

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA ESTABLECER NEGOCIOS INCLUSIVOS EN  
DIVERSAS ORGANIZACIONES**

**VANESSA OLIVA PISSO ANAYA  
DIANA MARCELA DAZA LOPEZ**



**Universidad  
del Cauca**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2013**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA ESTABLECER NEGOCIOS INCLUSIVOS EN  
DIVERSAS ORGANIZACIONES**

**VANESSA OLIVA PISSO ANAYA  
DIANA MARCELA DAZA LOPEZ**

**SEMINARIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

**PROFESOR:  
MG. GUIDO HERNEY CAMPO MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2013**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1. PROBLEMA Y ASPECTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO.</b>	<b>9</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1.1 Descripción del problema	9
1.1.2 Justificación del problema	11
1.1.3 Formulación del problema	11
1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	12
1.2.1 Objetivo general	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 MARCO CONCEPTUAL	12
1.4 MARCO METODOLÓGICO	13
<b>CAPITULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.</b>	<b>15</b>
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS	15
2.1.1 características de los negocios inclusivos	18
Fuente: Guíoteca: Negocios inclusivos	18
2.1.2 Beneficios de los negocios inclusivos	19
2.1.3 Beneficios económicos y sociales	19
2.1.4 Restricciones y desafíos de los negocios inclusivos	20
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	21
2.2.1 Concepto de responsabilidad social empresarial	22
2.2.2 Valores fundamentales de la RSE	23
2.2.3 Dimensiones de la RSE. Contempla tres perspectivas:	23
2.2.3.1 Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial	24
2.2.4 Responsabilidad social empresarial en Colombia	24
2.2.5 Relación entre los negocios inclusivos y la responsabilidad social empresarial	25

<b>CAPITULO 3. APLICACIONES DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN DIFERENTES EMPRESAS DE COLOMBIA</b>	<b>26</b>
3.1 NEGOCIOS INCLUSIVOS EN COLOMBIA	26
3.2 MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS EN COLOMBIA.	30
3.2.1 Bancolombia: “Servicios financieros innovadores: hacia todas las poblaciones colombianas”	30
3.2.2 Promigas: acceso a créditos	31
3.2.3 Compañía Nacional De Chocolates: Proveedores de cacao	33
3.2.4 INDULPALMA: “Empresarios palmeros”	35
3.2.5 Alpina: “Abastecimiento con pequeños ganaderos del sur del país”	37
3.2.6 Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: jóvenes caficultores	39
3.2.7 Casaluker: “Frutas procesadas”	41
3.2.8 Pavco: “Riego tecnificado”	42
3.2.9 Sygenta: “Ecoaguas”	44
3.2.10 Natura: Consultoras Natura	45
<b>4. CAPITULO 4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA ESTABLECER NEGOCIOS INCLUSIVOS EN DIVERSAS ORGANIZACIONES</b>	<b>47</b>
4.1 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN LOS MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DESARROLLADOS POR ALGUNAS EMPRESAS EN COLOMBIA	47
4.1.1 Modalidad como socios, proveedores o distribuidores en casos de empresas en Colombia	47
4.1.2 Modalidad como consumidores de casos en empresas en Colombia	50
4.2 ESTRATEGIAS GENERALES DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS PARA SER APLICADOS A DIVERSAS ORGANIZACIONES	52
4.3 PROPUESTA DE RECOMENDACIÓN	53
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>56</b>
<b>CIBERGRAFÍA</b>	<b>57</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modalidades de los Negocios Inclusivos	16
Figura 2. Elementos primordiales de las diferentes fases de planeación, implementación y medición de un Negocio Inclusivo	17
Figura 3. Sostenibilidad de un Negocio Inclusivo	18
Figura 4. Las personas de escasos recursos como proveedores o distribuidores	19
Figura 5. Las personas de escasos recursos como consumidores	20

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Pobreza e indigencia en Colombia (2002 - 2011)	27
Gráfica 2. Colombianos en estado de Pobreza	27
Gráfica 3. Pobreza de Colombia en comparación con Latinoamérica	28
Gráfica 4. Pobreza de Colombia en comparación con otros países del mundo	28
Gráfica 5. Desempleo del 9,2 % en Noviembre de 2011. Equivalente a 2.1 millones de personas	29

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Colombia en cifras 2010 y 2011	26
Cuadro 2. Modalidad como socios, proveedores o distribuidores en casos de empresas en Colombia	48
Cuadro 3. Modalidad como consumidores de casos en empresas de Colombia	51
Cuadro 4. Estrategias de negocios inclusivos orientadas a socios, proveedores o distribuidores	54
Cuadro 5. Estrategias de negocios inclusivos orientadas a consumidores	55

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda el tema de la Responsabilidad Social Empresarial desde la perspectiva de los Negocios Inclusivos, a través del diseño de una herramienta útil, que tiene como principal función dar unas pautas o estrategias para entrar en el medio de este tipo de negocios.

Por tanto los Negocios Inclusivos contribuyen a que las empresas se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado articulándose a la dinámica del sector empresarial, y presentando garantías de sostenibilidad en el tiempo, relacionadas con el crecimiento económico, progreso social y al balance ecológico.

Para el desarrollo del estudio se parte de una investigación documental de los Negocios Inclusivos teniendo en cuenta el concepto aplicado en diversas organizaciones nacionales e internacionales y la relación existente con la Responsabilidad Social Empresarial. La elaboración de este trabajo va encaminada al Diseño de estrategias para establecer Negocios Inclusivos en diversas organizaciones.

El estudio se presentará en capítulos, en el primero estudiaremos la descripción del problema, justificación, formulación. Y abordaremos los objetivos del estudio y el marco conceptual.

En el segundo capítulo la conceptualización de los NI, características, beneficios, restricciones y la conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial sus dimensiones y la relación existente entre los NI y la RSE.

El tercer capítulo consta de las aplicaciones de los NI en diferentes empresas de Colombia. Contiene los casos de los modelos de Negocios Inclusivos de algunas organizaciones de Colombia.

Y finalmente en el capítulo cuatro realizaremos el Diseño de estrategias para establecer Negocios Inclusivos en diversas organizaciones desde la perspectiva de dos modalidades, la primera orientada a socios, proveedores y distribuidores y la segunda orientada a los consumidores.

## CAPÍTULO 1. PROBLEMA Y ASPECTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO.

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.1.1 Descripción del problema.** Teniendo en cuenta que uno de los desafíos más trascendentales para la sostenibilidad del planeta es la pobreza, las organizaciones se incorporan al esfuerzo de todos los sectores para su superación participando en un ejercicio en el cual los “Objetivos de Desarrollo del Milenio”<sup>1</sup> se constituyen en el desafío mundial. Por esto; la iniciativa empresarial se encamina en la invención y en la creación de nuevas estrategias para contribuir con el desarrollo sostenible, en busca de un mundo donde la mayoría de sus habitantes pueda tener acceso a nuevas oportunidades para el mejoramiento de su calidad de vida; lográndolo a través de la construcción de modelos de Negocios Inclusivos.

Desde el año 2002 World Business Council for Sustainable Development (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), desarrolló un convenio de cooperación con SNV (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) para contribuir con la sensibilización de agentes económicos tanto públicos como privados, sobre -NI-como una alternativa sostenible para la disminución de la pobreza, así como la identificación y desarrollo de oportunidades de dichos negocios.

CECODES de igual manera convocó a un grupo diverso de organizaciones para trabajar y promover el concepto en el país, creándose en septiembre del 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, Fundación 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 de las organizaciones indicadas en el capítulo anterior, 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 NI, 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.

---

<sup>1</sup> Los objetivos de desarrollo del milenio, también conocidos como Objetivos del Milenio (ODM), son ocho propósitos de desarrollo humano fijados en el año 2000, que los 189 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir para el año 2015. Estos objetivos tratan problemas de la vida cotidiana que se consideran graves y/o radicales.

Este fue el punto de partida de un trabajo sostenido y de un fuerte compromiso de las organizaciones gestoras lideradas por CECODES. *“Son ya veintiocho 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 -NI.”* (CECODES, 2008:29)

En sus inicios, los integrantes del Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia (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 NI, 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”. (Negocios inclusivos en Colombia. Una estrategia empresarial para reducir la pobreza, p. 32-33)

**1.1.2 Justificación del problema.** En Colombia actualmente se encuentran treinta y dos empresas las cuales están incursionando en este momento en los negocios inclusivos por medio del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODES; con el fin de disminuir los índices de pobreza y a su vez dar una oportunidad a aquellas personas que desean tener participación en el mercado y pertenecer a una cadena de valor.

A través de la elaboración de unas estrategias para establecer Negocios Inclusivos en diversas organizaciones se permite facilitar un manual para dar a conocer los modelos y el funcionamiento de los NI en las principales empresas de Colombia. Por medio de esta construcción se trata de atraer un público meta con iniciativas económicamente rentables y socialmente responsables, que a su vez den a sus participantes una mejor calidad de vida.

Esta elaboración no es fácil por lo que se presenta esta herramienta como base para incursionar como empresarios para aquellas personas que realmente lo necesitan como madres cabeza de familia, desplazados, campesinos, es decir todos aquellos que se encuentren en bajos índices de pobreza y deseen salir de esta situación.

Esta herramienta tiene como principal función dar unas pautas o estrategias para entrar en el medio de los negocios inclusivos. Seguidamente presenta un contenido el que permite dar una ubicación al modelo de negocio inclusivo al que desee aplicar la organización.

**1.1.3 Formulación del problema.** Un Negocio Inclusivo, es una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes. Los Negocios Inclusivos se caracterizan por presentar garantías de sostenibilidad (Crecimiento Económico, Progreso Social y Balance Ecológico) en el tiempo. Su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes, a partir de una colaboración activa y equitativa.

Los NI contribuyen a que las empresas se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y se articulen a la dinámica del sector empresarial presentando garantías de sostenibilidad en el tiempo, relacionadas con el crecimiento económico, al progreso social y al balance ecológico. Su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes, a partir de una colaboración activa y equitativa. Un NI se establece a través de la relación entre una empresa —empresa «ancla» y uno o más emprendedores o grupo de consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico. Es aquí en donde este concepto se diferencia de otros esfuerzos, válidos e importantes como los esquemas de filantropía, que actúan en áreas ajenas a la actividad principal del negocio y no necesariamente buscan generar un retorno financiero o contar con esquemas de sostenibilidad económica.

Por lo tanto el estudio se orienta en la construcción de estrategias para establecer Negocios Inclusivos en diversas organizaciones, con el fin de implementar una herramienta útil para generar mejores condiciones de vida en las personas.

## 1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

**1.2.1 Objetivo general.** Elaboración de estrategias para orientar la creación de Negocios Inclusivos en diversas organizaciones; como una opción sostenible para la reducción de los índices de pobreza, el mejoramiento de la calidad de vida, y beneficios económicos de los actores implicados.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Conceptualización de los Negocios Inclusivos y la Responsabilidad Social Empresarial.
- Aplicaciones de los Negocios Inclusivos en diferentes empresas de Colombia.
- Diseño de estrategias para establecer Negocios Inclusivos en diversas organizaciones.

## 1.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Negocios Inclusivos:** Es una iniciativa empresarial que busca generar ganancias, contribuyendo a la reducción de la pobreza a través de la incorporación de ciudadanos de bajos ingresos a su cadena de valor en una relación ganar-ganar.
- **Lineamiento:** es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. Está definido de igual manera como, un Acto administrativo que deriva de una ley u ordenamiento y que determina las bases de una actividad o proceso.
- **Desarrollo Sostenible:** Es aquél desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. Intuitivamente una actividad sostenible es aquella que se puede mantener. Hay que tener en cuenta que se trata de una definición estratégica de carácter conceptual y globalizadora, y se produce una notable dificultad al traducirla al día a día. Sin embargo, hay que hacer un esfuerzo para superar las dificultades de orden práctica que supone El principio ecologista del pensar globalmente y actuar localmente.
- **Desarrollo Sustentable:** El desarrollo sustentable es un proceso integral que exige a los distintos actores de la sociedad compromisos y responsabilidades en la aplicación del modelo económico, político, ambiental y social, así como en los patrones de consumo que determinan la calidad de vida.

- **Responsabilidad Social Empresarial:** Es el compromiso que asume la organización para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local, y la sociedad con el objetivo de mejorar la calidad de vida<sup>2</sup>.
- **Filantropía:** es la ayuda ofrecida al prójimo sin pedir nada cambio.
- **Emprendimiento:** “se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente”<sup>3</sup>
- **Empresa ancla:** Es uno de los factores, que permite la creación de un negocio inclusivo como tal. Asegura el mercado y transfiere la tecnología y el conocimiento a los pequeños y medianos productores, proveedores y distribuidores.
- **Índice Gini:** “Éste coeficiente es una medida de concentración del ingreso entre los individuos de una región, en un determinado periodo. Esta medida está ligada a la Curva de Lorenz. Toma valores entre 0 y 1, donde 0 indica que todos los individuos tienen el mismo ingreso y 1 indica que sólo un individuo tiene todo el ingreso.”<sup>4</sup>
- **Competitividad:** “es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país”<sup>5</sup>.
- **Stakeholders:** (grupos de interés) conjunto de los colectivos que pueden ser afectados por una organización o por sus actividades, o tener incidencias sobre ellas.
- **Boicot:** consiste en negarse a comprar, vender, o practicar alguna otra forma de relación comercial o de otro tipo con un individuo o una empresa considerados, por los participantes en el boicot, como autores de algo moralmente reprochable.

#### 1.4 MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del estudio se parte de una revisión documental de los Negocios Inclusivos, considerando el concepto Aplicaciones en diversas organizaciones Nacionales e Internacionales y además de una investigación fundamental de los diferentes conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial y su relación con los Negocios Inclusivos.

---

<sup>2</sup> World Business Council for Sustainable Development WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible.

<sup>3</sup> <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>

<sup>4</sup> <http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/pdf/glosario/coeficiente-gini.pdf>.

<sup>5</sup> <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>.

Posteriormente se avanzó en las Aplicaciones de los Negocios Inclusivos de las diversas empresas de Colombia que son la base conceptual del estudio. Y finalmente se realizó el Diseño de estrategias para establecer Negocios Inclusivos en diversas organizaciones; con el fin de implementar una herramienta útil para generar mejores condiciones de vida en las personas.

## **CAPITULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.**

### **2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS**

Un Negocio Inclusivo es una iniciativa que, sin perder de vista el fin lucrativo, contribuye a superar la pobreza al incorporar a las personas de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todos sus integrantes. Un negocio inclusivo se establece a través de la relación entre una empresa; “empresa ancla”<sup>6</sup> y uno o más emprendedores o grupo de consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico.

Tras la definición del término Negocio Inclusivo se hace igualmente necesario conocer los tipos de Negocios Inclusivos existentes; presentándose así dos modalidades en las que proponen relacionar a las poblaciones de bajos ingresos con las empresas.

#### **Primera modalidad:**

- Como socios, proveedores o distribuidores; cuando la empresa incorpora a las personas de bajos ingresos como socios empresariales, proveedores de materia prima o de servicios o distribuidores. Al incluir a pequeños empresarios en su cadena de valor las empresas crean empleo y aceleran la transferencia de habilidades.

#### **Segunda modalidad:**

- Como consumidores; cuando la empresa pone en el mercado productos y servicios de calidad, que satisfacen las necesidades de las personas de bajos ingresos a precios y condiciones accesibles.

A continuación en la Figura 1 se puede evidenciar lo anteriormente argumentado.

---

<sup>6</sup> Es uno de los factores, que permite la creación de un negocio inclusivo como tal. Asegura el mercado y transfiere la tecnología y el conocimiento a los pequeños y medianos productores, proveedores y distribuidores.

**Figura 1. Modalidades de los Negocios Inclusivos**



Fuente: CECODES, 2008

Planteados los tipos de NI existentes; es importante también establecer la participación conjunta de los diferentes actores de un negocio inclusivo; en donde cada uno juega un papel importante desde su competencia y conocimiento, para la puesta en marcha y el escalonamiento del mismo.

La empresa privada, el gobierno, la academia, entidades multilaterales y la sociedad civil son elementos primordiales de las diferentes fases de planeación, implementación y medición de un Negocio Inclusivo. A continuación se presenta gráficamente lo argumentado a través de la Figura 2.

**Figura 2. Elementos primordiales de las diferentes fases de planeación, implementación y medición de un Negocio Inclusivo**



Fuente: CECODES, 2008

Con los elementos anteriormente expuestos de los NI se puede definir que un Negocio Inclusivo es una estrategia empresarial para reducir la pobreza siempre y cuando el proyecto se caracterice por presentar garantías de sostenibilidad (Crecimiento Económico, Progreso Social y Balance Ecológico) en el tiempo. Este se evidencia en la Figura 3.

**Figura 3. Sostenibilidad de un Negocio Inclusivo**



Fuente: CECODES, 2008

### 2.1.1 características de los negocios inclusivos

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad: generar reducción de la pobreza y en la sociedad, debe ser compatible con la rentabilidad económica. Por esto, los NI deben ser considerados como una actividad empresarial y no como una ayuda social o filantrópica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación en creación de valor financiero y social: Sinergias entre desempeño eficiente y un bien común, donde se espera exista un beneficio mutuo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de población vulnerable en el centro de la cadena de valor: considerarlos como aliados y socios, que aportarán un gran valor a lo largo de esta cadena de valor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de negocios abiertos a Alianzas estratégicas: dan libre albedrío a otros actores que en conjunto puedan ser igual de eficientes que una empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilidad: Este tipo de negocios, se basan en soluciones sustentables para la comunidad.</li> </ul>

Fuente: Guíoteca: Negocios inclusivos

### 2.1.2 Beneficios de los negocios inclusivos

a) Riesgo (minimización)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de los riesgos y fortalecimiento de las cadenas de suministro.</li> <li>• Fortalecimiento de la licencia social para operar.</li> <li>• Aumento en valor de la marca y la reputación.</li> </ul>
b) Gestión del negocio (mejoramiento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción costos.</li> <li>• Aumento de productividad.</li> <li>• Aumento en la calidad de vida de las personas/nuevas fuentes de trabajo.</li> </ul>
c) Nuevos mercados (desarrollo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en costo de capital.</li> <li>• Acceso a nuevos mercados.</li> <li>• Estimulo de la innovación.</li> <li>• Promoción del crecimiento de la renta.</li> </ul>

Fuente: CECODE, 2008

**2.1.3 Beneficios económicos y sociales.** “Para el año 2050, El 85 % de la población mundial (aproximadamente nueve mil millones de personas) vivirá en los países de desarrollo. Si estas personas no se incorporan exitosamente al mercado, las empresas del futuro no prosperarán y los esperados beneficios de un mercado global serán inexistentes”. (CECODE, 2008: 4)

Por tanto aquellas organizaciones que sean capaces de salir del pensamiento convencional y logren estrategias productivas que permitan la participación de un sector excluido de la cadena de valor; obtendrán la posibilidad de abrir y desarrollar nuevos mercados que brinden beneficios para las empresas y para las personas de escasos recursos como lo muestran las siguientes figuras 4 y 5.

**Figura 4. Las personas de escasos recursos como proveedores o distribuidores**

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

Fuente: CECODE, 2008

Figura 5. Las personas de escasos recursos como consumidores

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

Fuente: CECODE, 2008

**2.1.4 Restricciones y desafíos de los negocios inclusivos.** Existen algunas restricciones en las condiciones de mercado que rodean a las personas de escasos recursos, que convierte cualquier negocio en una iniciativa difícil, peligrosa y costosa. Entre las restricciones se encuentran:

- **Infraestructura física de mala calidad:** Las infraestructuras físicas (transportes, telecomunicaciones, suministro de agua, entre otras.) suelen estar escasamente desarrolladas en las regiones pobres, impidiendo el buen funcionamiento de la actividad empresarial.
- **Limitada información del mercado:** la limitada información que suele haber sobre los segmentos de bajos ingresos, dificulta el acceso a este mercado. La ausencia de información impide desarrollar modelos de negocio capaces de satisfacer adecuadamente las necesidades.
- **Necesidad de desarrollar modelos de negocio diferentes:** Es necesario reestructurar y reformular los modelos de negocio, es decir, reconsiderar cada paso en la cadena de valor, desde la producción hasta la entrega del producto o servicio al consumidor final, para poder tener éxito en este mercado.

- Rentabilidad a largo plazo: todos los modelos de negocio convencionales esperan rentabilidad a corto plazo; en lo NI sus actores implicados esperan obtener beneficios mutuos pero en un largo lapso de tiempo.
- Necesidad de desarrollar campañas de información y educación sobre sus productos o servicios.

Para conseguir superar las restricciones anteriormente nombradas de forma sostenible, las empresas deben superar tres retos fundamentales conectados entre sí: el cambio, la innovación y el desarrollo de alianzas de diversos sectores.

Competir en mercados de bajo poder adquisitivo implica cambiar: cambiar los modelos de negocio, la estrategia, las capacidades, los procesos de desarrollo de productos, de producción, de venta y de distribución, la mentalidad de los directivos, etc. Los procesos de cambio conllevan la generación de innovaciones. Entrar en los mercados de bajos ingresos no implica exprimir productos o tecnologías ya obsoletos en los países desarrollados, sino tratar de crear nuevas tecnologías y/o adaptar productos existentes a las necesidades y requerimientos del segmento de la base de la pirámide. Y esta innovación no se reduce al desarrollo de productos y tecnologías, sino que se extiende a todos los ámbitos del modelo de negocio (Krämer y Belz).

## 2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social Empresarial, nace en los años veinte del siglo XX y se fortalece en los cincuentas y en los sesentas y se inicia por la idea de que si las empresas usan recursos que posee una sociedad, el solo hecho de su uso; genera un deber ético y por consiguiente de alguna manera este uso debe devolver a la sociedad dichos beneficios.

*“La importancia y el interés por la- RSE-no es nuevo, desde mediados del siglo XX se consideraba que “las empresas debían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones” (Howard Bowen en “Social Responsibilities of the Businessman”. (Harper, 1953) De tal forma que la Responsabilidad Social Empresarial ya no es discurso filosófico (en la década de los sesentas) sino que es parte de la gestión empresarial en la década de setentas, por consiguiente en los ochentas lleva a la conformación de un contexto socialmente responsable y a la dirección estratégica por medio de la teoría de los stakeholders o grupos de interés que rodean a la organización en su devenir comercial.*

Uno de los orígenes de la RSE aconteció de manera objetiva de la iniciativa del “Pacto Global”<sup>7</sup> (Global Compact) entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado que propuso el Secretario General de Naciones Unidas, el Señor Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial, celebrado en Davos, Suiza, el 31 de enero de 1999.” (Rojas)

---

<sup>7</sup> La perspectiva teleológica del Pacto Global es promover el diálogo social para la constitución de una ciudadanía corporativa global, que posibilite conciliar intereses de empresas, con demandas y valores de la sociedad civil.

El Pacto Global se basa en la búsqueda de control y solución de los problemas mundiales identificados en la Cumbre Mundial del Pacto de Naciones Unidas, que son:

- La pobreza y el analfabetismo;
- La crisis poblacional;
- El conflicto global; y,
- Los problemas del medio ambiente.

Para estos problemas es obligatorio y esencial el compromiso de implementarse la Responsabilidad Social Empresarial.

**2.2.1 Concepto de responsabilidad social empresarial.** No existe una definición única de la RSE, a través del tiempo diversas entidades y autores han realizado aportes y sugerencias de lo que podría ser este término globalmente. A continuación se plasman algunas de esas construcciones de la RSE.

*“La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume la organización para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local, y la sociedad con el objetivo de mejorar la calidad de vida”.* (World Business Council for Sustainable Development WBCSD Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible)

*“La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.* (La Comisión Europea)

*“La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”.* (BSR, Business for Social Responsibility)

*“La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”,* (Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas).

*“La única responsabilidad social de los gerentes es aumentar al máximo las utilidades obtenidas por la empresa para sus accionistas, destacando además que el comportamiento socialmente responsable es más propio de las personas que de las organizaciones”* (Milton, 1970)

Partiendo de estos conceptos; se permite formar una idea de lo que es la RSE. Sin embargo, hay que advertir de que es concepto dinámico y en desarrollo. (Enciclopedia y biblioteca virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas.)

La RSE aparece así como una forma de compromiso voluntario de la organización con su entorno interno y externo para lograr un desarrollo sustentable y armónico de uno y otro. Para comprender su dimensión existen tres claves:

- “Es integral, es decir, abarca a un conjunto complejo de dimensiones de la empresa.
- Es gradual, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir.
- Y es proporcional, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado”. (Rojas y Olaya)

Teniendo en cuenta estas pautas se establece que el objetivo principal de la responsabilidad social empresarial radica en el impacto positivo que estas prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

**2.2.2 Valores fundamentales de la RSE.** La buena labor ejercida por estos ítems, asegura la rentabilidad sostenida y genera beneficios para la comunidad o sociedad que es influida por la organización.

- Medio Ambiente
- Lugar de Trabajo
- Derechos Humanos
- Inversión Social Comunitaria
- Mercado
- Valores y Ética

**2.2.3 Dimensiones de la RSE.** Contempla tres perspectivas:

- Económica: aportando parte de los beneficios que la empresa recibe de la sociedad en proyectos productivos que sean de provecho, tanto para los propios empleados como para las comunidades.
- Social: en la ejecución de actividades de promoción del desarrollo entre las comunidades, respetando su cultura y promoviendo sus iniciativas.
- Medioambiental: a través de la promoción interna y externa de una cultura de prevención de la contaminación y uso racional de los recursos naturales.

Para conocer las dimensiones de la RSE, se hace necesario partir de la definición del término Stakeholders “Son todos aquellos grupos (personas, organizaciones) que se ven afectados o interesados por las actividades de la empresa.

### 2.2.3.1 Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial

Grupos de interés Social	Grupos de interés Económica:	Grupo de interés Medioambiental:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores</li> <li>• Sindicatos</li> <li>• Organizaciones empresariales</li> <li>• Administración</li> <li>• Empleadores</li> <li>• Comunidad local</li> <li>• Asociaciones profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Ciudadanos</li> <li>• Consumidores</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Subcontratistas</li> <li>• Socios comerciales</li> <li>• Inversores</li> <li>• Accionistas</li> <li>• Administración</li> <li>• Organismos de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones sin ánimo de lucro</li> <li>• Comunidad local</li> <li>• Ciudadanos</li> <li>• Clientes</li> <li>• Consumidores</li> <li>• Trabajadores</li> <li>• Otros países.</li> </ul>

Fuente: <http://www.slideshare.net/roadmap/2-conceptos-definiciones-rse> 15

#### Dimensión interna

- Son todos los aspectos relacionados con los trabajadores, la gestión ética, la calidad de los productos y servicios, los sistemas de gestión implantados, y también los aspectos medioambientales vinculados con la producción y/o prestaciones de servicios y productos.

#### Dimensión externa

- Se refiere a como la organización se relaciona con los grupos de interés externos, pero también con su entorno social y medioambiental.

**2.2.4 Responsabilidad social empresarial en Colombia.** “Colombia se adhirió al Pacto Global en el 2004 y en ésta materia es uno de los países mas destacados en cuanto al número de empresas que se han incorporado a la Red de Actividades de Responsabilidad Social Empresarial; pues, a finales del 2008, 180 empresas colombianas se habían adherido al Pacto y más las compañías multinacionales el número que se registró fue de 450 compañías que integraban la red de responsabilidad social en Colombia. Esta dinámica del auge que ha tenido el Pacto en Colombia, lo confirma la encuesta sobre Mejores Prácticas Corporativas (MPC) en las empresas colombianas que llevó a cabo y publicó la Superfinanciera en septiembre de 2008 siendo altamente significativo porque “evidencia el positivo trabajo que han hecho en este sentido las compañías inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC)”

En Colombia se ha venido implementando la Responsabilidad Social Empresarial mediante un proceso que se puede caracterizar en tres momentos que precisan la evolución de la RSE, según James Austin, Gustavo Herrero y Ezequiel Reficco, estos momentos son los siguientes:

- Relación filantrópica de naturaleza asistencial

- Relación transaccional: cada uno de los socios (empresas y organizaciones de la sociedad civil, asume tanto un papel de dar como de recibir)
- Relación integrativa: alianzas entre empresa y Organización Social Colombiana, donde ambas trabajan en forma integrada y las fronteras organizacionales se hacen más porosas.

La Responsabilidad Social Empresarial es de todos: del Estado, Sociedad Civil, Empresa. Y La sociedad; donde cada uno de los integrantes debe desempeñar con honestidad su rol y así establecer un sistema sinérgico que conlleve al desarrollo y por ende a una sociedad más justa, solidaria y equitativa hacia el beneficio de todos.

Y Si realmente quiere ser incorporada, es necesario el compromiso del Estado, de las empresas y los consumidores; que organizados sean capaces de asumir un papel protagónico cada vez más proactivo.” (Rojas y Olaya)

**2.2.5 Relación entre los negocios inclusivos y la responsabilidad social empresarial.** Se debe considerar la RSE como los cimientos sobre los que se construyen modelos concretos de negocios inclusivos. Por lo general, las empresas que tienen una buena trayectoria empresarial social y ambientalmente responsable son capaces de poner en marcha negocios inclusivos mucho más fácilmente porque tienen una buena base.

Las empresas responsables saben lo importante que es tener en cuenta a las partes interesadas, tienen un horizonte temporal más a largo plazo y reconocen la necesidad de encontrar soluciones que beneficien a las dos partes para que sean sostenibles.

## CAPITULO 3. APLICACIONES DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN DIFERENTES EMPRESAS DE COLOMBIA

### 3.1 NEGOCIOS INCLUSIVOS EN COLOMBIA

Para promover los NI en Colombia CECODES<sup>8</sup> lidera el Comité Nacional de Negocios Inclusivos. En el Comité participan representantes de diferentes sectores: gobierno, academia, ONG, empresa privada, cooperación internacional, banca multilateral entre otras. De igual manera, documenta y muestra casos desarrollados con éxito en gestión empresarial sostenible, como una de las mejores maneras de transferir el conocimiento a los empresarios.

“CECODES orienta a las empresas para que desarrollen y pongan en marcha prácticas que les permita mejorar continuamente y lograr un equilibrio entre sus objetivos económicos, sociales y ambientales, en armonía con el desarrollo sostenible de la sociedad colombiana”<sup>9</sup>.

La realidad colombiana es vista como un desafío porque como lo afirma “Björn Stigson, Presidente de WBCSD (World Business Council Sustainable Development)” *No pueden existir empresas exitosas en sociedades fracasadas*; estas palabras están más que sustentadas en las cifras que evidencian los siguientes cuadros y que demuestran la realidad del país.

#### Cuadro 1. Colombia en cifras 2010 y 2011

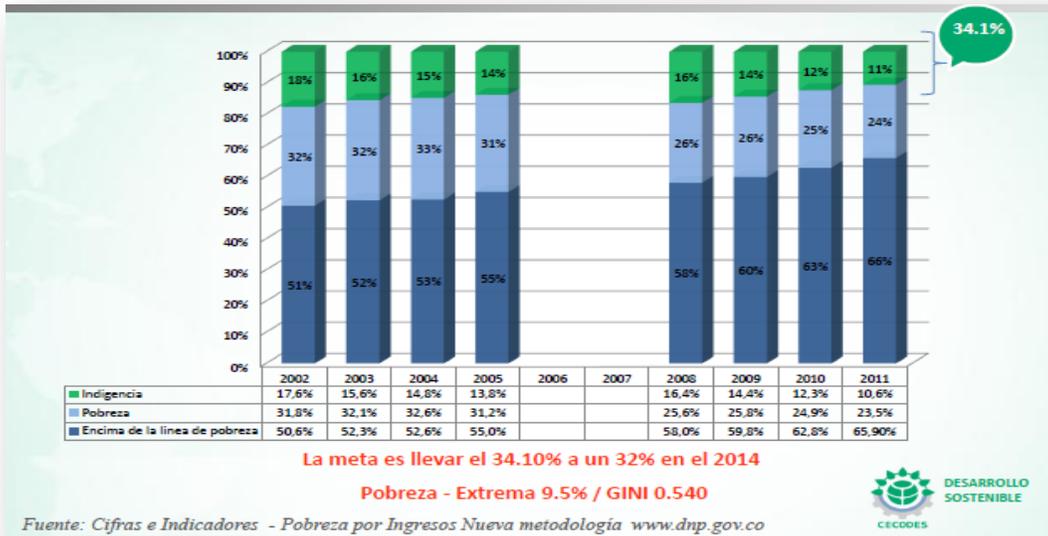
<b>37,2%</b> ; colombianos en situación de pobreza: 16,9 millones de personas.
<b>12,3%</b> ; Es el porcentaje de colombianos en situación de extrema pobreza: 5,6 millones de personas.
<b>0,56</b> ; Índice de Gini (Entre los más altos de la región).
<b>9.2%</b> ; Es la tasa de desempleo. 2.1 millones de colombianos buscan empleo en Noviembre de 2011

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2010

<sup>8</sup> A través de la cooperación entre SNV, CECODES, y el Banco Interamericano para el Desarrollo, BID, ha sido posible establecer una alianza institucional que busca contribuir a la construcción de una sociedad más sostenible y equitativa.

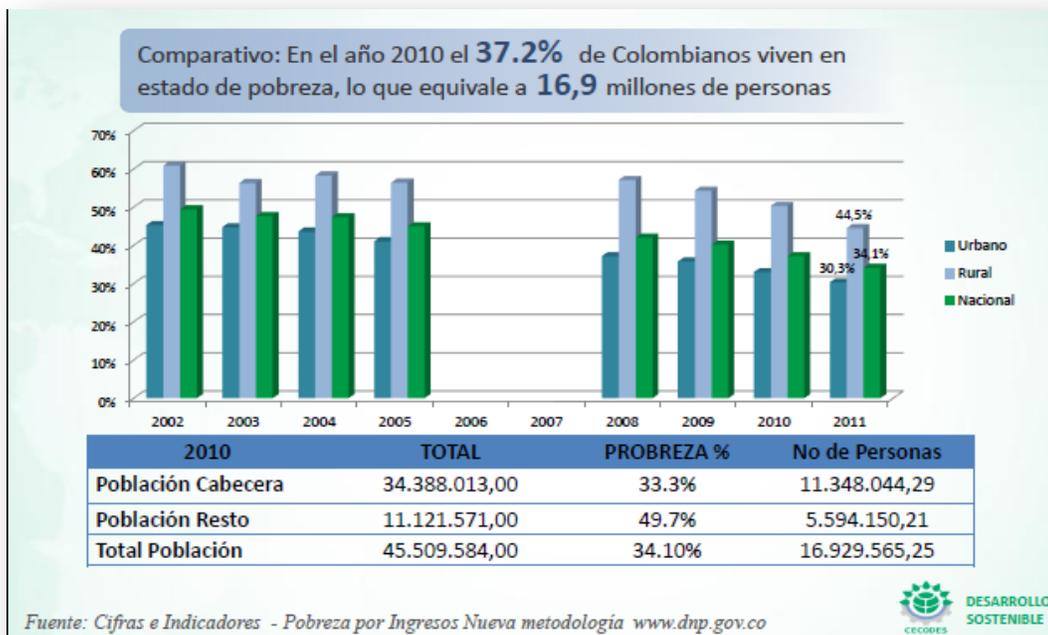
<sup>9</sup> Los Negocios Inclusivos en Colombia. Alianza para los Negocios Inclusivos. p. 5.

**Gráfica 1. Pobreza e indigencia en Colombia (2002 - 2011)**



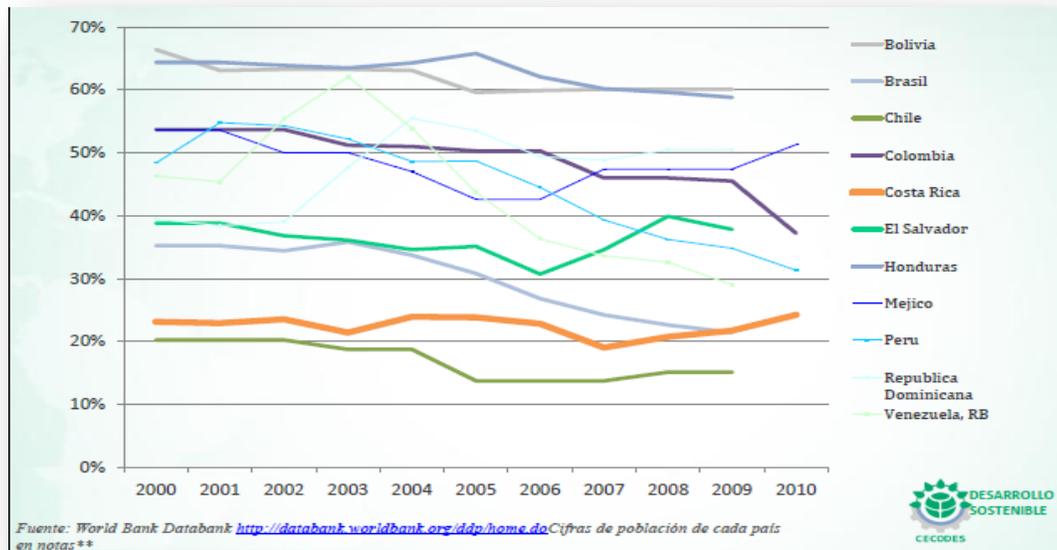
Fuente: cifras e indicadores – Pobreza por ingresos nueva metodología

**Gráfica 2. Colombianos en estado de Pobreza**



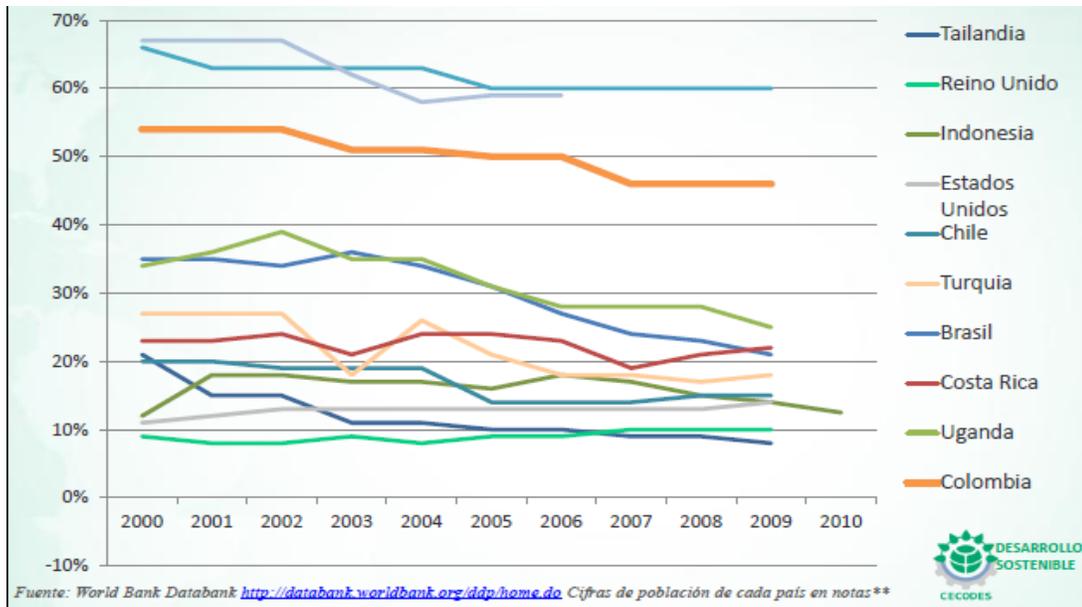
Fuente: cifras e indicadores – Pobreza por ingresos nueva metodología

**Gráfica 3. Pobreza de Colombia en comparación con Latinoamérica**



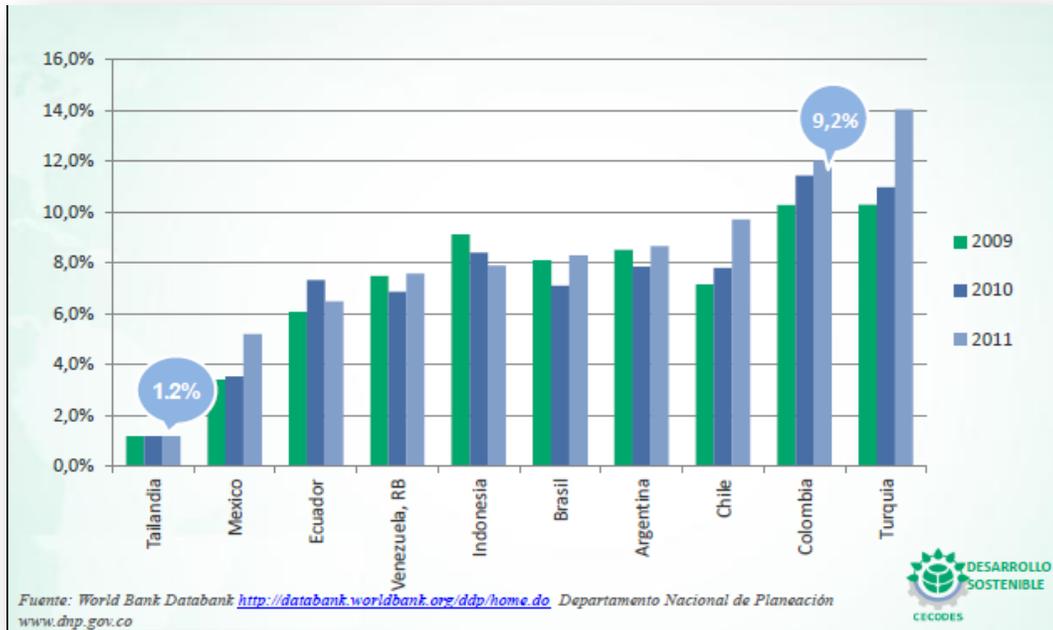
Fuente: World Bank Databank

**Gráfica 4. Pobreza de Colombia en comparación con otros países del mundo**



Fuente: World Bank Databank

**Gráfica 5. Desempleo del 9,2 % en Noviembre de 2011. Equivalente a 2.1 millones de personas**



Fuente: World Bank Databank

Actualmente existe una tendencia creciente en Colombia, que piensa en la pobreza no como un problema sino como una oportunidad y que no se enfoca en la causa sino en la solución. Esta nueva tendencia se llama Negocio Inclusivo, una iniciativa empresarial que integra las comunidades de bajos ingresos como protagonistas en la cadena valor, como consumidores, proveedores o distribuidores.

Es así como en Colombia, a pesar de que el término Negocio Inclusivo es relativamente nuevo, en el que hay muchos aspectos por investigar.

“Desarrollar un negocio inclusivo es una actividad compleja: requiere mucho esfuerzo, determinación y paciencia. Sin embargo, puede ser una buena herramienta para que personas de bajos recursos puedan salir de la pobreza, y un instrumento que permite a las empresas gestionar y manejar mejor los riesgos y oportunidades”. (CECODE, 2008: 27)

Por ello como muchas empresas vienen practicando el concepto de los NI, y a continuación se entrega una muestra de los casos prácticos de este tipo de negocios en las organizaciones más exitosas de Colombia.

## 3.2 MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS EN COLOMBIA.

### 3.2.1 Bancolombia: “Servicios financieros innovadores: hacia todas las poblaciones colombianas”

 <p>“Bancolombia fue pionera en el desarrollo de los Corresponsales No Bancarios, un nuevo escenario de atención que ha sido posible gracias al novedoso esquema desarrollado en años anteriores denominado Puntos de Atención Móvil Bancolombia. Ambos sistemas nos permiten llegar hoy a poblaciones remotas con nuestros servicios bancarios.”</p>		
<b>Proyecto</b> Bancolombia “ la banca más cerca”	<b>Modalidad:</b> Oferta.	<b>Clasificación:</b> Diseño.
<p><b>Antecedentes:</b> en 1875, el entonces Banco de Colombia abrió sus puertas como una respuesta para atender las necesidades de servicios financieros que surgían en la economía colombiana. Fue catalogado como la entidad líder en promover el ahorro entre los colombianos. En 1998 la institución se consolidó al fusionarse con el Banco Industrial Colombiano e integrarse posteriormente con su grupo de filiales. Esto le permitió constituirse en una organización con El conocimiento, el tamaño, la red y la infraestructura necesarios para asumir una posición de liderazgo en El sector colombiano.</p>		

Fuente: CECODES, 2008

#### **Bancolombia en cifras:**

- 13.600 empleados.
- Más de 5 millones de clientes.
- 718 sucursales en 168 municipios de todo El país.
- Utilidades del banco individual: US\$ 417 millones.
- Utilidades del banco consolidado: US\$ 483 millones.
- Cuenta con una quinta parte de los activos y con una tercera parte de los clientes del sistema financiero colombiano.

#### **El modelo del Negocio Inclusivo de Bancolombia:**

##### **Puntos de atención móviles y corresponsales no bancarios:**

Consolidación de nuevos mercados con el desarrollo de esquemas novedosos de atención, productos y servicios, que permitan bancarizar a la población de bajos ingresos que vive en sitios remotos del país.

## ¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

Los “PAM”<sup>10</sup> y los “CNB”<sup>11</sup> han acercado a los habitantes de poblaciones remotas del país, de manera personalizada, a los servicios y productos bancarios a través de la red de asesores móviles. De esta forma Bancolombia aumenta su mercado, contribuye a mejorar la calidad de vida de las familias y al progreso y desarrollo de las comunidades.

**Población involucrada:** la cobertura actual de los CNB es de cerca de 300 municipios de 23 departamentos del país, de los cuales el 8% está en ciudades capitales y el 92% en municipios y zonas apartadas. Los PAM llegan a más de 400 poblaciones de 22 departamentos.

**Entidades vinculadas:** Bancolombia desarrolló y financió estos nuevos servicios de forma independiente.

**Inversión:** la inversión inicial realizada fue de US\$1.5 millones para la instalación de 400 terminales para CNB y PAM.

### Beneficios del Negocio Inclusivo de Bancolombia.

#### Beneficios para la empresa:

- La instalación de 411 PAM a través de los cuales ha atendido a más de 30.000 clientes.

#### Beneficios para la comunidad:

- La posibilidad de acceso a la bancarización de un mayor número de familias.
- La facilidad de acceso a los servicios financieros en municipios remotos.
- El apoyo al crecimiento y al progreso de las regiones apartadas del país.

### 3.2.2 Promigas: acceso a créditos

	<p>“Queremos ofrecer estos créditos a todos nuestros usuarios cumplidos, dándoles una excelente oportunidad de mejorar sus condiciones de vida.”</p>
---	--

<sup>10</sup> un PAM está representado por un asesor comercial del Banco que, desde una población cercana, visita dos o tres poblaciones vecinas una o dos veces por semana. Ofrece y vende el portafolio de productos en una oficina modular y con un computador portátil para acceder a los sistemas centrales del Banco.

<sup>11</sup> los CNB permiten atender las transacciones de los clientes a través de operaciones en efectivo como retiros, consignaciones, transferencias, pagos de facturas y abonos a obligaciones.

Proyecto	Modalidad:	Clasificación:
Promigas “Acceso a Créditos”.	Oferta	Diseño.
<p><b>Antecedentes:</b> “Promigas S. A., fundada en 1974, es un grupo empresarial en el sector energético y una de las empresas privadas más antiguas en el sector de gas en América Latina. Con más de 30 años de experiencia en el transporte y la distribución de gas natural, moviliza más del 50% del volumen de gas consumido en el país por termoeléctricas, distribuidoras e industrias cementeras, petroquímicas y mineras. Contribuye así, de manera importante, en el desarrollo del mercado de gas natural en Colombia y en su consumo masivo.</p>		

Fuente: CECODES, 2008

### Promigas en cifras:

- 296 empleados.
- 436 proveedores.
- Atiende directamente a 12 empresas distribuidoras, industriales y térmicas; más de 2 millones de usuarios de gas natural domiciliario son atendidos por sus empresas distribuidoras.
- 85% de los clientes pertenecen a los estratos 1, 2 y 3.
- Crecimiento anual del consumo proyectado del 3.5% hasta el 2020.

### El modelo de Negocio Inclusivo de Promigas.

#### Programa brilla.

Su desafío está en crear valor adicional a los usuarios de Promigas y de sus distribuidoras, a través de brilla, “un programa de financiamiento, que facilita el acceso a bienes que mejoran la calidad de vida de las familias de estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 vinculadas al servicio de gas natural”. (CECODES, 2008)

#### ¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

Brilla es una nueva estrategia de negocios, que le permite a Promigas utilizar sus recursos para generar valor a las familias de menor poder adquisitivo y desarrollar una línea comercial nueva, rentable para sus accionistas. Las familias que han accedido a este servicio han mejorado su calidad de vida.

**Población involucrada:** aproximadamente más de 247.000 familias, el 93% de las cuales pertenece a los estratos 1, 2 y 3.

**Entidades vinculadas:** Promigas, Surtigas, Gases del Caribe y Gases de Occidente; contratistas de ventas y proveedores de los productos financiados.

**Inversión:** en investigación y procesos se han invertido \$372.000 dólares y en cartera \$80 millones de dólares; financiados en parte con recursos propios y en parte con la banca local.

**Beneficios del Negocio Inclusivo de Promigas.**

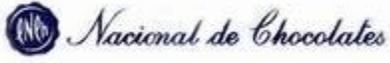
**Beneficios para la empresa:**

- Aprobación de préstamos que ascienden a 306.7 millones de dólares por parte de Promigas y de sus distribuidoras.
- Utilidad neta en el año 2011 de 16.4 millones de dólares.
- Ingresos proyectados para 2016 de \$ 68 millones de dólares.

**Beneficios para la comunidad:**

- Más de 600.000 familias de la Costa Caribe y del suroccidente del país accedieron a créditos de US\$422 en promedio, mediante cupos previamente aprobados, con plazos y tasas favorables.
- Acceso a materiales de construcción y electrodomésticos.
- Incremento de la calidad de vida de las familias involucradas en el programa.
- La creación de alrededor de 1.300 empleos, representados en contratistas, proveedores y cargos internos.
- 271 nuevos proveedores vinculados al programa Brilla.

**3.2.3 Compañía Nacional De Chocolates: Proveedores de cacao**

		
<p>“Uno de los retos más importantes que a diario asumimos en la Compañía Nacional de Chocolates es el de proporcionar una alta calidad de vida a nuestros consumidores. Para lograrlo debemos garantizar niveles adecuados de producción de alimentos que satisfagan la demanda, no solo en cantidad sino también en la estricta calidad de los mismos, lo cual está unido al compromiso de velar por la sostenibilidad social y ambiental de todos nuestros insumos y procesos productivos.</p> <p>Compañía Nacional de Chocolates S. A.</p>		
<b>Proyecto</b>	<b>Modalidad:</b>	<b>Clasificación:</b>
Compañía Nacional de Chocolates: “Proveedores de Cacao”.	Demanda	Compras.

**Antecedentes:** Fundada en Colombia en 1920, la Compañía Nacional de Chocolates S. A. se dedica a producir, comercializar y distribuir alimentos. Sus principales productos son chocolates de mesa, cereales, golosinas, pasabocas y café, los cuales comercializa en un 87.5% en el mercado interno y el 12.5% restante en el mercado internacional.

Fuente: CECODE, 2008

**La Compañía Nacional de Chocolates en cifras:**

- 3.000 empleados.
- 130.000 clientes en el mercado nacional.
- 10.437 proveedores.

**El modelo de Negocio Inclusivo de la Compañía Nacional de Chocolates.  
Programa Desarrollo de Proveedores de cacao.**

Alianzas con agricultores, basadas en el mutuo beneficio, con el apoyo de entidades gubernamentales y financieras. De esta manera la Compañía se vincula al asegurar a los agricultores la compra de su producción, ofrecer primas o sobre valor en el precio por la calidad y otorgar apoyo técnico, social y empresarial en la formulación, ejecución y desarrollo de proyectos.

**¿Por qué es un Negocio Inclusivo?**

El programa Desarrollo: permite aumentar las ventas y reducir los costos de transacción e intermediación, al acercar al productor a la empresa.

La Compañía se ha propuesto velar por la sostenibilidad de su cadena productiva, con el fin de minimizar los riesgos de abastecimiento de cacao y asegurar su suministro en el largo plazo. Su meta está en proveerse de manera exclusiva del producto nacional.

**Población involucrada:** 14 asociaciones de agricultores que agrupan aprox. 3.500 familias, dueñas en promedio de 3 hectáreas, ubicadas principalmente en zonas marginales y de conflicto social.

**Entidades vinculadas:** proyecto Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura; Servicio Nacional de Aprendizaje; Instituto Colombiano Agropecuario; Federación Nacional de Cacaoteros; Programas Más Inversión para El Desarrollo Alternativo Sostenible, MIDAS, y Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal, ADAM, de la Agencia de Cooperación de los Estados Unidos, USAID; cooperación de la Unión Europea y de la Compañía Nacional de Chocolates.

**Inversión:** aprox. \$ 28 millones de dólares, de los cuales la Compañía ha aportado \$1.5 millones para el desarrollo del sector.

## Beneficios del Negocio Inclusivo de la Compañía Nacional de Chocolates.

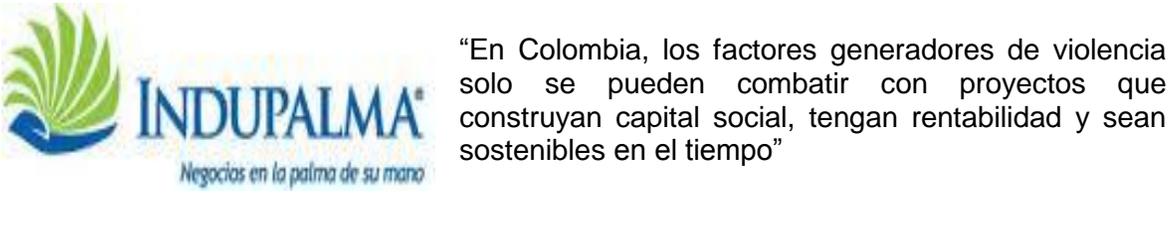
### Beneficios para la empresa:

- Inclusión a la base de proveedores a asociaciones y cooperativas de agricultores.
- La moderación del riesgo de abastecimiento.
- La obtención de materia prima diferenciada, bajo esquemas de comercio justo y de certificación orgánica.
- El fortalecimiento de la imagen de la empresa como una buena aliada de los productores.

### Beneficios para la comunidad:

- La compañía compra 17.000 toneladas de cacao a 15.000 familias campesinas en Colombia.
- 60 alianzas, con 5425 familias y 11404 hectáreas en cacao, presencia en 15 departamentos.
- En noviembre del año 2.010 se creó el fondo de capital CACAO PARA EL FUTURO con el ánimo de seguir apoyando proyectos productivos agrícolas en el sector cacaotero a lo largo del territorio nacional.
- Prestación de asesoría y capacitación a todos los productores, asociaciones y alianzas del país mediante sistemas de producción eficiente y rentable que hagan competitiva y sostenible la actividad cacaotera.
- El aumento de la calidad de vida, como consecuencia del incremento del área productiva y de los ingresos familiares.

### 3.2.4 INDUPALMA: “Empresarios palmeros”

		
<b>Proyecto</b>	<b>Modalidad:</b>	<b>Clasificación:</b>
Indupalma: “Empresarios Palmeros”	Demanda	Compras.

**Antecedentes:** hace 47 años, Industrial Agraria La Palma, Indupalma Ltda., es una empresa agroindustrial líder en el sector palmicultor. Se especializa en sembrar palma de aceite, extraer aceites y sus derivados, producir semillas híbridas y plántulas y realizar investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías, aplicables al cultivo y al beneficio de la palma. Presta también servicios integrales de banca de inversión y de operación de proyectos en el sector agroindustrial palmero, que incluyen la promoción, diseño, estructuración y operación del negocio y la comercialización del producto.

Fuente: CECODE, 2008

### **Indupalma en cifras del 2008:**

- Producción de 250.000 toneladas anuales de fruta de palma de aceite.
- Producción de 53.000 toneladas anuales de aceite de palma crudo.
- 376 empleados y 30 cooperativas de proveedores, con 1.300 asociados.

### **El modelo de Negocio Inclusivo de Indupalma.**

#### **Programa sostenible de proveedores de palma de aceite.**

Un modelo cooperativo con pequeños propietarios empresarios palmeros. Este modelo consiste en una alianza con campesinos del Magdalena medio, para convertirlos en propietarios de sus cultivos. De la mano de este desarrollo económico local, Indupalma espera consolidarse como líder de la industria de la palma en Colombia, enfrentar la competencia global, fortalecer su presencia en los mercados internacionales y construir una industria oleo química nacional fuerte.

#### **¿Por qué es un Negocio Inclusivo?**

Este modelo inclusivo le ha permitido a Indupalma doblar la producción de aceite de palma, reducir sus costos, lograr una mayor productividad y afianzarse en el mercado como una empresa sólida y líder, con altas proyecciones de crecimiento a futuro.

**Población involucrada:** 30 cooperativas de trabajo asociado, con 1.300 familias, de las cuales 500 son hoy propietarias de sus tierras.

**Entidades vinculadas:** FINAGRO (Fondo para El Financiamiento del Sector Agropecuario) mediante la línea de crédito a largo plazo para cultivos permanentes, (b) FAG (Fondo Agropecuario de Garantías) entre otras.

**Inversión:** en los proyectos se han invertido alrededor de \$ 20 millones de dólares.

## **Beneficios del Negocio Inclusivo de Indupalma:**

### **Beneficios a la empresa:**

- Indupalma proyecta consolidarse como la empresa líder en el sector palmicultor de América Latina para 2020, con productos excelentes e innovadores, investigación especializada y una eficiente administración del conocimiento.
- La estructuración de un modelo innovador de desarrollo económico y social cooperativo.
- La duplicación de la producción a través de sus aliados.
- El montaje de una planta nueva, que permite superar la limitante del transporte, trabajar economías de escala importantes y hacer más rentable la operación, gracias a la concentración regional de producción.
- La apertura de nuevas oportunidades en banca de inversión y en operación de proyectos.

### **Beneficios para la comunidad:**

- La creación de la Cooperativa Comprender, que ofrece capacitación y generación de ingresos alternativos a los hijos de los campesinos asociados.
- El mejoramiento en la calidad y en la dotación de las viviendas de los asociados.
- El incremento de la seguridad en la región y la disminución considerable del índice de homicidios.
- La adopción del concepto de comunidad, cultura de aprendizaje continuo y experiencia de cooperativas de trabajo asociado, como modelo de economía social.

### **3.2.5 Alpina: “Abastecimiento con pequeños ganaderos del sur del país”**

		
<p>“Trabajar con calidad, apoyar con asistencia técnica y respetar costumbres y culturas, nos ha permitido llegar a los productores de leche, brindando precios justos y una mejor calidad de vida”</p>		
<b>Proyecto</b>	<b>Modalidad:</b>	<b>Clasificación:</b>
Alpina “ Abastecimiento con pequeños ganaderos del sur del país”	Demanda	Compras.

**Antecedentes:** Alpina Productos Alimenticios S. A., con más de 60 años de historia, se dedica a producir, comercializar y distribuir derivados lácteos y alimentos procesados. Sus principales productos son quesos, yogures, avenas, compotas, postres lácticos, gelatinas, mantequillas, refrescos y arequipe. El 94% de su producción está dirigido al mercado nacional y el 6% a la exportación. Posee nueve plantas de producción y tres centros de acopio.

Fuente: CECODE, 2008

### **Alpina en cifras:**

- 6.270 empleados en Colombia y sus filiales. 188.000 clientes corporativos. Y 1.164 ganaderos proveedores de leche.

### **El modelo de Negocio Inclusivo de Alpina.**

#### **Abastecimiento con pequeños ganaderos del sur del país.**

Estrategia de abastecimiento en el sur del país con pequeños ganaderos; para hacer presencia en nuevas regiones de producción de leche, con calidad, para garantizar el abastecimiento oportuno en cantidad, calidad, y precio.

#### **¿Por qué es un Negocio Inclusivo?**

El abastecimiento de leche, materia prima principal de Alpina, ha sufrido cambios significativos como consecuencia de la disminución de la producción en las principales regiones lecheras; En 2007 se inició un programa integrado de trabajo directo con los pequeños proveedores en el sur del país, quienes hoy venden bajo condiciones más favorables un producto de mejor calidad y representan cerca del 8% de la compra nacional de leche por parte de Alpina.

**Población involucrada:** pequeños ganaderos y asociaciones de productores integradas por 1.050 familias de comunidades indígenas de los departamentos de Cauca y Nariño, al sur del país.

**Entidades vinculadas:** asociaciones de productores; universidades, estudiantes que hacen pasantías o investigaciones; proveedores de insumos y maquinaria y El Gobierno Nacional.

**Inversión:** \$ 225.000 dólares en adecuación, mejoramiento, y asistencia técnica. Para el 2014 Alpina espera aumentar el acopio de leche en el sur del país a 120.000 litros por día.

## Beneficios del Negocio Inclusivo de Alpina

### Beneficios para la empresa:

- Generación de beneficios económicos como resultado de la cercanía a las zonas de abastecimiento.
- Rendimientos en la producción por el aumento del 39% en el volumen de leche que recibe.
- Aumento de la eficiencia debido a la homogeneidad de la leche y al incremento de su calidad.

### Beneficios para la comunidad:

- vinculados, quienes tienen la venta de la leche garantizada en condiciones directas y favorables.
- El aumento en los ingresos por un 5.9% en el precio por litro de leche.
- La asesoría permanente que reciben los productores para la adecuación de sus instalaciones físicas.
- El desarrollo de esquemas de diferenciación e innovación con énfasis en la calidad.
- La vinculación al programa de 1.050 familias (750 de comunidades indígenas, 200 familias ganaderas).
- Apoyo técnico a las fincas con asesoría, acompañamiento y capacitación permanente al personal involucrado. (CECODES, 2008)

### 3.2.6 Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: jóvenes caficultores

			“Este es un novedoso programa que permitirá lograr un cambio generacional en la caficultura, mejorar y modernizar la producción y abrir las puertas a un nuevo modelo de redistribución de tierras en el país, posicionándose como el modelo de negocio inclusivo más revolucionario en el sector rural.”		
<b>Proyecto</b>		<b>Modalidad:</b>		<b>Clasificación:</b>	
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: “Jóvenes Caficultores”		Demanda		Compras.	

**Antecedentes:** Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, FNC, es una organización gremial, privada, sin ánimo de lucro, fundada en 1927, que fomenta la caficultura colombiana mediante mecanismos de colaboración, participación e innovación. Sus áreas de acción incluyen actividades y programas de carácter económico, social, científico, tecnológico, industrial y comercial. Es la ONG rural más grande del mundo, que representa a más de 500.000 familias cafeteras, cuya misión es asegurar el bienestar del caficultor colombiano a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa. La FNC está compuesta por 15 Comités departamentales y 356 Comités municipales.

Fuente: CECODE, 2008

### **La Federación Nacional de Cafeteros en cifras:**

- 2.100 empleados en todo el territorio nacional.
- 1.100 técnicos del Servicio de Extensión en permanente contacto con el caficultor.
- 500.000 familias de cafeteros.
- 4.452 representantes de Comités departamentales y municipales elegidos democráticamente.

### **El modelo de Negocio Inclusivo de Federación Nacional de Cafeteros.**

#### **Modelos innovadores: jóvenes caficultores.**

Mediante esta tendencia se busca contribuir a la competitividad y sostenibilidad de la caficultura a través de modelos innovadores de intervención que garanticen el abastecimiento de café de buena calidad; afrontando las limitaciones que impiden mejorar la productividad del sector.

#### **¿Por qué es un Negocio Inclusivo?**

Esta iniciativa logra convertir a jóvenes caficultores sin tierra y de bajos recursos en socios de empresas cafeteras rentables e innovadoras, que genera un bienestar financiero para ellos y sus familias.

El objetivo de competitividad e innovación de la caficultura colombiana, es velar por el bienestar del caficultor y por la competitividad y sostenibilidad de la caficultura colombiana.

**Población involucrada:** 132 familias de jóvenes entre 18 y 35 años de las regiones cafeteras que no han tenido oportunidad de acceder a recursos productivos para el cultivo de café, a causa de los niveles mínimos de educación.

**Entidades vinculadas:** opera a través de sus 15 Comités departamentales, 356 Comités municipales y 3 oficinas coordinadoras. Además, cuenta con una red comercial institucional que comprende los almacenes Alma café, 39 cooperativas con 356 puntos de compra, exportadores como la misma Federación y la agencia exportadora de las

cooperativas Expo café, la Fábrica Buen café Liofilizado de Colombia, las tiendas Juan Valdez y con entidades de apoyo como el Centro de Investigaciones Cenicafé y El Centro Educativo Agropecuario (Fundación Manuel Mejía).

**Inversión:** \$ 6 millones de dólares.

**Beneficios a futuro:**

- La Federación Nacional de Cafeteros aspira adaptar el proyecto piloto Modelos Innovadores: Jóvenes Caficultores para incluir un total de 50.000 familias para aproximadamente el 2020.

**3.2.7 Casaluker: “Frutas procesadas”**

 <p>“La capacitación integral y el apoyo en la comercialización al pequeño agricultor colombiano con el pago de precios justos por sus productos son medios que contribuyen a la construcción de tejido social y que alejan los factores generadores de violencia”</p>		
<p><b>Proyecto</b></p> <p>CasaLuker “Frutas Procesadas”</p>	<p><b>Modalidad:</b></p> <p>Demanda</p>	<p><b>Clasificación:</b></p> <p>Compras.</p>
<p><b>Antecedentes:</b> CasaLuker S. A. es una compañía colombiana, con 102 años de historia, que se dedica a producir y comercializar productos de consumo masivo como chocolates, café, jugos, galletas, harina de maíz, aceites y productos de aseo personal y para el hogar. Comercializa el 80% de su producción en el mercado nacional y exporta El 20% restante. A nivel nacional cuenta con tres plantas para la producción de alimentos y con dos plantaciones de palma africana. Además, distribuye productos de compañías multinacionales como General Mills, Kraft, Gerber y Arcor.</p>		

Fuente: CECODE, 2008

**CasaLuker en cifras:**

- 2.200 empleados.
- 46.200 proveedores.
- 75.000 clientes en Colombia, Venezuela y Panamá.

- Compra el 36% de la cosecha nacional de cacao y el 30% de las frutas disponibles para el mercado industrial colombiano.

### **El modelo del Negocio Inclusivo CasaLuker: Frutas Procesadas.**

#### **Programa de Desarrollo agrícola comercialización de frutas procesadas.**

CasaLuker incursiona en este por medio de convenios de comercialización con asociaciones de pequeños agricultores, que garanticen el abastecimiento de materia prima con los estándares de calidad, requeridos en los mercados internacionales.

#### **¿Por qué es un Negocio Inclusivo?**

El logro de un crecimiento por encima del 7% anual. Para obtenerlo, puso en marcha un esquema de investigación y desarrollo en la producción de frutas tropicales, con el fin de desarrollar nuevas variedades, obtener una mayor productividad en el cultivo de frutales y lograr la tecnificación del procesamiento de la pulpa de fruta.

**Población involucrada:** 8 asociaciones de pequeños productores agropecuarios, que involucran a 378 familias de zonas rurales.

**Entidades vinculadas:** asociaciones de productores, cámaras de comercio, alcaldías, Instituto Colombiano Agropecuario entre otras.

**Inversión:** Para el cultivo de 350 hectáreas de frutas la empresa ha invertido US\$ 80.000 y las asociaciones y entidades de apoyo US\$ 200.000.

#### **Beneficios a futuro:**

- El desarrollo agrícola empresarial en asocio con pequeños agricultores, que cuenta ya con 350 hectáreas sembradas con frutas y 280 más en proceso de siembra.
- El acceso a nuevos mercados y el crecimiento y sostenimiento en mercados internacionales. En la línea de frutas procesadas, el 30% de la producción es destinado al mercado nacional y el 70% al internacional.

### **3.2.8 Pavco: “Riego tecnificado”**



“El Modelo de Negocio Corporativo PAVCO, conforma la base sobre la cual la Compañía aspira a un desarrollo rentable y colabora paralelamente con la mejora de las comunidades y del ambiente”

<b>Proyecto</b>	<b>Modalidad:</b>	<b>Clasificación:</b>
PAVCO “Riego tecnificado”.	Oferta	Diseño
<p><b>Antecedentes:</b> Fundada en 1962 en Bogotá, para producir y comercializar baldosas de vinilo, cinco años más tarde Pavco introdujo al mercado tuberías y accesorios en PVC. En 1982 fue pionera en Colombia en el desarrollo de la tecnología de los geo-sintéticos para obras viales, de infraestructura, ambientales y civiles.</p> <p>En la actualidad Pavco produce, comercializa y asesora a sus clientes en sistemas de tuberías y ofrece soluciones integrales en el manejo y control de fluidos especialmente agua a los sectores de la construcción, infraestructura, comunicaciones y agrícola. El 86% de su producción está dirigido al mercado nacional y el 14% a la exportación.</p>		

Fuente: CECODE, 2008

#### **Pavco en cifras:**

- 1.500 empleados y 4.000 proveedores
- 7.7 millones de hogares son sus clientes.
- 5.000 ferreteros y 4.000 maestros de obra son sus distribuidores.

#### **El modelo de Negocio Inclusivo de Pavco.**

##### **Riego tecnificado.**

Diseñar productos y servicios asequibles y apropiados que cubren las necesidades de las poblaciones de bajos ingresos. Diseño de un sistema de riego, adaptado a las necesidades de los agricultores dueños de pequeñas parcelas y comercializarlo, en el marco de alianzas institucionales que buscan fortalecer las cadenas productivas rurales.

##### **¿Por qué es un Negocio Inclusivo?**

Los agricultores acceden a soluciones tecnológicas, con sistemas que han sido adaptados a sus necesidades y que contribuyen a tecnificar los cultivos, a mejorar su productividad y estándares de calidad y a reducir los costos. Pavco, por su parte cumple con el objetivo estratégico de generar negocios rentables con poblaciones de bajos ingresos.

**Población involucrada:** 70 familias de campesinos, tradicionalmente dedicadas a cultivos de subsistencia.

**Entidades vinculadas:** Fundación Carvajal, Secretaría de Agricultura departamental, Corpoversalles (agrupa a 9 asociaciones de productores), Ministerio de Agricultura, empresa Hugo Restrepo y Cía. y Pavco.

**Inversión:** el costo del proyecto es de US\$ 13.000 por hectárea.

## Beneficios del Negocio Inclusivo de Pavco

### Beneficios para la comunidad:

- Aumentar la participación de los NI en las ventas de otras líneas de negocio y continuar con la vinculación de la comunidad en su cadena de valor, ya sea como proveedores, clientes y distribuidores.
- Las ventas de esta línea de negocio son de US\$75.000.
- Creación de una cartera segura.
- Mejoramiento de su imagen.

### Beneficios para la comunidad:

- Esquema de producción de subsistencia.
- Desarrollo de alianzas que permite generar economías de escala.
- Esquema de producción productivo y rentable.
- La garantía anticipada del 100% de su producción.
- Obtención de ingresos de us\$18.000 por hectárea cultivada, lo que aumenta el ingreso de las familias a cerca de 2 salarios min por mes / hectárea.
- El aumento en el patrimonio de las familias campesinas por la valorización de sus parcelas como resultado de la tecnificación.
- El acceso a la financiación para adquirir el sistema de riego.
- Aumento de productividad. Antes: 19 ton. por hectárea, después 45 ton. por hectárea. (CECODES, 2008)

### 3.2.9 Syngenta: “Ecoaguas”

			“Apoyar contrataciones locales como también a las condiciones de trabajo justas y saludables.”		
<b>Proyecto:</b> Syngenta: “Ecoaguas”.		<b>Modalidad:</b> Demanda		<b>Clasificación:</b> Fabricación.	

Fuente: CECODE, 2008

### El modelo del Negocio Inclusivo Syngenta.

#### Programa Ecoaguas.

Apoya contrataciones locales, al igual que las condiciones de trabajo justas y saludables.

## Beneficios del Negocio Inclusivo de Sygenta.

### Beneficios para la empresa:

- El programa ha permitido afianzar las relaciones comerciales con los socios e incrementar las ventas en cerca de un 30%.
- Posicionamiento como una empresa social y ambientalmente responsable frente a todos los stakeholders.
- Es un valor agregado definitivo en el marco de negociaciones con clientes donde esta solución es muy valorada por los clientes.
- Fortalecimiento de alianzas publico privadas.

### Beneficios para la comunidad:

- Apoyo a la constitución y fortalecimiento de 22 viveros de los cuales son 9 familiares, 7 escolares y 6 comunitarios donde se benefician 282 dueños de los viveros.
- Generación de ingresos en promedio por US\$150 por cada dueño de un vivero.
- Generación de conciencia ambiental y preservación de los recursos naturales.
- 169 Cursos de formación y talleres que han beneficiado a más de 4.526 personas.

### 3.2.10 Natura: Consultoras Natura

 <p>“Llegamos a Colombia para mostrar que la sustentabilidad y la rentabilidad pueden ir de la mano. Queremos que nuestros consumidores sean conscientes de que pueden ayudar a la construcción de un mundo mejor a través de la otra cara de la cosmética.”</p>		
<b>Proyecto</b> Natura “Consultoras Natura”	<b>Modalidad:</b> Demanda	<b>Clasificación:</b> Distribución.
<b>Antecedentes:</b> Una pequeña tienda y un laboratorio inaugurados en 1969 en Brasil dieron origen a Natura, empresa que cuenta hoy con una posición de liderazgo en los sectores de cosméticos, de productos de higiene personal y de perfumería a nivel mundial. Cada año Natura vende más de 176 millones de productos en Brasil, Argentina, Bolivia, Perú, Chile, Méjico, Francia, Venezuela y, desde el año 2007, en Colombia.		

Fuente: CECODE, 2008

### **Natura Colombia en cifras:**

- 143 empleados, 82 colaboradores administrativos, 61 gerentes de relaciones comerciales y 5.138 consultores.

### **El modelo de Negocio Inclusivo de Natura.**

#### **Distribución por medio de los Consultores Natura, una oportunidad para todos.**

Desarrollar redes de distribución para productos y servicios entre negocios de pequeña escala; mejorando el acceso a productos y servicios.

Su desafío posicionarse en un mercado nuevo, bajo un concepto de marca diferenciador y por medio de un sistema de distribución directo.

#### **¿Por qué es un Negocio Inclusivo?**

Natura diseñó y desarrolló un esquema de distribución, que busca aprovechar el espíritu emprendedor de las personas de diferentes estratos.

Gracias a sus pocos requisitos de entrada, ofrece la oportunidad para que personas de bajos ingresos económicos se vinculen y tengan la posibilidad de generar ingresos adicionales para sus hogares.

**Población involucrada:** 5.138 consultores cumplen con los requisitos de vinculación; actualmente el 90% de los distribuidores de Natura pertenecen a los estratos 2 y 3.

**Entidades vinculadas:** ACOVEDI (Asociación colombiana de venta directa) y el CRAC (Centro de rehabilitación para adultos ciegos).

**Inversión:** desde El 2007 ha invertido \$ 7 millones de dólares.

### **Beneficios del Negocio Inclusivo de Natura.**

#### **Beneficios para la empresa:**

- Crecimiento de un 500%
- Cubrimiento de 7 ciudades del país a partir del 2007
- La incursión de los productos en los diferentes estratos socioeconómicos.

#### **Beneficios para la comunidad:**

- Una venta promedio mensual individual de \$154 dólares.
- Una utilidad del 30% sobre las ventas y ganancias adicionales por incentivos, regalos, y descuentos.
- La oportunidad de generar ingresos adicionales para sus familias.
- El 90% de las familias pertenecen a estratos 2 y 3.
- Hasta el momento 5.138 consultores vinculados al programa.

## **CAPITULO 4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA ESTABLECER NEGOCIOS INCLUSIVOS EN DIVERSAS ORGANIZACIONES**

### **4.1 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN LOS MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DESARROLLADOS POR ALGUNAS EMPRESAS EN COLOMBIA**

En este capítulo, se muestran las experiencias más novedosas en la construcción de modelos de NI creados por organizaciones del país. En este estudio los modelos de los negocios inclusivos de las empresas serán clasificadas por:

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

**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.

**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.

**Distribución:** La empresa crea redes de distribución de sus productos y servicios, con personas de bajos ingresos.” (CECODE, 2008)

Y bajo las modalidades:

**Demanda:** pertenece a la primera modalidad de los Negocios Inclusivos. Como socios, proveedores o distribuidores.

**Oferta:** pertenece a la segunda modalidad de los Negocios Inclusivos. Como consumidores.

**4.1.1 Modalidad como socios, proveedores o distribuidores en casos de empresas en Colombia.** De acuerdo a lo definido en el capítulo 2. Específicamente en el numeral 2.1. Correspondiente a la conceptualización de los Negocios Inclusivos; la primera modalidad está encaminada a socios, proveedores o distribuidores que consiste en la incorporación de personas de bajos ingresos como socios empresariales, proveedores de materia prima o de servicios o distribuidores. A continuación se presentan las principales estrategias desarrolladas por diferentes empresas de Colombia bajo la primera modalidad.

**Cuadro 2. Modalidad como socios, proveedores o distribuidores en casos de empresas en Colombia**

<b>Empresa</b>	<b>Estrategia clave del Negocio Inclusivo</b>	<b>Implementación de la Estrategia</b>	<b>Población Involucrada</b>
<b>Compañía Nacional de Chocolates</b>	Aumentando las ventas y reduciendo los costos de transacción e intermediación, al acercar al productor a la empresa.	A través de alianzas con los agricultores, basadas en el mutuo beneficio, con el apoyo de entidades gubernamentales y financieras. Asegurando a los agricultores la compra de su producción y otorgando apoyo técnico y empresarial.	14 asociaciones de agricultores que agrupan aprox. 3500 familias ubicadas en zonas marginales y de conflicto social del país.
<b>Indulpalma</b>	Duplicando la producción de aceite de palma, y reduciendo sus costos, logrando una mayor productividad y afianzamiento en el mercado como una empresa sólida y líder.	A través de un modelo cooperativo que consiste en una alianza con campesinos del Magdalena medio, para convertirlos en propietarios de sus cultivos. De esta manera se espera enfrentar la competencia global y fortalecer su presencia en mercados internacionales.	30 cooperativas de trabajo asociado que agrupan aprox. 1300 familias del Magdalena medio.
<b>Alpina</b>	Programa integrado de trabajo directo con los pequeños proveedores en el sur del país; quienes venden bajo condiciones favorables un producto de mejor calidad.	A través del abastecimiento en el sur del país con pequeños ganaderos, para hacer presencia en nuevas regiones de producción de leche; para garantizar el suministro oportuno en cantidad, calidad y precio.	Pequeños ganaderos y asociaciones de 1050 familias de comunidades indígenas de los departamentos de Cauca y Nariño, al sur del país.
<b>Federación Nacional de Cafeteros</b>	Convirtiendo a jóvenes caficultores sin tierra y de bajos recursos en socios de empresas cafeteras rentables e innovadoras, que generarán un bienestar financiero para ellos y sus familias.	Se busca contribuir a la competitividad y sostenibilidad a través de modelos innovadores de intervención que garanticen el bienestar del caficultor y el abastecimiento de café de buena calidad.	132 familias de jóvenes entre 18 y 35 años de las regiones cafeteras del país.
<b>CasaLuker</b>	Incurсионando en un mercado nuevo a través de un esquema de investigación de desarrollo en la producción de frutas tropicales y asociación de cultivos, con el fin de desarrollar nuevas variedades, obteniendo una mayor productividad en el cultivo de frutales y logrando la tecnificación del	Por medio de la relación comercial con pequeños agricultores asociados, quienes proveen la fruta fresca necesaria para suplir las necesidades de la empresa, en condiciones de mutuo beneficio con los estándares de calidad requeridos en los mercados internacionales.	8 asociaciones de pequeños productores agropecuarios, que involucran a 378 familias de zonas rurales del país.

<b>Empresa</b>	<b>Estrategia clave del Negocio Inclusivo</b>	<b>Implementación de la Estrategia</b>	<b>Población Involucrada</b>
	procesamiento de la pulpa de fruta.		
<b>Syngenta</b>	Fortalecimiento de alianzas público privadas y posicionamiento como una empresa social y ambientalmente responsable.	Por medio de su programa Ecoaguas, apoya las contrataciones locales, al igual que las condiciones de trabajo justas y saludables.	Aprox. 22 viveros de los cuales son 9 familiares, 7 escolares y 6 comunitarios, beneficiándose 282 dueños de los viveros.
<b>Natura</b>	Posicionándose en un mercado nuevo por medio de un esquema de distribución directo, que busca aprovechar el espíritu emprendedor de las personas de los diferentes estratos socioeconómicos.	A través del desarrollo de redes de distribución para productos y servicios entre negocios de pequeña escala; mejorando el acceso a productos y servicios.	5138 consultores; de los cuales el 90% de las familias pertenecen a los estratos 2 y 3.

Fuente: propia del estudio

**4.1.2 Modalidad como consumidores de casos en empresas en Colombia.** De acuerdo a lo definido en el capítulo 2 específicamente en el numeral 2.1 correspondiente a la conceptualización de los Negocios Inclusivos; la segunda modalidad como consumidores es, cuando la empresa pone en el mercado productos y servicios de calidad, que satisfacen las necesidades de las personas de bajos ingresos a precios y condiciones accesibles.

A continuación se presentan las principales estrategias desarrolladas por diferentes empresas de Colombia representadas en esta segunda modalidad.

**Cuadro 3. Modalidad como consumidores de casos en empresas de Colombia**

Empresa	Estrategia clave del Negocio Inclusivo	Implementación de la Estrategia	Población Involucrada
<b>Bancolombia</b>	Consolidándose en nuevos mercados con el desarrollo de esquemas novedosos de atención, productos y servicios, que permitan bancarizar a la población de bajos ingresos que vive en sitios remotos del país.	A través de la red de asesores móviles, PAM Y CNB que acercan a los habitantes de poblaciones remotas del país, de manera personalizada, a los servicios y productos bancarios.	La cobertura actual de los CNB es de cerca de 300 municipios de 23 departamentos del país. Los PAM llegan a más de 400 poblaciones de 22 departamentos.
<b>Promigas</b>	Generando valor a las familias de menor poder adquisitivo y desarrollando una línea comercial nueva, rentable para sus accionistas.	A través de brilla un programa de financiamiento que facilita el acceso a bienes (construcción y electrodomésticos) que mejoran la calidad de vida de las familias de los estratos 1, 2, y 3.	Familias de los estratos 1, 2 y 3 vinculadas al servicio de gas natural de la Costa Caribe y del suroccidente del país.
<b>Pavco</b>	Ampliando su mercado al sector agrícola y generando negocios rentables con poblaciones de bajos ingresos.	A través del diseño de un sistema de riego, adaptado a las necesidades de los agricultores dueños de pequeñas parcelas y comercializarlo, en el marco de alianzas institucionales que buscan fortalecer las cadenas productivas rurales.	70 familias de campesinos del sur del país.

Fuente: propia del estudio

## 4.2 ESTRATEGIAS GENERALES DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS PARA SER APLICADOS A DIVERSAS ORGANIZACIONES

Para diseñar un modelo de Negocio Inclusivo, se deben exponer las diversas estrategias que permiten su construcción.

A continuación se presenta la definición de cada una de ellas.

- **“Adaptar productos y procesos:** Muchos empresarios eluden las restricciones de mercado adaptando sus productos y procesos de venta, entrega y recaudo, entre otros. Esto se puede lograr de varias maneras: adaptaciones del producto, complementariedad de la oferta de productos con la oferta de servicios, aplicación de tecnologías y rediseño de procesos de facturación, entre otros.
- **Invertir para remover las restricciones de mercado:** Los emprendedores pueden remover las restricciones de mercado mediante sus propias inversiones, creando valor privado y valor social.
- **Apalancar las fortalezas de las poblaciones de bajos ingresos (PBI):** Mediante la participación de las poblaciones de bajos ingresos en eslabones de las cadenas de valor, y construyendo sobre sus redes sociales, la confianza y la rendición de cuentas, las empresas soportan sus estrategias de penetración a los mercados de las poblaciones de bajos ingresos (PBI). Los emprendedores pueden remover las restricciones de mercado mediante sus propias inversiones a través de la entrega de recursos financieros, humanos y físicos que aportan para la adecuada operación y sostenimiento financiero de modelos de negocios inclusivos. Así se crea valor privado y valor social.
- **Combinar recursos y capacidades con otros:** Tal como sucede con varios modelos de negocio, con frecuencia los esquemas que buscan el desarrollo tienen éxito al unirse a otros negocios en asociaciones y cooperativas mutuamente beneficiosas. También recurren a la colaboración con socios no tradicionales, como organizaciones no gubernamentales y proveedores de servicios públicos. A través de dichas colaboraciones, las empresas pueden conseguir acceso a capacidades y recursos complementarios para eludir o eliminar las restricciones en el ambiente del mercado.
- **Comprometerse en diálogos de políticas con los gobiernos:** Un aspecto constante en los esquemas de desarrollo de poblaciones vulnerables es la participación del sector privado y social en diálogos con el Gobierno Nacional y local. Esto resulta natural toda vez que en los esquemas desarrollados por estas organizaciones confluyen objetivos comunes y propios de las esferas de decisión pública. A cambio de impactar positivamente en las metas sociales de los gobiernos, las organizaciones esperan la participación y compromiso del mismo en la adecuación del entorno de los negocios.
- **Promover el capital social:** La promoción de espacios de interacción entre actores posibilita el entendimiento mutuo y la generación de confianza, elementos fundamentales para la operatividad de los modelos de negocios, o de cualquier otro de

los esquemas de desarrollo. Esto adquiere mayor importancia en zonas que han sido afectadas por la violencia de actores al margen de la ley”.<sup>12</sup>

### **4.3 PROPUESTA DE RECOMENDACIÓN**

A lo largo de la elaboración de este estudio se presenta por medio de esta propuesta de recomendación, un instrumento que permite definir con cierta precisión la finalidad de este trabajo de investigación; en este caso el diseño de estrategias para establecer Negocios Inclusivos en diversas organizaciones con el fin de implementar una herramienta útil para generar mejores condiciones de vida para las personas. Bajo dos modalidades que tienen como objetivo primordial relacionar a las poblaciones de bajos ingresos con las empresas. La primera se conoce como socios, proveedores o distribuidores, y la segunda como consumidores.

A continuación se presentan las estrategias orientadas en estas dos modalidades respectivamente.

---

<sup>12</sup> Crecimiento de Mercados Inclusivos. Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia. Página 37-38.

**Cuadro 4. Estrategias de negocios inclusivos orientadas a socios, proveedores o distribuidores**

Estrategia	Formas de alcanzar la estrategia
Estableciendo un estudio de pre-factibilidad, para verificar la viabilidad del Negocio Inclusivo.	Por medio de la definición de una línea base antes de iniciar el proyecto; en el cual se entabla un diálogo con los actores involucrados necesarios para el Negocio Inclusivo, definiendo claramente los roles de cada uno de estos.
Involucrando la presencia de actores institucionales con capacidad para impulsar proyectos de Negocios Inclusivos.	A través de la presencia de un actor lo suficientemente visible, que desempeñe un papel clave en la constitución, la puesta en marcha y el funcionamiento del Negocio Inclusivo. Para lograrlo el gobierno, el sector privado y las ONG deben ser agentes proactivos que ayuden a promover este tipo de negocios.
Desarrollando competencias técnicas, a la población beneficiada relacionadas con el Negocio Inclusivo.	La población objetivo (bajos ingresos) debe ser dotada del dominio de una técnica que es indispensable para el buen funcionamiento del NI que se pretende implementar. Cuando esas competencias no pre existen, se requiere como condición necesaria que sea relativamente fácil su adquisición mediante actividades de capacitación.
Teniendo acceso a los activos tangibles o insumos requeridos por los Negocios Inclusivos	A través del acompañamiento y el soporte técnico de los entes gubernamentales con apoyos por ejemplo a infraestructura, facilitando el desarrollo de los proyectos rurales y reduciendo los costos.
Establecimiento de proyectos a largo plazo que involucren a las personas de bajos ingresos.	Por medio de un itinerario donde se contempla la presentación de resultados de corto plazo del proyecto y de largo alcance, para que las personas de bajos ingresos logren subsistir en ese proceso.
Identificando el canal de distribución para el establecimiento de los diferentes bienes y servicios.	A través de la identificación de las necesidades de las poblaciones de bajos ingresos y de la realidad de la zona que se quiere intervenir.
Aumentando ingresos y reduciendo las pérdidas relacionadas con los costos de las personas de bajos ingresos.	Por medio de un programa sostenible en el cual se establecen convenios de compra por parte de las empresas a todo lo que producen las personas de bajos ingresos. En condiciones de mutuo beneficio con estándares de calidad.
Creando redes de distribución directas.	A través de un esquema de distribución directo obtener un posicionamiento en un nuevo mercado identificando los líderes en las comunidades de bajos ingresos, para crear redes de distribución a través de ellos.
Generando confianza entre los actores.	Por medio del diseño de componentes que minimicen conflictos con miras al logro del impacto social del Negocio Inclusivo en las comunidades aliadas.

Fuente: propia del estudio

**Cuadro 5. Estrategias de negocios inclusivos orientadas a consumidores**

Estrategia	Formas de alcanzar la estrategia
Presentando garantías de sostenibilidad (crecimiento económico, progreso social y balance ecológico) en la implementación de Negocios Inclusivos	A través del acceso a nuevos mercados. Implementación de programas de educación, salud y vivienda que generan mejor calidad de vida a personas de bajos ingresos; y programas que aminoren los impactos ambientales.
Desarrollando un esquema de investigación, que permita dar respuesta a este interrogante: ¿cómo las personas de bajos ingresos usan los productos y los servicios de las empresas?	Por medio de un programa de investigación que permita conocer las necesidades básicas de las personas de bajos ingresos, y sus aspiraciones.
Generando beneficios a las personas de menor poder adquisitivo	A través de programas de financiamiento, que pueden ayudar a las personas de menor poder adquisitivo a obtener productos de las empresas teniendo en cuenta el respectivo análisis de la capacidad de pago; para no prestar más allá de lo que se pueda pagar.
Creando negocios sostenibles orientados a las poblaciones de bajos ingresos	A través del diseño de sistemas orientados a diversos sectores económicos que permitan a aquellas personas de poblaciones de bajos recursos producir y comercializar sus productos por medio de alianzas institucionales con el fin de fortalecer sus cadenas productivas.
Desarrollando investigaciones permanentes, que permita dar respuesta a este interrogante: ¿Cuáles son los patrones de consumo de las personas de bajos ingresos?	Por medio de un estudio etnográfico conocer dichos patrones para crear productos innovadores en lo social, lo económico y lo ambiental, que mejoren la calidad de vida de las personas de bajos ingresos.
Generando desarrollo de nuevos mercados y fortalecimiento de los actuales.	A través del desarrollo de nuevos mercados, atender las necesidades de las personas de bajos ingresos vinculándolos e iniciando un proceso de innovación en términos de productos, servicios y logística.

Fuente: propia del estudio

## BIBLIOGRAFÍA

CENTRO EMPRESARIAL DE INVERSIÓN SOCIAL, GLOBAL COMPANY, PNUD. La Responsabilidad Social Empresarial. Una Prioridad en el Mundo Empresarial Moderno

CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA DESARROLLO SOSTENIBLE. Negocios Inclusivos una estrategia empresarial para reducir la pobreza: Avances y lineamientos. Septiembre de 2010

CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA DESARROLLO SOSTENIBLE; SERVICIO HOLANDÉS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO. Alianza para los Negocios Inclusivos. Negocios Inclusivos en Colombia. Bogotá, Colombia, 2008

CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA DESARROLLO SOSTENIBLE; SERVICIO HOLANDÉS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO. Alianza para los Negocios Inclusivos. Negocios Inclusivos en Colombia. Bogotá, Colombia, 2012.

ISHIKAWA LARIÚ, Alice y STRANDBERG, Lena. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. Edición 5. Septiembre ,2009

PNUD, CECODES. Crecimiento de mercados inclusivos. Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia.

ROJAS MUÑOZ, Alfonso Lucas y OLAYA GARCERÁ, Jorge Eliecer. Responsabilidad social empresarial: Su origen, evolución y desarrollo en Colombia

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT; SNV. Negocios Inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo.

## CIBERGRAFÍA

<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>

<http://www.cecodes.org.co/descargas/publicaciones/ni-estrategia-empresarial-para-reducir-la-pobreza-avances-y-lineamientos.pdf>

<http://negociosinclusivoscolombia.org>

<http://negociosinclusivoscolombia.org/descargas/1.PORTAL%20WEB%20NEGOCIOS%20INCLUSIVOS%20COLOMBIA%20UNA%20HERRAMIENTA%20PARA%20LOGRAR%20OBJETIVOS%20ESTRATEGIA%20PDF.pdf>

[http://www.iese.edu/en/files/cuaderno%20no%205\\_tcm4-39620.pdf](http://www.iese.edu/en/files/cuaderno%20no%205_tcm4-39620.pdf)

[http://www.cecodes.org.co/descargas/documentos\\_ni/brochure\\_alianza\\_wbcds\\_snv.pdf](http://www.cecodes.org.co/descargas/documentos_ni/brochure_alianza_wbcds_snv.pdf)

[http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/los\\_negocios\\_inclusivos\\_en\\_colombia.pdf](http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/los_negocios_inclusivos_en_colombia.pdf)

<http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen,%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf>

<http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/8/12168/respempresarialglobal.pdf>

<http://www.cicodi.org/Publicaciones/CDocumentsandSettingsAdministradorMisdocumentosRSE-68907708906.pdf>