulnerables, con grandes necesidades.

¿Desde su punto de vista cómo se ven los Negocios Inclusivos al interior de las empresas?

Yo diría que el tema de los Negocios Inclusivos en Colombia es un modelo que apenas está comenzando. Existen preocupaciones lógicas del empresario para iniciar este tipo de procesos cuando tiene sus propias dificultades. Sin embargo, en la medida en que se visibilizan experiencias exitosas, se refina el modelo y se gana madurez, cada vez será más fácil llegar a las empresas. En un futuro serán ellas quienes, dentro de sus políticas de responsabilidad corporativa, demanden la inclusión de comunidades vulnerables. Debemos entender que en este modelo no se regala nada, se ofrecen oportunidades reales que traerán beneficios para la empresa y las comunidades.

¿Hay algunos tiempos estimados, unos tiempos mínimos para estos proyectos?

Teniendo a las comunidades identificadas, el

tiempo de preparación y alistamiento es de unos cuatro a seis meses; lograr la consolidación de la relación y del negocio es un proceso de mediano a largo plazo, puede ser de unos tres a cuatro años. En esta etapa se debe dar un acompañamiento decreciente y, a medida que la comunidad asimila su nueva realidad, la entidad acompañante se puede desvincular.

¿Cómo ha sido su experiencia en el Comité Nacional de Negocios Inclusivos, cómo fue la convocatoria inicial? Empezó hace unos tres años con la invitación y a la cabeza de Santiago Madriñán. Nos reunimos con él y nos propuso una idea que yo pienso no se imaginaba que tomaría las dimensiones que hoy día tiene. Igualmente, Sergio Rengifo, por su parte, ha tenido una característica muy importante y es que hoy citar una reunión del Comité es muy fácil, pero al inicio era muy complicado, hasta tener temas para la reunión era difícil, así que ha sido un gran esfuerzo.

A mí me queda siempre la bonita experiencia de que cada vez viene más gente a la iniciativa y que han participado más organizaciones en algo que se inició con una idea pequeña. El trabajo de esas dos personas ha sido muy importante para mantener el interés y entusiasmo de las distintas personas que componen el Comité.

¿A futuro cuál puede ser el papel de ese Comité para profundizar más sobre el tema? En este momento se están conformando cuatro sub-comités, especializando la idea. Con la fuerza y liderazgo de CECODES se podría vincular un organismo de cooperación o una empresa grande con un proyecto bandera de gran impacto, para construir un proyecto colectivo con toda la riqueza del grupo, con puntos de vista diferentes pero enfocados en un plan específico. Ello trae como ventaja el contar con un modelo mucho

más universal, general, completo, que pueda replicarse en muchos sitios.

¿Cuál sería su mensaje para que el sector empresarial decida trabajar Negocios Inclusivos? Yo lo convencería diciéndole básicamente que en este país hay mucha gente que requiere de una oportunidad y que el sector puede tener la opción de sacar a esas comunidades de situaciones muy críticas. Los invitaría a que miren estas iniciativas con un enfoque de sostenibilidad empresarial que permita la viabilidad de su actividad, con la visión de construir una sociedad más justa, equitativa, con personas preparadas, con empresas competitivas y con trabajadores comprometidos en todos los niveles sociales y en todos los entornos, sean urbanos y rurales.

En definitiva, es una buena práctica empresarial y quisiera recordar una frase que Manuel Carvajal Sinisterra acuñó en 1960: *“No puede haber una empresa sana en un medio social enfermo, porque tarde o temprano los males del medio repercuten en su desempeño. Por eso, el empresario responsable debe necesariamente comprometerse en la solución de los problemas sociales”.*



María Lucía Roa,
Representante en Colombia de ASHOKA

¿Qué opina usted sobre el concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES? Me parece que el concepto se queda corto. Si uno analiza cuántos de los productos/servicios son realmente fundamentales para mejorar la vida de las comunidades de ingresos bajos, encuentra que muchos promueven el consumismo, no los necesitan, no les va a generar ninguna mejora en su vida. Algunos mensajes publicitarios



transmiten la idea de que “*sin esto no se puede vivir*”. Aún así, es necesario que en una economía de mercado las empresas vendan sus productos y presten sus servicios así no sean indispensables, pero que lo hagan teniendo en la mira la necesidad de generar dinámicas que de verdad mejoren los estándares de vida para estas comunidades, les permita acceder a oportunidades, más allá de la adquisición de esos productos o servicios que muchas veces no son necesarios e, inclusive, son superfluos.

Lo que me encanta del concepto de Negocios Inclusivos es que busca “*incluir*” lo que está afuera. Las empresas que no piensan más allá que vender un producto o servicio y que sólo buscan el beneficio económico, muchas veces pasan de la ambición a la codicia, luchando por ganar más y más, con resultados como los que recientemente vimos a raíz de la crisis financiera mundial. Eso no puede ser.

Tampoco me gusta el concepto de subsidio, el sueño es cómo lograr que las empresas miren más allá del negocio puro, y el sector público más allá de los subsidios; hay que innovar, dar un vuelco total. En el sector privado no basta con la apertura de una oficina de “*responsabilidad social*” o “*desarrollo de Negocios Inclusivos*”. La responsabilidad social es algo que debe estar en el corazón de la empresa y tiene que venir desde los accionistas, los dueños, la junta directiva. Es cambiar la forma de hacer negocios y permitir que otros que no han tenido la oportunidad, que no han tenido los recursos, puedan obtenerlos sin que se los regalen, es ofrecer oportunidades, es generar dinámicas. En ese sentido me parece pertinente la existencia del Comité Nacional de Negocios Inclusivos y en este momento creo que ha llegado la hora de hacer entender a los empresarios esta visión. No hay derecho a que el mundo permanezca indiferente ante la pobreza. Y no hay que ir a la India para verla, está acá, en Cartagena, en Chocó, en el sur de Bogotá. Los empresarios deben entender que en una sociedad menos injusta, menos excluyente, con más oportunidad de gene-

ración de ingresos les va a ir mejor, con más recursos circulando, con más educación, la empresa también va a ganar!

¿Cuál ha sido su experiencia en el tema? ¿Ha desarrollado Proyectos de Negocios Inclusivos? Descríbalos, por favor. “*Un mundo sin pobreza*”, el libro de Yunus, plantea la posibilidad de que las empresas creen otras empresas cuyas ganancias no se repartan entre los accionistas sino que se reinviertan en la empresa y en el objeto social de la misma. En ese sentido Grameen Bank tiene una alianza con Danone mediante el cual crearon Grameen Danone, en Bangladesh. Danone fabrica y distribuye yogur en empaques más económicos y con elementos nutritivos adicionales, no regala el producto, lo vende a precios especiales a la población más pobre y las ganancias las reinvierte en el objeto social de la organización, siendo esto es lo más cercano a lo que uno quisiera como modelo. ¿Por qué las empresas no piensan en crear empresas sociales sin ánimo de lucro? Es un nuevo modelo de capitalismo social, donde la empresa se enriquece pero, en promoción social, también genera otro tipo de impacto a partir del enfoque diferente. En el nivel global es un modelo que llama la atención.

En Colombia, podría hablar de la experiencia más cercana: Colcerámica, bien enfocada, pero que podría ser más impactante en material social. Definitivamente me parece importante que el Comité Nacional de Negocios Inclusivos, después de todo este trabajo de tres años, empiece a difundir de una manera muy insistente, persistente y terca qué es de verdad un Negocio Inclusivo y cómo no se puede seguir haciendo lo que se está haciendo. Considerar que un negocio es inclusivo porque vincula a una comunidad pobre que está ganando un porcentaje está bien, sin embargo considero que se debe ir mucho más allá, para lo cual las empresas deben cambiar su mentalidad.

En su opinión, qué considera más importante: ¿Tener una buena iniciativa o contar con un mercado para los productos o servicios? Son dos cosas totalmente distintas: una iniciativa puede ser innovadora pero en diferentes campos: identificada como oportunidad de mercado, o identificada como solución a un problema social. Los Negocios Inclusivos se refieren al ejercicio del negocio con la participación, beneficio y ganancia de otros.

¿Cuál es su opinión sobre CONNIC? ¿Conoce la estrategia nacional impulsada en 2010? Siento que en Colombia se está empezando a evolucionar. CECODES nació con la Cumbre de Río y tiene claro que desarrollo sostenible no es solamente hablar de medio ambiente sostenible sino de una sociedad y de un ser humano sostenible. Mientras no le busquemos a ese ser humano las mismas oportunidades que tienen los estratos más altos de la sociedad, es imposible ser sostenibles y viables como sociedad. Promover el tema, para CECODES, es cumplir con la naturaleza de la asociación.

La propuesta es trabajar con las empresas que forman parte de CECODES; si ejecutamos una estrategia que incluya publicaciones, talleres, reuniones, vistas, seminarios, entre otros, si logramos que esas empresas entiendan bien qué es realmente un Negocio Inclusivo, que puedan tener un concepto más amplio y que se comprometan, sería un gran paso!

¿Cuál es su mensaje para que el sector empresarial decida trabajar en el área de los Negocios Inclusivos? Sobre eso hay mucha literatura pero yo creo que con mostrarle al sector empresarial las cifras aunadas a las realidades y los sueños de estas personas que no pueden realizarlos sin oportunidades, logramos que el sector entienda el tema y cómo hacerlo. Es cuestión de volver atractivo el tema y que las empresas comprendan que así les irá mejor.

**Daniel González,**

Director Programático Fundación AVINA

¿Qué opina usted sobre el concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES?

El concepto de Negocios Inclusivos es una herramienta poderosa para darle un nuevo rol a las empresas en la sociedad y en el marco del desarrollo. El trabajo que AVINA, FUNDES, SNV, WBCSD y WRI han desarrollado para llegar a una definición compartida es una muestra de que el concepto es importante para organizaciones líderes en el tema del desarrollo sostenible de América Latina.

**¿Cree usted que los Negocios Inclusivos contribuyen con la reducción de la pobreza?**

A nivel conceptual y abstracto, obligatoriamente deberían reducir la pobreza ya que por definición buscan exactamente eso. Sin embargo, en la práctica de las comunidades, empresas y otros actores, el mundo puede ser visto de muchas formas. La pobreza, la inclusión, la dignidad humana y otros conceptos que buscan acuerdos éticos globales no están ni deben ser definidos de una sola forma. Para un país como Colombia ofrecerle empleo a desmovilizados es muy necesario para combatir la pobreza e inequidad del país, pero en otros países del mundo podría no tener ningún sentido.

Por otro lado, nadie es perfecto. Ni la empresa tradicional más exitosa es perfecta en lograr maximizar sus rentabilidades, ni la organización social de mayor impacto usa perfectamente bien sus recursos. Lo mismo aplica para un Negocio Inclusivo, donde se hace un esfuerzo continuo por usar las fuerzas del mercado para mejorar la calidad de vida de las personas, pero donde se cometerán errores y donde se pone en marcha un modelo de negocio que permita aumentar el impacto ambiental, social y económico.

¿Para usted qué no es un Negocio Inclusivo? Los Negocios Inclusivos satisfacen necesidades sociales más que tratar de generar consumidores de bienes o servicios que no mejoran la calidad de vida de las personas. Los Negocios Inclusivos proponen soluciones económicamente sostenibles para las necesidades de comunidades de bajos ingresos en lugar de aprovecharse de la situación de vulnerabilidad de la comunidad para capturar valor económico.

Los Negocios Inclusivos son económicamente sostenibles y no dependen de acciones de filantropía. Aunque los NI pueden considerarse como un tipo de RSE Estratégica es mejor no confundir los conceptos. Todo negocio inclusivo debe ser responsable social y ambientalmente. En cambio no toda estrategia de RSE es rentable en términos económicos.

¿Cree usted que el desarrollo de este tipo de Negocios depende solamente de una organización o, por el contrario, de varios actores?

Ninguna organización funciona en el vacío. Por lo tanto, ninguna empresa puede actuar por sí sola y ser exitosa. Sin embargo, en el caso de los Negocios Inclusivos es fundamental desarrollar alianzas con organizaciones diversas que permitan capturar valor económico gracias a la construcción de capital social. Son especialmente importantes los vínculos con organizaciones del sector social que tienen como misión apoyar a comunidades vulnerables y que pueden ayudar a reducir costos de transacción y a entrenar y a apoyar las comunidades en su relación con las empresas.

Varias organizaciones están utilizando el término ecosistema, que viene de la ecología, para hacer una analogía entre el tipo de dinámica social y organizacional que es necesaria para que los Negocios Inclusivos puedan crecer.

¿Cuál ha sido su experiencia en el tema? ¿Ha desarrollado Proyectos de Negocios Inclusivos? Descríbalos, por favor. La

Fundación AVINA ha invertido USD\$12 millones en el programa de Mercados Inclusivos desde el año 2006 en toda América Latina. El programa ha fortalecido 217 Negocios Inclusivos, ha creado y fortalecido 4 fondos de capital privado insertado el concepto en todos los sectores de la sociedad, ha incidido en política pública y en la academia de América Latina.

¿Cuáles son sus aprendizajes? ¿Qué no volvería a repetir para no fracasar? El primer aprendizaje es que es fundamental generar un entorno favorable para el crecimiento de los Negocios Inclusivos. No basta con fortalecerlos de manera individual, y para una organización como AVINA se obtiene mayor impacto logrando alineamiento y colaboración entre las organizaciones que tienen como misión el desarrollo empresarial, la inversión y la promoción del emprendimiento, y la incidencia pública, entre otros.

Es fundamental que las organizaciones del sector social entendamos la dinámica de los negocios y creemos puentes en vez de crear barreras ideológicas o conceptuales.

Diga, por favor, tres factores claves del éxito en las iniciativas de Negocios Inclusivos. Hacer un diseño del modelo de negocio con base en los conocimientos tradicionales y de la comunidad. Tener visión y deseo de crecimiento del negocio, aprovechando redes de colaboración y apoyo. Fomentar la gobernabilidad inclusiva y la transparencia sobre el valor que se genera y se captura a lo largo de la cadena de valor.

En su opinión, qué considera más importante: ¿Tener una buena iniciativa o contar con un mercado para los productos o servicios? Es fundamental tener un modelo de negocio replicable y escalable que pueda evolucionar gracias a una demanda cierta del mercado (clientes con pedidos), aunque en su inicio esta demanda sea pequeña.

En su experiencia ¿las iniciativas de Negocios Inclusivos corresponden a la cadena de valor de la empresa ancla o son aisladas? En el mundo globalizado, ninguna empresa por grande que sea puede vivir sola o puede dominar una cadena de valor completa. Las empresas que aprendan a generar riqueza y capturar valor con la comunidad, serán muy exitosas en el siglo XXI.

¿Cuál es su opinión sobre CONNIC? ¿Conoce la estrategia nacional impulsada en 2010? CONNIC hasta el momento ha sido un espacio de promoción y aprendizaje para organizaciones y personas interesadas en desarrollar Negocios Inclusivos. La estrategia nacional puede servir mucho si sus resultados se construyen y desarrollan con el apoyo de los miembros de CONNIC y de otras redes de tipo nacional y regional.

¿Cómo cree usted que el Comité podría ayudar a construir los Negocios Inclusivos en el país? Hacia adelante puede colaborar con otras redes y organizaciones para colaborar y aliarse en el desarrollo de Negocios Inclusivos.

Puede, por favor, mencionar tres elementos que no pueden faltar en el desarrollo de un Negocio Inclusivo. La participación y colaboración de las comunidades, el ánimo de rentabilidad, la colaboración intersectorial.

Ahora nos puede decir, por favor, tres errores que no se deberían cometer en el desarrollo de los Negocios Inclusivos. Pensar que solamente con solidaridad y buenos deseos el proyecto será rentable y crecerá. Pensar que es más fácil ser exitoso en un Negocio Inclusivo que en un negocio tradicional. Pensar que no se necesitan redes de apoyo y conocimiento experto.

¿Qué sugiere para que las empresas integren los Negocios Inclusivos en su propia estrategia? Que usen el trabajo con la comunidad como fuente de innovación. Así como hace diez años todas las empresas estaban buscando modelos de negocio y oportunidades en la Internet, deberían aprender y comenzar a buscar negocios desde la óptica de los Negocios Inclusivos. Es necesario cambiar de paradigma sobre el rol de las empresas en la sociedad.

¿Cómo evitar que este concepto se desvirtúe y que lleve un mensaje equivocado al sector empresarial? Con resultados generados que demuestren las hipótesis a favor y en contra de los Negocios Inclusivos.

¿Cuál es su mensaje para que el sector empresarial decida trabajar en el área de los Negocios Inclusivos? Antes de lanzar un Negocio Inclusivo consulte y trabaje con la comunidad a la que busca beneficiar y dedique los recursos, tiempo y voluntad que dedicaría a cualquier negocio. Si requiere apoyo en labores que no le generan valor directo al negocio pero que son necesarias para que la comunidad pueda participar de él, busque aliados en el sector público y social.



Haydi Duque,
Gerente de la Corporación Kairós

¿Cuál es su opinión sobre el concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES? Si bien he referenciado esta definición, también me identifico con la de AVINA que no ubica solamente a la población de bajos ingresos como consumidores sino que los hace partícipes de la cadena de valor, lo que me parece transformador pues si no se activan las economías en estas co-



comunidades todo se queda en un nivel que no genera desarrollo. En este sentido, es pertinente el concepto de cadena Híbrida de Valor (CHV) como lo ha definido Ashoka, que tiene que ver con la participación de otros actores dentro de la cadena productiva.

¿Los Negocios Inclusivos contribuyen a reducir la pobreza? Si se saben hacer, sí. Sólo si se hacen de la manera en que se activen circuitos económicos al interior de las comunidades, solo viéndolos como consumidores lo que va a ocurrir es que sobre endeudamos a la gente y la saturamos de una cantidad de cosas. Lo digo porque existe también esa lógica, se descubre un mercado y se le empiezan a meter toda clase de cosas. También se requiere de una ética y un cuidado de cómo llegar a esas comunidades para que realmente se contribuya a la reducción de la pobreza.

En este sentido, un negocio inclusivo puede definirse como el tipo de negocio en el que participan otros actores (la comunidad, las organizaciones sociales), distintos a los tradicionales, y que le apunta a generar desarrollo, en un marco de negocios.

¿Para usted qué no es un Negocio Inclusivo? Un negocio que no es inclusivo es donde gana un solo actor, donde no hay una relación gana-gana entre las partes, donde solo gana la empresa porque encontró un gran mercado en donde los otros no se benefician, a ese tipo de negocio no podemos llamarlo Negocio Inclusivo.

¿Cree usted que este tipo de Negocios depende solo de una organización o de varios actores? Necesariamente tienen que estar diversos actores dentro de los cuales la empresa privada es fundante. Las organizaciones sociales, los sectores a los que se les va llegar, son importantes pues si no se escuchan a las comunidades, no surge la estrategia, se trata de entender

toda la dinámica de la informalidad y encontrar la manera de formalizarla.

¿Cuál ha sido su experiencia en el tema? ¿Ha desarrollado Proyectos? Descríbalos. El sector en el que nos hemos movido para implementar los Negocios Inclusivos ha sido el de mejoramiento de la vivienda o cómo desarrollar soluciones para que las personas puedan, de manera rápida, segura, con calidad y con unos precios competitivos, mejorar la calidad de vida a través del mejoramiento de la vivienda.

En esta experiencia, lo que le hemos mostrado a Corona, empresa con la que iniciamos trabajando, es que hay muchas familias que requieren mejorar sus viviendas y este es un mercado por desarrollar, y este desarrollo requiere unas estrategias comerciales y sociales; que garanticen la pertinencia, la sostenibilidad, la viabilidad y la escalabilidad de este tipo de negocio.

Otro factor que acelera y facilita el proceso es vincular a la gente de la misma comunidad para que sean quienes hagan la promoción y la venta de productos, pues ya los conocen y generan confianza.

Un factor que desacelera el proceso es el tiempo que se requiere para capacitar y formalizar a estos actores de la comunidad, también se requieren una serie de soluciones adaptaciones de la empresa en términos administrativos y operacionales, esto requiere tiempo y hace que para ver los resultados en términos de rentabilidad se requiera tiempo, los resultados no se ven ya.

Es algo que yo he llamado el *“efecto bambú”*, pues el bambú dura mucho tiempo del mismo tamaño, al parecer no evoluciona en su crecimiento y en realidad están sucediendo dentro de su ecosistema muchas cosas hasta, que de un momento a otro se crece de manera acelerada logrando multiplicar su tamaño, en un corto tiempo. De igual manera sucede acá, la empresa debe esperar un tiempo para generar los aprendizajes, las

alianzas, diseñar el modelo, y por eso fue bueno en Corona, pues Reinaldo Aragón, el gerente que estaba en ese momento, en revestimiento, nos permitió todas las condiciones en tiempo y recurso de todo tipo, para diseñar un modelo coherente, al inicio el afán no era por la venta, sino por un modelo de negocio sustentable en el tiempo.

En esta perspectiva fue importante escuchar a todos los actores para que el esquema, el mapa, el modelo realmente encajara con ellos. Y entonces sucedió, al igual que en el efecto bambú, que de un momento a otro las cifras se empezaron a dar y a tener una tendencia exponencial que se sostiene en el tiempo.

En este sentido, el negocio funciona porque Corona tiene precios asequibles para la comunidad, las vendedoras y promotoras son mujeres de la comunidad que tienen un determinado perfil, que pasan por un proceso de selección y son formadas como vendedoras para que realicen las ventas de los productos de revestimiento cerámico a sus vecinos en su comunidad. Actualmente la Corporación está buscando nuevas alianzas que permitan hacer el mejoramiento de otros espacios, pues el trabajo que se ha realizado hasta el momento solo permite el mejoramiento de las condiciones de la vivienda relacionados con revestimiento y desde la Corporación Kairós le queremos aportar a unas soluciones integrales que contempla el revestimiento pero también, la posibilidad de ampliación y otros mejoramiento que nos están solicitando en estas comunidades y para ello se requiere introducir otros productos.

El manejo de los créditos con las personas ha sido todo un éxito, porque este es un desarrollo *“paso a paso”*, y para continuar con este proceso se tiene que ser responsable con el manejo del crédito, desde el programa *“Viste Tu Casa”*, las promotoras evalúan sus clientes y son muy responsables en no sobre endeudarle, que vayan haciendo las mejoras que realmente puedan pagar.

¿Cuáles son sus aprendizajes? ¿Qué no volvería a repetir para no fracasar? En primera instancia, la empresa no puede entrar sola, es importante el papel que juegan las organizaciones sociales, pues estas permiten la entrada a las comunidades y el sostenimiento del programa en las comunidades.

No se debe soltar el crédito sin hacer un seguimiento, la organización social juega aquí un papel muy importante pues contribuye con la formación de la comunidad en cuanto al tema financiero, en cuanto a la disciplina de pago.

No se deben dejar sueltas las reglas, desde un principio debe haber reglas claras para todos los participantes del negocio, estar preparados por que se genera una nueva institucionalidad, que no es la forma tradicional de funcionamiento de las empresas pero tampoco de la manera como lo han venido haciendo las organizaciones sociales.

Diga tres factores claves del éxito de las iniciativas de Negocios Inclusivos. Primero, se deben generar alianzas estratégicas con los actores claves, segundo, la empresa debe apalancarse en la infraestructura y las dinámicas comunitarias y en las organizaciones sociales, tercero se debe hacer una lectura y un entendimiento de los satisfactores que requiere la comunidad y entender cómo estos intervienen en la misma cultura de las dinámicas propias de la gente, cuarto se debe tener siempre presente la pregunta por las condiciones de escalabilidad, se sostiene si hay un gran volumen y un último, tener una permanente postura de aprendizaje, genera espacios para realizar las lecturas en términos sistémico de lo que ocurre en este tipo de iniciativa y poder implementar las adaptaciones y ajustes necesarios, comprendiendo que es una dinámica viva .

¿En su opinión, qué considera más importante, tener una buena iniciativa o contar con un mercado para sus productos

o servicios? Definitivamente, una buena iniciativa porque el mercado siempre ha estado ahí y no se había visto, esta debe ser una iniciativa que comprenda ese mercado para poder llegarle y desarrollarlo.

¿En su experiencia, las iniciativas de Negocios Inclusivos corresponden a la cadena de valor de la empresa ancla o son aisladas? Cuando el actor comercial y el social, participan desde el inicio de manera complementaria, hay mayor garantía de éxito de este tipo de iniciativa.

Cuando esto se da de manera sinérgica, la magia se hace evidente y tenemos una sinfonía que realmente contribuye al desarrollo.

¿Cómo cree usted que el Comité podría ayudar a construir los Negocios Inclusivos en el país? A mí me gustó mucho los lineamiento de CECODES sobre los principios de los Negocios Inclusivos, pues se establece un marco que regula el accionar de las empresas frente al tema, pues algunos desarrollan iniciativas que lo que hacen es utilizar a la gente. El trabajo que desarrolla CECODES permite tener reglas claras de los lineamientos para desarrollar los Negocios Inclusivos.

¿Cuáles son los tres errores que no se deben cometer en el desarrollo de una iniciativa de Negocios Inclusivos? Iniciar sin tener antes una comprensión del contexto, entender del mercado y todas las dinámicas que se dan. De igual forma, no generar un marco de actuación entre los distintos actores y no dar el tiempo para generar vínculos de relacionamiento con los diferentes actores que participan en la iniciativa.

¿Qué sugiere para que las empresas integren los NI en su propia estrategia? Se deben generar adecuaciones dentro de los

procesos organizativos y administrativos. Ojalá que la gente que lidere el tema en las organizaciones sean nuevas en las mismas, para que estén libres de los vicios organizacionales y no tenga la tentación de hacer más de lo mismo.

¿Cuál sería su mensaje para que el sector empresarial decida

trabajar Negocios Inclusivos? Para las empresas hay una oportunidad de negocio muy importante de desarrollar nuevos mercados y de generar una rentabilidad altísima, pero hay que saberlo hacer de una manera distinta a lo que se venía haciendo de forma tradicional. Para llegar los sectores objetivo, se necesita un actor importante como las organizaciones sociales, que contribuyen a establecer y sostener el puente con las comunidades y hace escalable y sostenible este tipo de negocio.



María Clara Rodríguez, Coordinadora Colombia del *Netherlands Development Organization (SNV)*

¿Qué opina usted sobre el concepto de Negocios Inclusivos im-

pulsado por CECODES? El concepto de Negocios Inclusivos es el resultado de la Alianzas del WBCSD y SNV a nivel mundial, establecida hace 4 años, en Colombia es implementado por la Alianza SNV- CECODES. Por lo tanto la definición de Negocio Inclusivos de CECODES es la misma que la de SNV. En general se han trabajado más los Negocios Inclusivos con Proveedores y Distribuidores, pero poco a poco se vienen estructurando también Negocios Inclusivos con Consumidores. No siempre es fácil establecer si promover el consumo de algunos bienes o servicios es necesariamente Negocios Inclusivos, creemos que ese concepto solo es aplicable cuando éstos mejoran la calidad de vida de la población. Hay algunas variaciones dentro del concep-



to, ya que no necesariamente el Negocio Inclusivo se desarrolla dentro de la cadena de valor de la empresa, tenemos ejemplos de empresas como PROMIGAS que encontraron un nuevo nicho de mercado saliéndose de lo tradicional. El negocio de ellos es el gas, pero se involucró en la línea de microcrédito y a través de ese trabajo encontraron otra línea de negocio.

El término de Negocios Inclusivos se ha venido popularizando y hoy mucha gente en muchos escenarios como empresas y ONGs está hablando de Negocios Inclusivos, el conocimiento en la comunidad es menor.

Hay diferentes visiones de Negocios Inclusivos. Hay procesos que para nosotros no son Negocios Inclusivos porque no tienen una empresa ancla ya que algunos consideran que esta no es necesaria. En nuestro concepto sí lo es y entre más gente entienda el concepto de Negocios Inclusivos será más fácil su implementación.

¿Cree usted que los Negocios Inclusivos contribuyen con la reducción de la pobreza? Creo que es la estrategia más efectiva y rápida para lograrlo.

A partir de su experiencia ¿qué ejemplos de Negocios Inclusivos puede destacar? En Colombia hay ejemplos muy interesantes, la Alianza SNV- CECODES publicó a finales del 2008 una recopilación de 9 empresas que desarrollan desde hace algún tiempo, Negocios Inclusivos en diferentes sectores de la economía. En la agroindustria se presenta con mucha frecuencia este modelo de vinculación de pequeños proveedores organizados a la industria, los hay en cacao, café, frutas, leche, palma, entre otros.

¿Qué actores intervienen en los procesos de los Negocios Inclusivos para que funcionen? Los actores claves son la empresa ancla y el grupo, preferiblemente organizado, de población de

bajos ingresos que se vincula a la cadena de valor de la empresa. Alrededor aparecen entidades y organismos facilitadores y de acompañamiento, también intervienen en algunos casos, organismos financiadores de estos procesos.

Lo más importante es dejar a un lado la visión paternalista y asistencialista y entender que se busca desarrollar un negocio que debe ser rentable, sostenible e inclusivo.

Los Negocios Inclusivos requieren una etapa de formulación y preparación para disminuir los riesgos en su implementación.

La participación del sector público es fundamental en la formulación de políticas que faciliten el desarrollo de Negocios Inclusivos. La Alianza SNV- CECODES está trabajando de cerca con algunos organismos del estado para su promoción.

En su opinión, qué considera más importante: ¿Tener una buena iniciativa o contar con un mercado para los productos o servicios? Definitivamente, el mercado. Uno puede idearse el producto o servicio más atractivo e innovador, pero si a nadie le interesa, no se logra nada. Hay que tener claro quién necesita qué, cómo, cuándo y en qué cantidades y calidades.

¿Cuáles son, dentro de las lecciones aprendidas, lo que las empresas no deben hacer? No deben iniciar un Negocio Inclusivo sin realizar los estudios de factibilidad, los mismos que se hacen para cualquier proyecto nuevo, pero teniendo en cuenta las particularidades de la población involucrada ya que tiene características económicas, sociales y culturales particulares.

Las personas que van a orientar el Negocio Inclusivo dentro de la empresa deben ser las que están directamente relacionadas con compras o distribución. No se deben involucrar orientaciones paternalistas o asistencialistas en el modelo.

Finalmente, las empresas deben buscar apoyo externo mientras aprenden a vincular a estas poblaciones en su cadena de

valor, para tener mayor probabilidad de éxito. Este apoyo servirá de acompañante y orientador a las dos partes.

¿Cómo ha sido su experiencia en el Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia? ¿Cómo fue la convocatoria inicial?

He participado desde el inicio del Comité que se dio con una gran convocatoria de CECODES, quién lo ha venido liderando permanentemente con entusiasmo y perseverancia. Ha sido un espacio muy participativo con presencia de todos los actores, he notado una alta rotación de las personas que asisten pero siempre hay un número alto de asistentes. El Comité ha servido para dar a conocer el concepto y traer casos interesantes. Recientemente se están desarrollando otras actividades de análisis y discusión y se realizan visitas a las empresas.

En el futuro ¿cuál puede ser el papel de CONNIC para profundizar más sobre el tema de Negocios Inclusivos?

La participación mas cercana de organismos como la Fundación Avina y el PNUD le han dado una orientación más global al Comité y le permitirá interactuar más activamente con otros organismos internacionales que trabajan el concepto de Negocios Inclusivos. El Comité también debe servir de instrumento de divulgación de las actividades, foros y encuentros que se hagan en el país alrededor del tema. Se ha pensado en la posibilidad de realizar las reuniones del Comité en otras ciudades del país para vincular a actores regionales interesados.

Desde su punto de vista ¿cómo se ven los Negocios Inclusivos al interior de las empresas?

Depende de la visión particular de las cabezas de las empresas. Para algunas, este modelo es el único posible dentro de la actividad económica que realizan, ya que es necesario para su propia supervivencia (productos que requieran trazabilidad, venta directa, bienes y servicios de consumo

masivo, etc). Para otras, significa un gran cambio de paradigma y de cultura organizacional, estas últimas realizarán el cambio más lentamente.

Si tuviera la oportunidad de invitar a un gran empresario ¿qué argumento utilizaría? En primer lugar, analizaría en detalle el negocio de la empresa y llegaría a demostrar las ventajas que obtendría la empresa de vincular a esta población dentro de su cadena de valor. Si el empresario no percibe un beneficio propio, difícilmente entrará en este modelo. El beneficio no siempre es económico, también puede ser político, estratégico o de imagen. Algo de sensibilidad social del empresario facilitará que se interese en el tema.

¿Cuál debe ser la relación entre la responsabilidad social y los Negocios Inclusivos? En general, son independientes, sin embargo, se puede considerar que los Negocios Inclusivos son un modelo moderno, innovador y sostenible de Responsabilidad Social Empresarial.



Diego Andrés Molano Aponte,

Director de Acción Social de la Presidencia de la República

¿Qué opina usted sobre el concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES? En Acción Social lo que hemos venido trabajando comprometidos con CECODES es un concepto en que los Negocios Inclusivos le permiten a la población más vulnerable acceder a negocios que le posibilitan mejorar sus condiciones de vida. La forma como lo manejamos nosotros es cómo la población más vulnerable se vincula a una cadena de negocios hacia atrás desde estos proyectos, eso quiere



decir que va desde la creación del negocio con un mercado ya fijo, o también con la vinculación laboral de personas que genera mayores grados de empleabilidad en la población más vulnerable, esos dos tipos de conceptos se han impulsado en Acción Social.

¿Cree usted que los Negocios Inclusivos contribuyen con la reducción de la pobreza? Efectivamente. Por definición generan inclusión para los más pobres, facilitan su acceso a bienes y servicios, al tiempo que permiten generar más oportunidades y ampliar la capacidad y el mercado de las empresas. Los Negocios Inclusivos pueden generar una disminución en los índices de pobreza y en especial los de inequidad, en la medida en que generan un uso eficiente de los recursos escasos. Sus resultados e impacto se pueden potenciar en la medida que se logren articular en acciones integrales como las que propone la Red Juntos en la cual la generación de ingresos es fundamental, sin embargo, esta estrategia por sí misma no resuelve el flagelo de la pobreza, es complementaria con otras dimensiones.

¿Para usted qué no es un Negocio Inclusivo? Es difícil establecer el límite. Nosotros nos concentramos en pobreza, en vulnerabilidad, para lo cual constantemente se generan programas y proyectos orientados a derribar las trampas de pobreza en temas que van desde la seguridad alimentaria hasta la salud sexual y reproductiva pasando por temas como la violencia intrafamiliar. En términos generales se puede pensar que un negocio que genera inclusión pero que de alguna manera impacta negativamente los asuntos sociales, ambientales o económicos, no podría considerarse como tal.

¿Cree usted que el desarrollo de este tipo de Negocios depende solamente de una organización o, por el contrario, de varios

actores? Con Red Juntos aprendimos la importancia de trabajar en Red y no sólo con organizaciones, sino con la gente. Trabajar con varios actores, en el marco de las alianzas público-privadas es clave para el desarrollo. La experiencia ha demostrado que los recursos financieros no son el requisito fundamental, que en la generación de negocios con la población menos favorecida el motor se mueve con voluntad, decisión, capacidad de articulación y, en especial, con la gestión y el liderazgo de alguna de las partes involucradas.

¿Qué proyectos en la línea de Negocios Inclusivos se destacan en Acción Social? Cumpliendo con la guía de Negocios Inclusivos que ha promovido CECODES, hay muchos proyectos importantes. Yo diría que el de destacar, y aprovechando la visita del ex presidente de Estados Unidos Bill Clinton a Cartagena, lo hemos trabajado con la Fundación Clinton a partir de las cadenas hoteleras. Acción Social comenzó a desarrollar con todos aquellos productores de fruta de Montes de María o María la baja un mecanismo para proveer servicios a las cadenas hoteleras que importaban todo desde diferentes lugares, incluimos también las artesanías y ya tenemos artesanos que venden en los hoteles, o productores que desarrollaron mermeladas a partir de un acuerdo con los hoteles previo al cual se identificaron productos mediante unas ferias y se trabajó en la capacitación para lograr los estándares que exigían los hoteles.

Otro Negocio Inclusivo es el tema del cacao. En tres hectáreas a tres años y medio el cacao ya genera ingresos y la Nacional de Chocolates o Casa Luker apoyan la asistencia técnica y la producción y ellos garantizan la compra. En el mercado laboral con la Red Juntos capacitamos gente para atender centros de llamadas o call center.

¿Cuáles son sus aprendizajes? ¿Qué no volvería a repetir para no fracasar? Creo que hay un error de aprendizaje, yo diría que hay una experiencia interesante en entender muchas veces que estos procesos se toman su tiempo, y lo segundo es que esos proyectos requieren es un paso atrás que las otras comunidades, a que me refiero, no es solamente poner el capital semilla y arranque, pero lo que hemos descubierto es que en estas comunidades, hay que entrar a fortalecer capacidades primero, es preferible gastar nueve meses en un modelo que tenemos, las mujeres en nueve meses aprenden la cultura de ahorro, se capacitan para que entiendan el hábito del ahorro y tengan ciertas capacidades para que comiencen a funcionar como negocio.

En su opinión, qué considera más importante: ¿Tener una buena iniciativa o contar con un mercado para los productos o servicios? Yo creo que hay dos panoramas. Uno cuando hay un mercado creado en donde uno vincula la iniciativa de una población vulnerable y asegura ese mercado, en este sentido si tenemos un acuerdo con la Compañía Nacional de Chocolates o con la Casa Luker, que tienen un mercado asegurado, lo que entramos a hacer es darle todo el capital y la asistencia técnica a la población beneficiaria para que ponga a producir, se vincule, garantice un mercado y logre la sostenibilidad. Hay otra parte importante que va más con el negocio de la base de la pirámide como el mercado con 2,9 millones de Familias en Acción, que son 5,4 millones de personas que están pidiendo acceso al mercado financiero, modificaciones para tener cuentas de ahorro especial, la posibilidad de generar mecanismos de comunicación por celular con tarjetas prepago de fácil acceso y el desarrollo de un proceso de micro seguros. Eso también es un Negocio Inclusivo que les permite a las personas entrar a un mercado.

¿Cuál es su opinión sobre CONNIC? ¿Conoce la estrategia nacional impulsada en 2010?

Durante estos tres años el Comité ha servido para la identificación de actividades de diferentes empresas y organizaciones sociales que ha permitido una efectiva coordinación de alianzas público-privadas con estos actores. El hecho de la vinculación de la academia permite una verificación imparcial de los avances de las diferentes iniciativas.

¿Cómo cree usted que el Comité podría ayudar a construir los Negocios Inclusivos en el país?

Lo puede hacer a partir de un conocimiento profundo de las actividades empresariales y del manejo que tiene de su entorno socioeconómico para identificar las necesidades empresariales que pueden ser suplidas por las comunidades. En el caso de Acción Social, las familias de la Red Juntos y de otros programas sociales de la entidad están siendo miradas como posibles consumidores donde las empresas les brindan oportunidades para comercializar sus productos en condiciones favorables para su nivel de ingresos. El Comité sirve como puente con los diferentes gremios para la identificación de programas vitales en los procesos de sostenibilidad empresarial.

¿Cuál es su mensaje para que el sector empresarial decida trabajar en el área de los Negocios Inclusivos?

En un mundo cada vez más interdependiente y solidario, las empresas y las personas se comprometen mucho más con las poblaciones vulnerables y lo ambiental y lo social se constituyen en escenarios para desarrollar esa solidaridad. Creo que ahí hay una iniciativa muy importante para que el sector privado encuentre el mejoramiento de su cadena de negocios, su valor agregado, y al mismo tiempo mejore su capacidad de producir un impacto. La invitación nuestra al sector privado Colombiano es que se vincule a estas iniciativas, la Red Juntos tiene 1,5 millones de familias identificadas como las más pobres de Colombia y

si trabajamos conjuntamente con esta población, con ellos en un proceso de cinco años, estamos seguros de que estas familias van a superar su condición de pobreza extrema. Esto no funciona con el gobierno solo, aquí hay que hacer cambios en la mentalidad del sector privado haciendo alianzas productivas que le den oportunidades a esta población. Hay un potencial enorme incluyendo a la sociedad, trabajando con los jóvenes o con los desplazados. Por ejemplo hay una gran oportunidad en el Vichada con el caucho y creo que se debe trabajar más en el desarrollo de estas iniciativas.



Alejandro Mesa, Gerente de Alianzas Productivas
del Ministerio de Agricultura de Colombia



¿Qué opina sobre el concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES? Me parece que está bien conceptualizado, de hecho yo hablo desde lo que hacemos acá. Alianzas Productivas es un proyecto del Ministerio que funciona desde 2002 y que tiene inmerso desde el momento en que comienza el concepto de Negocios Inclusivos, pues para nosotros el articulador es que exista un negocio en el cual las dos partes obtengan un beneficio económico, de allí para adelante toda la amplitud que pueda tener el concepto es válida, pero siempre deben existir de un lado los pequeños productores, productores rurales o pobres rurales y por el otro una empresa para que logren unos acuerdos mínimos que los lleve a establecer un negocio en el que los pequeños productores puedan obtener mejoras en sus ingresos y la empresa mejore sus niveles de proveeduría y de prestación de servicios. Con esto generamos un impacto positivo en términos de empleo y de cohesión social, detrás viene toda la parte filantrópica del concepto.

¿Los Negocios Inclusivos contribuyen a reducir la pobreza?

Definitivamente en nuestro caso esos pobres rurales que logren vincularse en un negocio inclusivo tienen una plataforma que seguramente les facilitará la salida de esa condición de pobreza.

¿Para usted qué no es un Negocio Inclusivo? No lo son aquellas propuestas donde se pretenda por parte de las empresas generar mano de obra barata, pintándola como un negocio inclusivo, de igual manera no son un negocio las prácticas de responsabilidad social que tienen una orientación absolutamente filantrópica, pues no son sostenibles, no generan un impacto como el que puede generar un Negocio Inclusivo.

¿Cree usted que este tipo de Negocios depende solo de una organización o de varios actores?

En el caso nuestro hay dos actores principales, que son los que conforman el negocio y que obtienen beneficios. Una vez están organizados se puede vincular la institucionalidad pública y privada y los servicios de consultoría, pero siempre que esté el pilar fundamental, que es una empresa que tenga un negocio en el cual puedan participar los pobres rurales para nuestro caso.

El gobierno a través del programa de Alianzas Productivas, lo que hace es servir de plataforma para que los dos actores se encuentren y generar los elementos que faciliten el desarrollo de esos negocios. Muchas veces existe la voluntad, puede existir la oportunidad de negocio pero cuando hablamos de pobres rurales puede que no estén aún listos, que pretende generar el proyecto es la preparación para que lleguen y algún empujón inicial en capital para que participen en condiciones de negocio y no de mano de obra.

¿Cuál ha sido su experiencia en el tema? ¿Ha desarrollado Proyectos? Descríbalos.

El programa de Alianzas Productivas pre-

tende inicialmente desarrollar tres elementos fundamentales por medio de unas fases de convocatorias públicas que están abiertas para las personas en cualquier parte del país, en este momento están vinculados al programa pequeños productores de 27 departamentos que quieren desarrollar o tienen en marcha una iniciativa productiva y quieren mejorar sus condiciones de mercado y de enlace con un socio comercial formal.

El Programa garantiza unos espacios de convocatoria para apoyar esas ideas de negocio que tienen esos pequeños productores, hacemos unos estudios de factibilidad de los negocios donde se evalúan estos de forma integral en sus componentes sociales, técnicos, comerciales, ambientales y financieros. Cuando el estudio de factibilidad considera viable el negocio, entrega un capital semilla a la organización de productores para que haga las inversiones que requiere para participar en el negocio con una empresa, dejando en claro que siempre, y sin excepción, para que exista esa alianza debe existir una empresa que nos garantice la compra del producto que se va a producir.

No hemos querido que los recursos de capital semilla sean un fondo perdido, por lo que los hemos vinculado a todo un concepto de sostenibilidad empresarial donde la organización se compromete con nosotros a devolverlos no al ministerio pero sí a su misma organización de productores a través de la creación de un Fondo Rotatorio, de manera que les permita la sostenibilidad en su negocio para seguir ampliándolo y para incorporar a pequeños productores futuros, mediante la orientación y la asistencia técnica. Es un concepto de crédito que entrega el Estado no reembolsable al ministerio sino a la organización de pequeños productores. Con esta creación del Fondo pretendemos atender a una organización, soltarla y atender a otras organizaciones siempre ligadas a un negocio productivo que cumpla con unas condiciones de por lo menos 15% de rentabilidad, que les genere al menos dos salarios mínimos legales vigentes de ingreso a los

pequeños productores, con lo cual consideramos se puede vivir dignamente y se mejoran las condiciones para el sector. Es lo mínimo que espera el proyecto, pero que además los negocios sean social y ambientalmente responsables.

Todos nuestros negocios, todas nuestras alianzas, tienen un plan de manejo ambiental con el cual se mitigan las incidencias generadas por el desarrollo de las iniciativas productivas, y un plan de desarrollo social.

¿Cuáles son sus aprendizajes? ¿Qué no volvería a repetir para no fracasar? Trabajar con recursos públicos tiene ciertas inflexibilidades y fuertes controles, nos gustan los controles pero a veces los recursos públicos están excesivamente mermados y no llegan en la oportunidad en que los requieren los negociantes. Lograr la oportunidad en esos negocios es una de las reflexiones grandes que tiene el proyecto.

Otro tema es que se trabaja en unas regionales del ministerio donde siguen existiendo las prácticas de asignación de los recursos y eso nos distorsiona a nosotros, pues este es un proyecto totalmente transparente donde todos los recursos no sólo se asignan por convocatoria sino a través y exclusivamente de criterios técnicos. Nuestros recursos son apenas una parte de los negocios, hasta 30%, lo otro lo aportan los productores y el sector privado empresarial, pero hay otros actores alrededor muy importantes que cuando se manejan mal dificultan el negocio, es así como si una Alcaldía o una Gobernación no aportan los recursos a tiempo, toda la estructuración y toda la planificación del negocio tiene unos tropiezos que en ocasiones no son subsanables.

El primer aprendizaje es que si priman los criterios técnicos los negocios tienen una alta posibilidad de sobrevivir, el segundo es que si están soportados en una buena estructuración, el estudio de factibilidad es clave para no malgastar los recursos, el tercero es el seguimiento permanente, hoy todas las alianzas

en ejecución tienen un monitoreo permanente y en cualquier momento del tiempo se puede saber cómo va el negocio, que dificultades tiene y a través de nuestra operación a nivel regional podemos saber y atender oportunamente las problemáticas que se presentan. Estos son los tres pilares fundamentales. Un elemento importante es que nuestros recursos se manejan a través de una fiducia, lo que le da una garantía de transparencia a los recursos que no se desvían por el camino, no pagan peaje y llegan a donde deben llegar. Los negocios tienen un soporte de estructuración y un seguimiento milimétrico del recurso con el dinamismo de la gente que participa en la región, la filosofía es que son recursos públicos que tienen que generar impactos positivos. No son recursos para malgastar, estos creo que son elementos fundamentales para los resultados del proyecto.

¿Cuál es su opinión sobre el CONNIC? ¿Conoce la estrategia nacional impulsada este año? Nosotros hemos participado en el CONNIC y nos parece un buen trabajo, creo que hay que hacerle mucha más difusión, hay que tratar de refrescar el entorno con nuevas iniciativas y no quedarse en la parte académica, creo que la iniciativa de buscar unos fondos que permitan financiar y ponderar las propuestas de iniciativas es un tema bien interesante que se debe trabajar.

¿Cómo cree usted que el Comité podría ayudar a construir los Negocios Inclusivos en el país? Yo creo que la cercanía que tiene el Comité con el sector empresarial es clave, sobre todo con empresas que han probado la participación en Negocios Inclusivos y que han tenido resultados positivos, el balance tiene que hacerse más evidente. Una plataforma de llegar a las empresas que no tienen muy claro el concepto, es importante. La participación en el Comité de un sector empresarial fuerte y reconocido, debe servir para abrir las puertas a la vinculación de aquellos que lo necesitan.

¿Cuál sería su mensaje para que el sector empresarial decida trabajar Negocios Inclusivos?

El mensaje es que esto no va a cambiar solo. Hay que ver un negocio y una oportunidad ahí, entendiendo además que las personas que se vinculen, en la medida en que mejoremos, van a retroalimentar el negocio en el futuro, si logramos vincular a personas que obtengan mejores ingresos, estas serán las que en el futuro hablen bien del esquema, pues ellos directamente obtienen beneficios. Hay un mercado allí que hay que desarrollar, yo creo que mostrándole al sector empresarial las experiencias exitosas de grandes empresas que han evidenciado cómo mejoran sus estados de resultados y los balances, podemos engancharlo en el proceso. El objetivo de las empresas es satisfacer necesidades pero básicamente generar algunos rendimientos para sus socios, si demostramos que podemos vincular población y que esta nos mejora los rendimientos financieros, es clave.



Claudia Cárdenas Acosta, Coordinadora de responsabilidad social empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Pontificia Universidad Javeriana

¿Qué opina usted sobre el concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES?

Lo esencial en un concepto o en una definición, independientemente de su redacción, es que contenga los elementos fundamentales que le dan fuerza a lo que se quiere transmitir o implementar, en el caso de CECODES el concepto que se ha venido trabajando es muy interesante, pues tiene en cuenta los elementos que a mi juicio dan verdadera cuenta de una iniciativa de Negocios Inclusivos: la sostenibilidad y la viabilidad económica, ambiental y social como objetivo del negocio, la población vulnerable como población objetivo, el



encadenamiento productivo como herramienta de acción, y la propuesta de beneficio mutuo, ganar –ganar, como la propuesta de articulación de diferentes actores y sectores.

¿Cree usted que los Negocios Inclusivos contribuyen con la reducción de la pobreza? Cualquier iniciativa de reducción de la pobreza requiere continuidad y sostenibilidad, de lo contrario serán acciones aisladas que resuelven problemas o necesidades de manera momentánea pero que no generan impactos relevantes en los procesos de superación de la misma. En ese sentido, los Negocios Inclusivos contribuirán con la superación de la pobreza sólo cuando se trate de iniciativas que, como mencioné, garanticen la presencia de todos los elementos que los conforman, pues sólo así los resultados serán sostenibles y permitirán que la población vulnerable genere los ingresos necesarios para mejorar sus condiciones de vida.

¿Cree usted que el desarrollo de este tipo de Negocios depende solamente de una organización o, por el contrario, de varios actores? Dentro del concepto de Negocios Inclusivos el encadenamiento productivo es un elemento fundamental que lleva inmerso un proceso de articulación, siendo el primer enlace para facilitar el trabajo conjunto entre poblaciones vulnerables y la cadena de valor de las empresas, por ende se requiere de la participación no solo de diferentes actores sino de diferentes instituciones de los sectores tanto público y privado como del tercer sector para constituir un Negocio Inclusivo, se requiere de la experiencia de todos y de la intención de trabajar de manera articulada.

Diga, por favor, tres factores claves del éxito en las iniciativas de Negocios Inclusivos. Desde el tipo de experiencia que hemos tenido, lo fundamental es buscar el caso de negocio, que les

permita tanto a la empresa como al grupo poblacional ubicarse en un escenario donde todos ganen, en segundo lugar se requiere de una alta disposición a la articulación y al trabajo conjunto y finalmente se necesita la capacitación y la formación adecuada para articularse con la cadena de valor del negocio.

En su opinión, qué considera más importante: ¿Tener una buena iniciativa o contar con un mercado para los productos o servicios? Una buena iniciativa requiere que se conozca toda la cadena de valor del producto o servicio que se quiere ofrecer, de lo contrario solo sería una buena idea que no tiene posibilidades reales de implementación, por ende sin un mercado que reciba lo producido no sería posible hablar de un Negocio Inclusivo exitoso.

¿Cuál es su opinión sobre CONNIC? ¿Conoce la estrategia nacional impulsada en 2010? El CONNIC es una iniciativa muy valiosa y relevante pues ha reunido a personas y a instituciones interesadas en la promoción de los NI y se ha enfocado en trabajar el concepto, enriqueciéndolo desde la experiencia de diferentes proyectos no sólo exitosos sino justamente diversos que permiten aprender tanto del éxito como de los fracasos e ir construyendo desde la experiencia lo que realmente son mejores prácticas de Negocios Inclusivos. La estrategia nacional la conocimos en las reuniones del Comité y tiene diferentes componentes interesantes para desarrollar. Un elemento fundamental de la estrategia es que pretende desarrollarse de manera conjunta con los miembros del Comité que quieran participar y esto le da una perspectiva mucho más incluyente y participativa.

¿Cómo cree usted que el Comité podría ayudar a construir los Negocios Inclusivos en el país? Inicialmente impulsando la

estrategia anual propuesta y avanzando en la construcción, sistematización e implementación de herramientas claras que hagan de los Negocios Inclusivos acciones concretas de superación de la pobreza, impulsando la articulación y participación de los diferentes sectores de la sociedad y vinculándolos con las propuestas propias del Comité.

¿Qué sugiere para que las empresas integren los Negocios Inclusivos en su propia estrategia? Los Negocios Inclusivos deben ser una herramienta atractiva para las empresas, pues sólo si se identifica un caso de negocio serán realmente iniciativas sostenibles que permitan la mejora en las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables. En ese sentido es necesario que desde el modelo de gestión y desde la estrategia de construcción de valor de cada empresa se integren los Negocios Inclusivos como herramienta en los planes de acción y en los procesos de diálogo con las comunidades como grupo de interés, y de ésta manera hacerlos parte de la cadena de valor garantizando la sostenibilidad de la iniciativa.

¿Cuál es su mensaje para que el sector empresarial decida trabajar en el área de los Negocios Inclusivos? El sector empresarial es fundamental en el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, por ende tiene la responsabilidad de articularse a los demás sectores para lograr mayores impactos en cualquier tipo de iniciativa. En ese orden de ideas la postura del sector privado debería ser de articulación y colaboración, rediseñando su estrategia de negocio y su postura de generación de valor bajo una óptica o una mirada más incluyente y responsable, buscando articular a su cadena iniciativas cuyo impacto sea mayor en la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables.



Ezequiel Alejandro Martín Reficco,

Profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes

¿Qué opina sobre el concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES?

Es una definición descriptiva (*“contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de ciudadanos de menores recursos a la cadena de valor”*), que en mi opinión no ayuda a entender qué tienen de particular los Negocios Inclusivos. Cualquiera que lea el concepto puede decir: *“los señores que trabajaban en las plantaciones de caucho en Indonesia en el siglo XVI, también han estado integrados en la cadena de valor”*. En América Latina llevamos décadas integrando pobres en cadenas de valor, y eso evidentemente no ha servido para superar la pobreza.

La característica distintiva del Negocio Inclusivo y lo que marca un antes y un después, lo que agrega valor a discusión, es la aspiración y la capacidad del modelo para transformar sustancialmente las condiciones de vida del pobre. Eso es un Negocio Inclusivo por definición y eso marca la diferencia con los ejemplos a los que hacía referencia hacia un instante.

Veo tres riesgos en la manera en que viene manejando WBCSD su definición de Negocios Inclusivos. El primero, que está muy comprometido con una sola mirada: el concepto de integración alrededor de una empresa ancla. Esta es una mirada muy válida y legítima, pero deja afuera muchas otras alternativas que son igual o quizás más interesantes y potencialmente valiosas. Mi primer consejo sería revisar esa mirada. Hay un dicho en EEUU que dice *“cuando uno es muy martillo, todos los problemas son clavos”*. Cuando uno es una organización que nuclea a grandes empresas, sólo veo modelos pensados para grandes empresas. Cuando alguna vez compartí este comentario en público, fue interpretado como una apuesta



definida y excluyente por el pequeño emprendimiento en contra de la gran empresa, pero no es así. Básicamente es una mirada integradora que busca dejar abiertos distintos caminos de desarrollo de los Negocios Inclusivos.

El segundo punto en el manejo conceptual del término que hace el Comité de CECODES, y es algo que en mi opinión habría que subrayar: lo que diferencia a los Negocios Inclusivos de otras miradas más tradicionales como la cooperación para el desarrollo o la filantropía es el acento obsesivo en la innovación. Lo que estamos intentando hacer aquí no es redistribuir la riqueza. Muchas veces las discusiones nos llevan a una mirada voluntarista del tema, ética pero voluntarista que se parece mucho a la filantropía o a la responsabilidad social con otro nombre, en donde básicamente se le dice al empresario: *“oiga, sea bueno. Qué le cuesta a usted dar una parte de la torta a estos grupos vulnerables”*, y con esa mirada no va alcanzar, porque la torta tiene límites finitos. Lo que tenemos que hacer es expandir radicalmente la torta y eso no se consigue con *“buena voluntad”*, sino con innovación radical que expanda la torta en forma sustancial. Ese punto no está totalmente claro ni en la definición, ni en el discurso de CECODES. Muchas veces me encontré en presentaciones en el Comité escuchando experiencias de voluntarismo donde básicamente la empresa entra porque lo manda el gerente general, *“hágale, tome este camino, comprométanse con este grupo”*. No está mal que se haga, alguien lo debe hacer, pero en mi opinión esa no es la esencial de los Negocios Inclusivos. Eso es la vieja filantropía, disfrazada con un concepto moderno. Creo que debemos llamar *“al pan, pan y al vino, vino”* (como dice el refrán), para no confundir.

Una discusión asociada es el tema del lucro, de los beneficios privados que muchas veces son percibidos como dudosos cuando surgen de *“venderle al pobre”*. Esto explica que haya em-

presarios que salen a decir “*yo con esto no gano dinero, yo tengo Negocios Inclusivos pero yo no gano dinero, tengo las manos limpias*”. La realidad es que hay lucros que son poco transparentes, pero muchos otros que son legítimos, que se generan mejorando la vida de la gente. Está bien ganar dinero y sobre todo cuando uno alinea el propio interés con el del otro, ese es otro punto que también tiene que estar en la discusión.

¿Cuál sería entonces en sus palabras el concepto de Negocios Inclusivos? Son iniciativas comerciales que aspiran a transformar sustancialmente las condiciones de vida de los pobres, integrándolos como consumidores, distribuidores, productores o socios.

¿Cuáles son los actores que intervienen en los Negocios Inclusivos para que funcionen? Yo no lo veo como un problema de actores. En el Comité sí se podría ampliar un poco la convocatoria, sobre la cual creo que ha sido amplia y no tengo mucho para observar ya que uno va a las reuniones y ve sociedad civil, consultores, empresarios, gente de fundaciones empresariales. Quizás sería más interesante ver más gente que trabaje en temas de desarrollo de productos, innovación, I+D u otras áreas funcionales, cercanas al negocio.

Yo creo que el Comité tiene una buena oportunidad. Se podría avanzar en dar uno o más pasos más allá de la casuística y de la recopilación de experiencias, porque la casuística, es decir el desarrollo de colecciones de casos, tiene una curva de rendimiento decreciente: el primer caso recopilado ilumina el trabajo, el segundo enriquece la comprensión y desde el tercero, el cuarto, o a partir del número X, lo que uno aprende empieza a ser menor y en un momento la curva se hace plana y hasta decrece. Yo creo que estamos un poco en ese punto, hay que ir más allá de la casuística, del desarrollo de casos y avanzar en

sistematizar y conceptualizar en términos de algunos modelos que funcionan y algunos que no funcionan a nivel de industria. Por ejemplo, uno se pone a ver en la agroindustria y hay cuatro o seis cosas que funcionan en muchos productos como café, palma, cacao.

¿Cuáles serían las buenas prácticas y las que no hay que repetir en un modelo de Negocios Inclusivo, con los casos que conoce? Lo que no hay que repetir es un error que cometen algunas empresas: entrar a este segmento con la soberbia de quien *“sabe todo en este negocio”*. Algunas de las experiencias más interesantes de Colombia cometieron este error inicial, pero luego se apoyaron en interlocutores variados como emprendedores sociales o juntas de acción comunal para conocer mejor el terreno en el que desembarcaban.

Aquí en Colombia hay una brecha importante entre los líderes que han picado en punta y el resto del sector empresarial que mira a los costados. A algunas de estas organizaciones que están en segunda línea les surge curiosidad, y buscan una solución rápida e indolora: *“dígame que es lo que tengo que hacer para que esta galletita que yo vendo se transforme en un Negocio Inclusivo”*. Esta es una tentación en la cual los casos pioneros no han caído. Ellos se dieron cuenta de que esto incursionar en los Negocios Inclusivos requiere una serie de reformas profundas, que por lo general implicó reformas en el diseño del producto, del recurso humano, en los niveles de las finanzas y de mercadeo, prácticamente todas las áreas de la empresa debieron reinventarse y modificar sus procesos y políticas para poder servir a este mercado con éxito.

Estos casos pioneros han aprendido muy bien que estos ciudadanos viven en contextos fracturados, donde no fluyen los recursos o la información, y que hay que construir *“a mano”* un entorno institucional conducente a la generación de riqueza. Eso

se consiguió con redes, en las cuales los participantes se ponen de acuerdo sobre qué van a hacer, cuando lo van hacer y cómo lo van hacer, compensando una de las fallas de mercado centrales de estos entornos: el altísimo costo de coordinación.

¿En su opinión qué considera más importante, tener una buena iniciativa o contar con un mercado para sus productos o servicios? La idea de empezar a concebir un Negocio inclusivo sólo después de tener la demanda asegurada es parte del problema. Algunas de las iniciativas más interesantes construyen mercados desde cero; compiten contra el “no-consumo”. Lo que hay que hacer es generar soluciones que sean radicalmente innovadoras, aunque muchas veces estas no tiene un mercado pre-establecido. Lo que tienen en común todos los casos que yo he estudiado y conocido de muchas empresas, Pymes y ONG, es que tuvieron que crear nuevos mercados para los cuales no había una demanda establecida sino una demanda latente.

Claramente yo creo que hay que tener innovación en la oferta y ese es el riesgo de la empresa ancla, porque sólo ve el Negocio Inclusivo como una prolongación o una adición al modelo de negocio existente; la innovación es baja.

¿Cuál sería su mensaje para que el sector empresarial decida trabajar Negocios Inclusivos? El mercado formal colombiano en el tope de la pirámide de ingresos está saturado, no hay mucho más espacio por recorrer. **¿Qué debe hacer el sector empresarial?** Buscar formas de expandir las fronteras del consumo y la producción, en forma beneficiosa para aquellos que están fuera del sistema. Por ejemplo, Colombia tiene uno de los niveles más bajos de la región en consumo de verdura per cápita. Entonces el potencial para aumentar el consumo de verdura fresca es enorme y sería muy bueno hacerlo en términos de salud de la población general, y de generación de ingreso para el pobre rural.

Si uno quiere hacer crecer el mercado de legumbres, la única manera de hacerlo es a través de la integración del pequeño productor informal o semi-informal.

Así que, tanto como por el lado de la generación de nuevas oportunidades de consumo, como por el de la generación de nuevas oportunidades de producción de oferta, hay que ver más allá del nicho esa pequeña Colombia de estratos 5 y 6.



Gustavo Yepes López, Director del Área de Gestión Social de la Facultad de Administración de la Universidad Externado de Colombia



¿Qué opina sobre el concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES? Si bien el concepto de Negocios Inclusivos conceptualmente pretende la vinculación o “*inclusión*” de grupos poblaciones de bajos recursos en el sistema de mercado, siento cierta preocupación cuando se presentan ese tipo de conceptos porque aunque uno teórica y prácticamente puede interpretar con claridad lo que buscan y cuál es su propósito fundamental, dejan ciertos vacíos que podrían prestarse a malas interpretaciones o, en algunos de los casos, para que sean utilizados de una manera como no es la que se estaba esperando. Generalmente cuando se hacen definiciones, lo que se espera es que queden mucho más detalladas, para asegurar un desarrollo también detallado de todo el concepto.

En este tema en particular se puede identificar que los propósitos de los Negocios Inclusivos en la actualidad se centran en la cantidad de personal pobre incluido, dejando a un lado por ejemplo la inclusión que la información del producto y las condiciones de extracción, producción y riesgos podría generar en las comunidades de consumidores.

Los NI podrían convertirse por un lado en un poderoso mecanismo para humanizar el mercado o para promover la venta de productos innecesarios a personas que no ganan sino 1 dólar al día, por lo tanto creo que depende de nosotros lograr un desarrollo de concepto que asegure que esta sea una alternativa equitativa y justa para la mayoría.

¿Los Negocios Inclusivos contribuyen a reducir la pobreza?

Es bastante complicado confirmar esa afirmación, un NI solo propone la vinculación de algunas comunidades en el sistema de mercados. Sin embargo, es difícil decir que ello logra efectivamente generar la reducción de la pobreza.

Lo que sí se puede decir es que por lo general este tipo de iniciativas buscan atacar algunas de las manifestaciones de los problemas sociales de una manera muy pertinente y mucho mejor que cualquier otro tipo de iniciativa de tipo asistencialista, las cuales generalmente no atacan las causas de los problemas.

Personalmente creo que la reducción de la pobreza tiene que ver más con la reducción de las causas estructurales que la generan, dando oportunidades a quienes históricamente la han perdido para que compitan en igualdad de condiciones en nuestro sistema económico y creo que los Negocios Inclusivos como se ven en la actualidad solo pueden aportar con mejoras locales que difícilmente pueden hacer un aporte importante a la mejora del sistema en general.

¿Para usted cual sería la definición más apropiada de Negocio Inclusivo?

Me gustaría, y lo hemos discutido con CECODES, que la definición contenga ciertos límites porque me preocupa lo que podría generar. Estamos haciendo un marco ético de los Negocios Inclusivos o por lo menos una evaluación ética de estos y tal como está, la definición se presta para muchísimos riesgos.

Uno de estos riesgos puede ser la buena imagen que puede dar a una compañía la vinculación de muchas personas de bajos ingresos en su cadena de abastecimiento como proveedores, encubriendo el interés de deshacerse de su personal y precarizar el trabajo de la región por una estrategia de reducción de costos.

Luego viene el tema del usuario, del consumidor, que es muy difícil porque debe tener unas bases éticas muy fuertes con relación a qué vender a esos consumidores, qué no venderles, que está bien venderles, porque se les va a decir qué cosas comprar o no, es un poco la discusión que hemos tenido con los mercados de la base de la pirámide, que en su naturaleza tienen un inconveniente y es que si tu mercado son los pobres, no tienes interés en que se acaben pero sí en que crezcan y que haya más y más pobres. El problema está en cómo trabajar con estos pobres y qué productos les puedo ofrecer para ayudar efectivamente a mejorar sus condiciones, la gente también debe ser un fin.

¿En su criterio que no son Negocios Inclusivos? Para poder dar respuesta a esta pregunta se ha venido trabajando desde hace ya varios meses en la estructuración de un estándar mínimo que permita tener mayor control sobre esto. Este estándar busca establecer la diferencia entre cuales son Negocios Inclusivos y cuáles no en términos de Gobernanza y Gestión, Generación de Riqueza Económica, Creación de Capacidades y Sostenibilidad Ambiental.

De esta manera no se considerarían como Negocios Inclusivos actividades que a pesar de tener en su cadena de abastecimiento muchas personas de bajos recursos contaminan el medio ambiente o degradan el territorio.

También hay modelos que presentan tres niveles en la empresa, el primero es la filantropía, el segundo es la responsabilidad empresarial y el tercero o superior son los Negocios Inclusivos. Lo mínimo que debe hacerse es que si una empresa no

es responsable social o ambientalmente, no pueda subir al nivel de Negocio Inclusivo.

¿De los proyectos que usted ha conocido cual le ha impactado o que sea un mejor ejemplo? Es bien difícil calificar las iniciativas, no es que me parezca mal o bien, sino que no hemos tenido los criterios para evaluarlos de la medida correcta, yo he visto ejemplos como el caso de INDUPALMA, que básicamente lo que hizo en un momento de crisis fue sacar a su personal y montar cooperativas de trabajo asociado con la gente de la región, lo que ha manejado muy bien. Tuve la oportunidad de ver cómo gente muy pobre comenzaba a tener sus propios ingresos e incluso después de algún tiempo se pudo identificar problemas tales como que algunos de asociados de las cooperativas ya contaban con ingresos interesantes podían malgastar su dinero y se tuvo que hacer un programa de economía familiar para dar solución a esta situación.

También lo que hace la Federación de Cafeteros con sus caficultores, las franquicias y demás también es interesante.

¿Cuáles serían los factores claves para el éxito de un Negocio Inclusivo? Lo que dice la teoría es que primero debe ser un negocio que le interese a la empresa y que le genere alguna utilidad. Segundo, que efectivamente la otra parte gane, tanto la comunidad como los consumidores y por último, el manejo de las relaciones y cómo mejorarlas entre todos lo que participan en el negocio.

¿Cree usted que este tipo de Negocios depende solo de una organización o de varios actores? Se puede hablar de más de 10 modelos. Los que más se trabajan aquí son los de CECODES, SNV, AVINA, NACIONES UNIDAS, RED SEKN, entre otros que han mostrado resultados interesantes en todo el mundo. Todos

tienen de alguna manera una perspectiva diferente, por ejemplo para SNV quien facilita el proceso es una empresa ancla, que trabaja con las comunidades y las capacita con un mercado ya listo, AVINA no lo ve de la misma manera y no han necesitado a una empresa ancla como lo han demostrado e incluyen en su modelo a los gobiernos, RED SEKN incluye a la academia, por ejemplo, vincula a otros actores, en tanto que NACIONES UNIDAS incluye al sector público.

¿En su opinión qué considera más importante, tener una buena iniciativa o contar con un mercado para sus productos o servicios? Realmente me parece muy interesante el modelo de la empresa ancla porque es muy rápido y estamos hablando de problemas críticos y de la urgencia de resolver problemas a las comunidades, mientras otros actores apenas entran a trabajar en ello, a ver cómo es la lógica empresarial.

¿Cómo ha sido su experiencia en el Comité Nacional de Negocios Inclusivos, cómo fue la convocatoria inicial? ¿Conoce la estrategia actual del comité? Yo entré un poco después del inicio del Comité que lo que ha tratado de hacer es que la gente conozca una oportunidad. Se han presentado muchas iniciativas interesantes y algunas herramientas al tiempo que se generan muchas dudas con referencia a algunas iniciativas. Se está trabajando para blindar bien el proceso y que esté inmune a fallas por la magnitud del proyecto y por lo que representa para las comunidades y para los empresarios.

Estamos trabajando en una estrategia a futuro, me parece muy importante que ya se ha avanzado sobre el conocimiento y ahora se estén definiendo los roles, el qué vamos hacer, cómo lo vamos hacer y cuándo, por eso la urgencia de diseñar un derrotero.

¿Cuál cree usted que debe ser el papel suyo como académico en el comité?

Lo que debo hacer es validar esos modelos, mirar cómo hacemos para que sean totalmente sólidos, dónde encontramos vacíos y donde están las limitantes, cómo los criticamos todo el tiempo, cómo los mejoramos continuamente, el papel de la crítica no es acabar con el modelo si no ver cómo hacer para evitar problemas.

Hay que evaluar los factores de riesgo de los diferentes modelos de Negocios Inclusivos y con base en ello tener los mínimos de un Negocio Inclusivo.

¿Cuál sería su mensaje para que el sector empresarial decida trabajar Negocios Inclusivos?

El lenguaje del dinero es lo que maneja al mundo, pero el empresario no solamente se preocupa por eso y va mas allá, a lo que tiene que ver con su reconocimiento, con la reputación y la recordación, y eso es lo que hay que hacerle ver al empresario, cómo ayuda a los otros de una manera adecuada. Después de contarle todos los beneficios de los Negocios Inclusivos, invitar al sector a participar, teniendo en cuenta algunos límites.

¿Desde su punto de vista como se ven los Negocios Inclusivos al interior de las empresas?

Yo creo que hay un boom impresionante al respecto, veo a la gente se siente cada día más atraída por los Negocios Inclusivos, por su beneficios y sobre todo por la gran imagen a un posible bajo costo, si uno se pone a evaluar detalladamente los esfuerzos económicos que estas iniciativas pueden demandar se podría analizar quien o quienes son los actores que asumen estos costos y en muchos casos estos se pueden externalizar lo que los puede hacer más económicos, lo que no sé qué tan adecuado sería que otro pagara por una iniciativa que una empresa implemente.

“Las necesidades de las personas en los mercados en desarrollo y emergentes pueden proveer un potencial de negocio importante ... Se trata del crecimiento empresarial y de la creación de valor , lo que realmente aumenta la calidad de la vida de las personas mediante lo social, ambiental y el rendimiento financiero ”.

Gerard Kleisterlee,

Presidente y CEO, Royal Philips Electronics.

[Capítulo 4]

Lineamientos y medición de impacto para un NI

“Las empresas no suelen medir sus huellas sociales, económicas y ambientales en los mercados en los que operan, y como bien sabemos, la comunicación sin hechos es difícil ”.

Patrick Cescau, ex CEO de Grupo, Unilever

A través de las páginas previas de este documento, se revisaron algunas aproximaciones conceptuales al tema de NI desde las experiencias de empresas y comunidades en Colombia, evidenciando aprendizajes importantes. Es valioso, por ello, proponer en este momento la ruta a seguir o, por lo menos, un camino, pues son muchas las opciones que tienen los empresarios para desarrollar iniciativas que aporten a la superación de la pobreza, principal obstáculo a la sostenibilidad.

La ruta que CECODES invita a recorrer pretende ser muy clara en su eje central: la creación y puesta en marcha de “negocios” viables y exitosos, fundamentados en el conocimiento de los mercados y sus oportunidades, en el entendimiento de que algunos vacíos existentes se pueden “ocupar” con propuestas innovadoras, distantes ellas de la filantropía y el asistencialismo con que se aborda en muchas ocasiones a las personas de bajos ingresos.

Para las empresas y sus líderes, como ejes de estas opciones que aportan al desarrollo, el desafío es muy grande ya que conciliar la ejecución de negocios exitosos con el involucramiento de la base de la pirámide no es aún un punto frecuente en sus agendas, pero si necesario. Cada día son más los indicadores de inequidad y pobreza que no sólo invitan a la participación sino que se convierten en imperativo ético. Sucede que acercarse a estas nuevas realidades implica la práctica de muchas habilidades y el desarrollo de nuevos conocimientos, pues el trabajo con y para las personas de bajos ingresos así lo requiere. No es de menor importancia la caracterización y mapeo social de estos grupos y la construcción de formas de diálogo que conduzcan los procesos al éxito.

Un punto a resaltar es la diferenciación de los NI con las estrategias de Responsabilidad Social de las empresas, de las cuales el tema pudo o no hacer parte; este último punto es destacable ya que si no se establece esa diferencia, se aleja la concepción

estratégica del negocio, no por falta de bondad del tema de RS sino por prácticas desvirtuadas, lo que es muy grave en el contexto de las nuevas oportunidades de NI.

Revisar varios años de experiencias le permite a CECODES proponer unos lineamientos mínimos que sean de utilidad tanto para quienes ya vienen trabajando diversas iniciativas y de igual forma aquellos que desean adentrarse en el tema pero que no tienen claro si se ajustan al concepto de NI, así como le permite también ofrecer algunas luces alrededor de cuáles son los puntos a fortalecer o revisar. CECODES cree que las ideas que consigna a continuación son orientadoras, aunque no únicas o excluyentes de otras.

1. LINEAMIENTOS PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Teniendo en cuenta los desarrollos de algunos instrumentos para definir si un negocio es o no inclusivo, CECODES toma como punto de partida el trabajo realizado por la Alianza WBCSD/SNV y el mismo CECODES en los diferentes documentos que estas organizaciones han elaborado.

En él se parte de un círculo virtuoso donde se busca asegurar un mercado que genere la oportunidad de ser productivas a personas de bajos ingresos, con el fin de que estas personas produzcan cosas que se les van a comprar y a su vez compren otras cosas que ayuden a mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta su capacidad de pago y factores como calidad y facilidades de compra.

[El Círculo Virtuoso de la Empresa en el Desarrollo]

NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS

Empresas compran y venden a comunidades de bajos ingresos, obteniendo beneficios mientras crean fuentes de empleo y satisfacen necesidades básicas.

**MAYOR PODER ADQUISITIVO**

Los negocios pro-pobres aumentan los ingresos locales y la habilidad de satisfacer necesidades básicas.

Se trata de un círculo virtuoso donde el objetivo es tomar como punto de partida el aseguramiento de un mercado para incluir a las personas de bajos ingresos en actividades productivas, los materiales y servicios que produzcan serán adquiridos por las empresas, las cuales a su vez ponen a la venta elementos que ayuden a mejorar su calidad de vida.

A partir de la experiencia de todos los procesos desarrollados desde la Alianza WBCSD/SNV - CECODES, se cita a continuación un listado de preguntas claves que CECODES considera que cualquier proyecto de Negocio Inclusivo debería tener en cuenta para definirse como tal. Es importante aclarar que este listado es un punto de partida para la generación de herramientas que ayuden a enviar un mensaje al sector empresarial, indicando cuales son los lineamientos que debería tener un proyecto para ser un Negocio Inclusivo.

[LINEAMIENTOS PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS]		
No	CRITERIO	ETAPAS
1	¿La alta dirección está comprometida con este proyecto? ¿Existe una estrategia al interior de la empresa para impulsar los NI?	PRIMEROS PASOS- INICIATIVA EMPRESARIAL
2	¿Existe una cabeza al interior de la empresa que lidere el proyecto con todo el apoyo de la alta dirección?	
3	¿Existe un proceso de generación de ideas de proyectos de Negocios Inclusivos?	
4	¿Las ideas generadas están alineadas con la cadena de valor de la empresa?	
5	¿La empresa tiene en cuenta la elaboración de estudios de pre-factibilidad para la idea de Negocio Inclusivo?	
6	¿La empresa ha identificado a los actores involucrados en la idea seleccionada?	
7	¿Existe una identificación de las alianzas estratégicas necesarias para el desarrollo del proyecto?	
8	¿Existe una definición clara de los roles de cada actor involucrado en el Negocio Inclusivo (Documento de compromiso)?	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO- ACTORES INVOLUCRADOS
9	¿Se involucraron personas de bajos ingresos en el proyecto?	
10	¿Se mejoraron los ingresos de las personas de bajos ingresos?	
11	¿Se mejoró el nivel de vida de la comunidad que está involucrada en el proyecto?	
12	¿Son importantes las personas de bajos ingresos para el éxito del proyecto?	
13	¿El proyecto ayuda a reducir la pobreza?	
14	¿Las personas de bajos ingresos tienen la posibilidad de vender sus productos a otras empresas, una vez satisfaga la demanda acordada con la empresa?	
15	¿Existen reglas de juego claras y establecidas, para el manejo de la fidelidad de las personas de bajos ingresos con las empresas que apoyan los proyectos?	

No	CRITERIO	ETAPAS
16	¿El proyecto se maneja de una manera ética?	
17	¿El proyecto genera beneficios para la empresa?	
18	¿La empresa diferencia el proyecto de Negocio Inclusivo de los programas filantrópicos y de RSE?	
19	¿Existe un referente de arranque del proyecto?	
20	¿El proyecto es un piloto?	
21	¿El proyecto se puede llevar a escala?	
22	¿Existe un impacto positivo en las PYMES locales donde tiene influencia la empresa?	IMPACTOS DEL PROYECTO DE NEGOCIO INCLUSIVO
23	¿El proyecto ha identificado o piensa identificar los impactos ambientales generados por este?	
24	¿El proyecto ha elaborado o piensa elaborar un plan de mitigación de los impactos ambientales identificados?	
25	¿La empresa utiliza alguna metodología para medir el impacto del proyecto del Negocio Inclusivo con criterios de sostenibilidad (Crecimiento Económico, Progreso Social y Balance Ecológico)?	
26	¿La empresa ha invertido o invertirá en la construcción de capacidades de las personas de bajos ingresos, para el éxito del proyecto?	
27	¿Este proyecto contribuye en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio - ODM?	
28	¿El proyecto es financieramente viable y rentable para las dos partes (Empresa y personas de bajos ingresos)?	
29	¿Existe un cambio positivo en las personas de bajos ingresos, gracias al proyecto?	
30	¿Las personas de bajos ingresos están empoderadas del proyecto?	
31	¿Los proyectos de las personas de bajos ingresos se manejan como empresas?	
32	¿El proyecto ha ayudado a la formalización de la economía de las personas de bajos ingresos?	

2. MIDIENDO EL IMPACTO

Desde CECODES se ha encontrado que en los distintos proyectos presentados en el Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia – CONNINC y en aquellos identificados por la Alianza SNV/CECODES, es evidente la falta de conocimiento por parte de los actores involucrados acerca del impacto que los proyectos han generado tanto para la empresa como para las personas de bajos ingresos. CECODES está convencido de que este tema es primordial para saber si realmente los proyectos están sirviendo para reducir la pobreza o cumplen los objetivos para los cuales fueron creados.

Para ofrecer herramientas a las empresas y organizaciones que faciliten la comprensión del impacto que generan a través de los proyectos, CECODES pone a disposición la información de la metodología desarrollada por WBCSD con sus empresas asociadas: la herramienta *Measuring Impact*, sobre la cual se explica brevemente acerca de su funcionamiento y de cómo podría usarse para identificar los impactos directos e indirectos generados por los proyectos, en este caso de Negocios Inclusivos.

3. HERRAMIENTA MIDIENDO EL IMPACTO⁵

El objetivo de la herramienta Midiendo el Impacto es ayudar a comprender la contribución de las empresas a la sociedad. Va más allá del cumplimiento e intenta responder a preguntas sobre lo que pueden aportar las empresas trascendiendo la presentación de informes tradicionales

Midiendo el Impacto ayuda a las empresas a entender su contribución al desarrollo y a utilizar este conocimiento para reorientar sus decisiones de largo plazo en los tres pilares de la sostenibilidad.

⁵ Disponible en Internet: <http://www.negociosinclusivos.org/es/> (Consultado Septiembre 1 de 2010)

Lo más importante de esta herramienta desarrollada por WBCSD es que fue diseñada por empresas para aplicarla en empresas. En este caso, CECODES sugiere el uso de esta metodología para identificar los impactos obtenidos en el desarrollo de los Negocios Inclusivos, evidenciar sus resultados y reorientar las decisiones.

Midiendo el Impacto permite hacer seguimientos focalizados en los temas importantes que la empresa considera o identifica a través del tiempo y no pretende reemplazar las mediciones sociales y ambientales que las empresas vienen desarrollando. Su flexibilidad le permite ser usada en cualquier tipo de empresa y en cualquier etapa de su cadena de valor.

Aunque CECODES recomienda esta herramienta como una excelente opción, el mensaje subyacente es que cualquier proyecto que se desarrolle en el nivel empresarial, en este caso en el área de los Negocios Inclusivos, debe tener una medición de impacto, sin importar la metodología con la cual prefieran trabajar los actores involucrados en el proyecto de NI. En lo que sí hay certeza es en la necesidad de comenzar a medir los resultados de los proyectos que se desarrollan a nivel empresarial, en especial cuando de reducción de pobreza se trata.

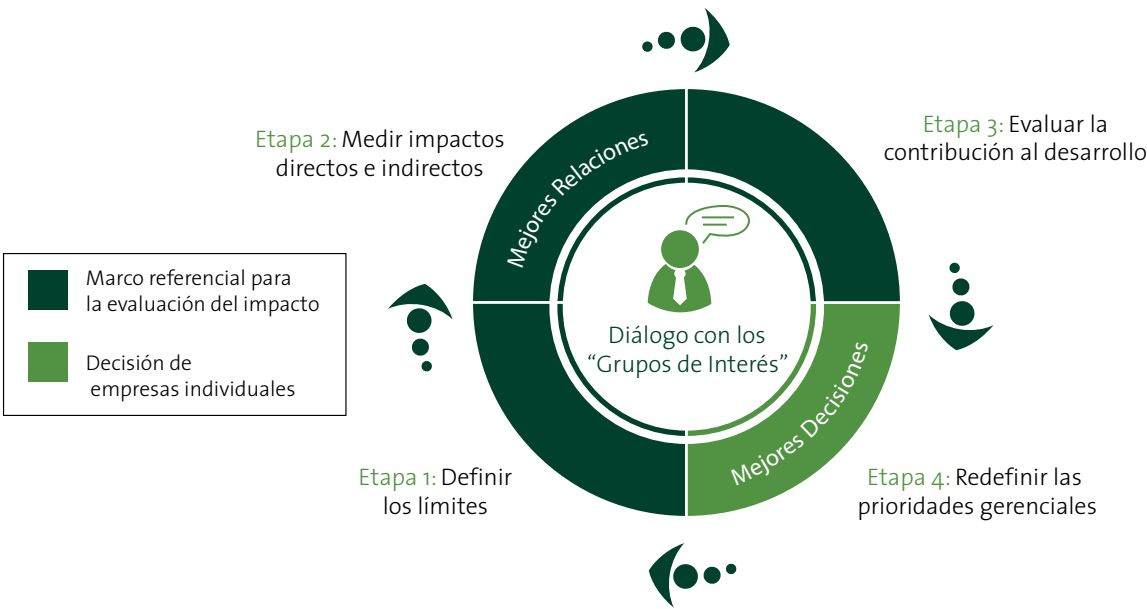
4. COMPRENDIENDO LA METODOLOGÍA: ¿Cómo alinear los intereses de los negocios con las necesidades sociales?

En el desarrollo de proyectos de NI es fundamental contar con un proceso claro de medición, es definitivo tener una línea base para posteriores comparaciones e ir realizando ajustes al trabajo o fortaleciendo aspectos que se muestran como relevantes; cuando se habla de impactos se debe contemplar las áreas económicas, sociales y ambientales que sumadas constituyen el éxito de una iniciativa de NI, en términos de sostenibilidad.



5. PASOS PARA LA MEDICIÓN DE IMPACTO:

Midiendo el impacto propone un proceso que consta de cuatro etapas en las cuales cada una tiene un papel importante para lograr el objetivo de la medición, estas etapas son las siguientes:



5.1. Definición de límite: En esta etapa lo que se propone es definir el objetivo de la medición y la limitación de la ubicación geográfica del proyecto que se quiere medir, teniendo en cuenta el contexto socioeconómico de la zona donde se desarrolla. El último paso de la definición del límite es la selección de las actividades principales del proyecto que serán evaluadas.

5.2. Medición de impactos directos e indirectos: En esta etapa de la metodología se recomienda identificar en cada actividad principal del proyecto definida en el primer paso, cuáles son sus impactos directos y sus impactos indirectos. Luego de definir los impactos directos e indirectos de las actividades, en este punto también se definen los indicadores que se van a utilizar para medir cada uno de estos impactos. A continuación se explica la diferencia entre estos:

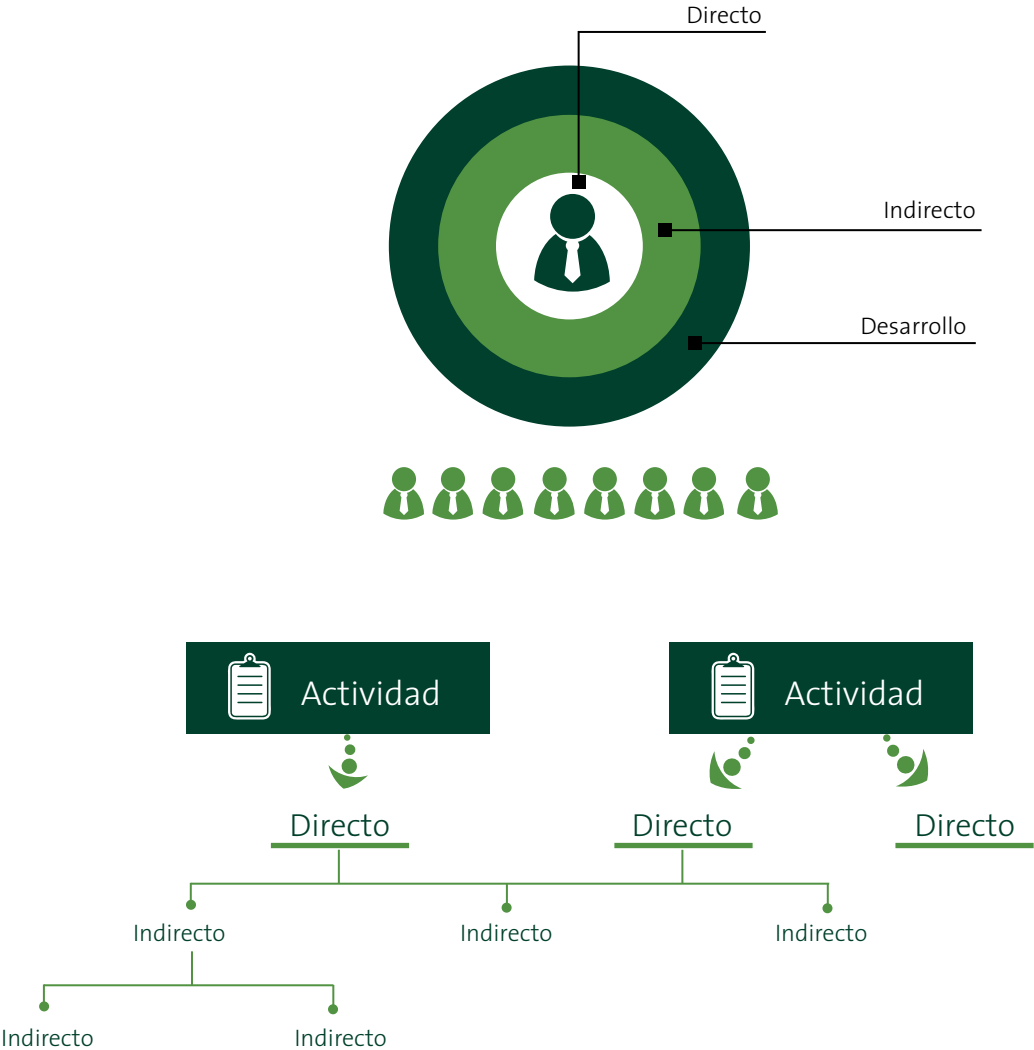
Impactos directos:

- Están bajo el control de la empresa o de los responsables del proyecto.
- Pueden ser procesos que surgen de las actividades diarias del proyecto de NI.
- Ejemplos de estos impactos son: generación de empleo, cantidad de productos producidos, ingreso de las personas vinculadas a él, entre otros.

Impactos indirectos:

- No están bajo el control del proyecto pero sí bajo su influencia.
- Pueden también ser caracterizados como “efectos de repercusión” del impacto directo.

Algunos ejemplos de estos impactos son: la creación de empleos dentro de la línea de procesos del proyecto, un cambio en la calidad de vida de los consumidores que compran un producto o servicio, el valor adicional obtenido por otras empresas que, trabajando, tienen que ver con el proyecto.



5.3. Evaluar la contribución al desarrollo: En esta etapa de la metodología es importante tener claridad acerca de cuáles fueron los resultados obtenidos en la medición de los impactos y cuáles fueron los indicadores definidos para este fin. Para esto es importante verificar si se cumplen las expectativas que se tenían cuando se dio inicio a la implementación del proyecto, recomendando consultar a los grupos de interés del proyecto de tal manera que haya consenso sobre este tópico. Esta etapa es relevante para la validación de todo el proceso de medición teniendo en cuenta el involucramiento de los grupos de interés.

5.4. Redefinir las prioridades gerenciales: En esta etapa, con el análisis de los resultados de la medición, los encargados del proyecto deben revisar los resultados y reorientar el proyecto para ampliar los impactos positivos. También es importante revisar en esta etapa la posibilidad de cambiar algunas cosas que no están funcionando, o al menos aquellas en las cuales el resultado no es el esperado. Después de este análisis y revisión se establecen los pasos a seguir, desarrollando indicadores para hacer el seguimiento y monitoreo.

La metodología Measuring Impact ha sido usada por algunas empresas multinacionales, entre las cuales están: International Finance Corporation, BP, Unilever, Alcoa, Vodafone, Anglo American, StatoilHidro. La información de estos casos se encuentra en el link: www.inclusivebusiness.org.

Estas son algunas de las enseñanzas de las empresas en la aplicación de la herramienta:

- Los conocimientos adquiridos pueden llevar a nuevas oportunidades de negocios.
- El mayor impacto puede ocurrir fuera de la esfera de control directo.

- El apoyo de los altos cargos de la empresa es crítico para establecer y ejecutar acciones de seguimiento.
- Expertos externos pueden añadir objetividad y equilibrio a la evaluación.
- La participación de los grupos de interés es importante, pero necesita ser tratada con cuidado teniendo en cuenta las expectativas.

Y estos, los pasos sugeridos que se consideran importantes antes de comenzar el proceso de medición:

- Tener un plan de negocios claro y aprobado por los actores involucrados.
- Tener total compromiso de la empresa para este proceso.
- Identificar los grupos interés principales del NI y de las actividades empresariales.
- Tener un equipo responsable de la medición del proyecto del Negocio Inclusivo.
- Establecer un plan de trabajo para la medición con objetivos claros, fechas, responsables y recursos asignados.
- Identificar las áreas donde se necesitaría el apoyo de personas externas que conozcan sobre el tema particular.

Vale la pena mencionar que aunque hay muchas metodologías y herramientas de medición de impacto, lo importante de este tema es resaltar la importancia de seleccionar una de ellas al inicio de los proyectos, teniendo en cuenta que es la única for-

ma de monitorear el desarrollo de las iniciativas de NI y de verificar si estas generan contribuciones importantes a la reducción de la pobreza y a la creación de impactos positivos. Son mediciones de línea de base que a mediano y a largo plazo permiten hacer comparaciones claras y orientadoras de los procesos.

La fuente de información sobre la metodología *Measuring Impact*, y donde se puede encontrar información, es el sitio Web de WBCSD: www.wbcsd.org

[Bibliografía]

1. Disponible en Internet: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=ltogs6K6cUQ%3D&tabid=337> (Consultado Mayo 20 de 2010).
2. Disponible en Internet: <http://www.sustainability-index.com> (Consultado Mayo 20 de 2010).
3. Disponible en Internet: <http://www.wbcsd.org/Plugins/DocSearch/details.asp?DocTypeId=251&ObjectId=MzgyMjA> (Consultado: 13 de mayo de 2010). Traducción propia.
4. Porter (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press; 1 edición (Junio 1). 592 p.
5. Disponible en Internet: <http://www.negociosinclusivos.org/es/> (Consultado Septiembre 1 de 2010)

[Anexos]
Guía de entrevista a líderes

OBJETIVO: la presente conversación se desarrollará alrededor del concepto de Negocios Inclusivos, que viene impulsando CECODES en los últimos 3 años, su experiencia al respecto y las perspectivas de desarrollo que un líder como usted considera son claves.

1. ¿Qué opina usted sobre el concepto de Negocios Inclusivos impulsado por CECODES?

De acuerdo con este, haciendo participar provechosamente a las comunidades de bajos ingresos en las cadenas de valor de las empresas y desarrollando productos asequibles y servicios que satisfagan las necesidades de estas comunidades, se mejora su calidad de vida.

2. ¿Cree usted que los Negocios Inclusivos contribuyen con la reducción de la pobreza?

3. ¿Para usted qué no es un Negocio Inclusivo?

4. ¿Cree usted que el desarrollo de este tipo de Negocios depende solamente de una organización o, por el contrario, de varios actores?

5. ¿Cuál ha sido su experiencia en el tema? ¿Ha desarrollado Proyectos de Negocios Inclusivos? Descríbalos, por favor.

6. ¿Cuáles son sus aprendizajes? ¿Qué no volvería a repetir para no fracasar?

7. Diga, por favor, tres factores claves del éxito en las iniciativas de Negocios Inclusivos.

8. En su opinión, qué considera más importante: ¿Tener una buena iniciativa o contar con un mercado para los productos o servicios?

9. En su experiencia ¿las iniciativas de Negocios Inclusivos corresponden a la cadena de valor de la empresa ancla o son aisladas?

10. ¿Cuál es su opinión sobre CONNIC? ¿Conoce la estrategia nacional impulsada en 2010?

11. ¿Cómo cree usted que el Comité podría ayudar a construir los Negocios Inclusivos en el país?

12. Puede, por favor, mencionar tres elementos que no pueden faltar en el desarrollo de un Negocio Inclusivo.

13. Ahora nos puede decir, por favor, tres errores que no se deberían cometer en el desarrollo de los Negocios Inclusivos.

14. ¿Qué sugiere para que las empresas integren los Negocios Inclusivos en su propia estrategia?

15. ¿Cómo evitar que este concepto se desvirtúe y que lleve un mensaje equivocado al sector empresarial?

16. ¿Cuál es su mensaje para que el sector empresarial decida trabajar en el área de los Negocios Inclusivos?

[Nos interesa conocer su opinión]



Para CECODES es muy importante conocer sus opiniones y sugerencias para continuar fortaleciendo el concepto de Negocios Inclusivos como una estrategia empresarial, lo invitamos a visitar nuestro sitio Web:

www.cecodes.org.co