



**Universidad de los Andes**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**  
**Bogotá D.C**  
**Enero 2013**

**“NEGOCIOS INCLUSIVOS EN COLOMBIA: LECCIONES APRENDIDAS”**

**MARÍA CAMILA VILLARRAGA ANGULO**

**Trabajo de grado para optar al título de Pregrado de Ingeniería Industrial**

**Asesor**  
**EDUARDO ALDANA VALDÉS**  
**Profesor Asociado**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
1.1 Problema.....	5
1.2 Argumentos del estudio .....	5
1.3 Objetivo General .....	6
1.4 Objetivos Específicos.....	7
1.5 Metodología .....	7
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>8</b>
2.1 Actores.....	8
2.2 Esquemas .....	11
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
3.1 Antecedentes .....	15
3.2 Situación Actual y Entorno colombiano.....	17
3.2.1 Análisis PESTAL .....	18
3.3 Descripción de casos en Colombia según diferentes esquemas .....	22
3.4 Lecciones aprendidas a través del Análisis DOFA .....	36
<b>4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>46</b>
4.1 Criterio de los protagonistas.....	46
4.1.1 Santiago Madriñan de la Torre Director Ejecutivo CECODES .....	46
4.1.2 Sergio Rengifo Caicedo Director de Negocios Inclusivos CECODES... ..	49
4.1.3 Carlos Enrique Cavelier Lozano Presidente de la empresa Alquilería....	56
4.2 Análisis de los criterios de los protagonistas.....	61
<b>5. REFLEXIÓN FINAL</b> .....	<b>63</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>66</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento es un proyecto de grado del programa de Ingeniería industrial de la Universidad de los Andes, en el cual se pretenderá responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿qué lecciones se pueden aprender del desarrollo de los diferentes esquemas de negocios inclusivos en Colombia? Este análisis se hará basado en un marco teórico de destacados autores en el tema como los son Michael Porter, Christina Gradl y Claudia Knobloch. Asimismo, con el fin de nutrir este proyecto no solo a través del conocimiento teórico que puedan brindar las investigaciones de los autores ya mencionados, se cuenta con el aporte del conocimiento empírico de protagonistas de este innovador modelo de negocio en Colombia como lo son: Carlos Enrique Cavelier Lozano<sup>1</sup>, empresario colombiano, presidente de la empresa de lácteos Alquería, nombrado por la Corporación Financiera Internacional (CFI) del Banco Mundial como uno de los seis ejecutivos latinoamericanos que desarrolla con éxito negocios de inclusión social; Sergio Rengifo, director de negocios inclusivos del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CECODES), que es el capítulo colombiano del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), encargado de orientar a las empresas para que desarrollen prácticas que les permitan mejorar continuamente y lograr un equilibrio entre sus objetivos económicos, sociales y ambientales; y Santiago Madriñan de la Torre director ejecutivo de la misma organización.

En la actualidad el mundo está lleno de desigualdad y de pobreza. Se ve a diario, en los periódicos, en las calles, en todas partes y es inevitable no percibirlo. La sociedad no puede ni debe cegarse ante esta realidad. El objeto de estudio de este proyecto consiste en un modelo que contribuye a la solución de esta gran problemática a través de actores que pueden generar un impacto real. Teniendo en cuenta el poder con que el cuentan las grandes compañías a nivel mundial y nacional, respetando las dimensiones, surge una posibilidad

---

<sup>1</sup> Portafolio (2011). *“Trabajar con las comunidades, ganancia para Alquería”*. Consultado el 26 de Octubre del 2012. Disponible en línea: <http://www.portafolio.co/negocios/trabajar-las-comunidades-ganancia-alqueria>

para cambiar la realidad y contribuir efectivamente a combatir la pobreza. De esto tratan los negocios inclusivos, de desarrollar negocios que puedan dar una ayuda efectiva a esta gran problemática de envergadura mundial. Para esto las empresas deben adoptar un nuevo pensamiento, un pensamiento inclusivo, donde las personas que se encuentran en la base de la pirámide social sean vistas como una oportunidad para el progreso económico y empresarial.

Para empezar, es fundamental definir y describir el concepto de negocios inclusivos. Según la WBCSD (2010) los negocios inclusivos son una estrategia empresarial que cuenta con la *“participación provechosa de las comunidades de bajos ingresos en las cadenas de valor de las empresa y desarrolla productos asequibles y servicios que satisfagan las necesidades de estas comunidades mejorando su calidad de vida”*.<sup>2</sup> Asimismo, a través de la bibliografía, se identifica que hay una relación estrecha entre los negocios inclusivos y el concepto de *“shared value”* o *“valor compartido”* que establece Michael Porter (2011) y define como: *“las políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y al mismo tiempo permiten el desarrollo económico y social en las comunidades en las que opera”*.<sup>3</sup> Este concepto hace parte del objetivo principal de los negocios inclusivos que es el de disminuir la brecha social y económica que existe en las diferentes comunidades del mundo y que se expresa en los cientos de millones de personas que viven en situación de pobreza alrededor del globo.

¿Por qué interesarse en esta porción de la sociedad? Según la corporación financiera internacional (IFC) en su informe *“The next 4 billion”* (2007) esta porción de la sociedad representa casi el 45% de la población mundial y un mercado de 4 billones de personas. Para el caso colombiano las estadísticas no son nada despreciables, pues la porción de personas de escasos recursos representa alrededor del 58% de la población total, generando el 25.9% del consumo nacional. Las cifras son tentativas, en la medida en que las empresas

---

<sup>2</sup> Rengifo Caicedo, Sergio (2010) *“Negocios Inclusivos. Una estrategia Empresarial para disminuir la pobreza: Avances y lineamientos”* pp. 24

<sup>3</sup> Porter, Michael (2011) *“Creating Shared Value”* Harvard Business Review. pp.6. Traducción propia

logren generar progreso en las sociedad que afectan, van no solo a expandir su mercado, sino que podrán generan un mercado con mejores ingresos, más ambiciones y mayor poder de compra. Es importante mencionar que, al decir que las compañías sean un actor para la lucha de la pobreza, se debe omitir el pensamiento de caridad. Los negocios incluyentes no son sobre caridad, pues se trata de encontrar un modelo de negocio que genere tanto valor para la compañía como para la sociedad, se trata de un gana-gana, que le brinde a ambas partes la posibilidad de ser más competentes en el mundo actual.

### **1.1 Problema**

Recientemente en Colombia se está comenzando a expandir el concepto de negocios inclusivos, destacándose los tres pilares fundamentales de este modelo: el crecimiento económico (tanto para la empresa como para la comunidad afectada), el balance ecológico y el progreso social, con el fin definitivo de generar una herramienta para luchar contra la pobreza en el país.

Al ser ésta una práctica novedosa en el país, se identifica la necesidad de establecer cuáles son las características de ésta según el panorama y el entorno colombiano, pues la historia del país y su naturaleza hacen que éste territorio tenga ciertas particularidades que pueden beneficiar, facilitar, perjudicar o amenazar el desarrollo de los negocios inclusivos y el cumplimiento de sus objetivos.

### **1.2 Argumentos del estudio**

El interés de esta investigación surge a raíz de una preocupación particular por el desarrollo social, y por encontrar herramientas efectivas para la lucha contra la pobreza. La motivación es la de la ser un agente de cambio y contribuir con la sociedad, pues al salir de las metrópolis (e inclusive dentro de ellas) es inevitable no caer en cuenta del carente bienestar con el que cuentan muchos compatriotas. Surgen preguntas como ¿qué futuro les espera a los niños y a las familias que cuentan con escasos recursos económicos? ¿qué oportunidades se les puede ofrecer? ¿bajo qué condiciones podrán surgir?

Desafortunadamente, las respuestas no son muy alentadoras de no haber un cambio radical, es necesario un desarrollo exponencial en el ámbito social, económico y ambiental, consistente y con una visión futurista e inclusiva, porque estas personas de escasos recursos son una gran porción de nuestra población. Según “*el informe dado a conocer el 30 de abril de 2010 por la Misión para el Empalme de las Series de Empleo, Pobreza y Desigualdad (MESEP), de Planeación Nacional y el DANE, señala que la mitad de los colombianos son pobres, es decir 22 millones de personas, y que el 16% es miserable o sea, más de 7 millones de personas*”.<sup>4</sup> Estas estadísticas permiten visualizar el impacto de esta porción de la población en la economía del país, y la gran oportunidad que representan para la misma.

En la investigación de los negocios inclusivos se encuentra un herramienta que de ser utilizada a cabalidad, de una forma efectiva puede generar un gran impacto social, pues la evidencia de los casos a nivel mundial muestra los impactos de este modelo. Christina Gradl y Claudia Knobloch (2010) en “*Inclusive Business Guide: How to develop Business and Fight Poverty*” hacen un recorrido a través de varios casos de negocios inclusivos que han tenido un impacto real a nivel mundial, generando beneficios tanto para la comunidad como para la empresa que los lleva a cabo. En el caso colombiano, CECODES, y SNV (2008) plasman varios casos exitosos en el libro “*Negocios Inclusivos en Colombia*”. Algunos de ellos serán utilizados más adelante con el fin de identificar el impacto de este modelo en algunas de las comunidades donde se ha llevado a cabo.

### **1.3 Objetivo General**

El objetivo general de esta investigación es el de identificar características propias de los negocios inclusivos en Colombia. Esto no solo para tener una herramienta que facilite identificar las oportunidades de mejora en la aplicación del modelo según el entorno colombiano, sino para destacar cuales son las fortalezas de los casos que se han llevado a cabo satisfactoriamente y de ellos

---

<sup>4</sup> Rengifo Caicedo, Sergio (2010) “*Negocios Inclusivos. Una estrategia Empresarial para disminuir la pobreza: Avances y lineamientos*” pp. 15

absorber y conservar aquellas características que los llevaron a ser negocios inclusivos exitosos.

#### **1.4 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos del proyecto van enfocados hacia la realización del objetivo general del mismo. Estos son:

- Planear una metodología adecuada que permita la identificación del objeto de estudio del proyecto.
- Identificar y comprender los actores y esquemas de negocios inclusivos, investigar los antecedentes y el estado actual de los negocios inclusivos a nivel mundial y local con el fin de obtener una mayor comprensión del entorno en que se desenvuelve el modelo.
- Describir algunos casos a nivel nacional para identificar los pros y contras del desarrollo y resultado de los mismos a través de un análisis DOFA.
- Establecer los criterios de los protagonistas entrevistados para a través de su experiencia y opinión crítica, profundizar las particulares de los negocios inclusivos en el país.

#### **1.5 Metodología**

Para realizar este proyecto de grado y cumplir con los objetivos propuestos se establecieron tres actividades claves:

1. Investigar fuentes bibliográficas que permitan la profundización del tema de negocios inclusivos, comprender su estructura y establecer sus principios y objetivos.
2. Indagar casos de negocios inclusivos en Colombia, con el fin de determinar el desafío de los mismos, analizar el esquema propuesto y el papel de los actores en ellos. Por último, establecer el beneficio generado para cada una de las partes, y las lecciones aprendidas en los diferentes casos.
3. Realizar entrevistas a algunos de los principales protagonistas de los negocios inclusivos en Colombia, para ampliar los pros y contras de estos

negocios a través de la experiencia de éstos. Asimismo, plasmar su opinión respecto al futuro de este modelo de negocio en Colombia y vislumbrar el futuro de los mismos en el país

Asimismo, se usaran dos herramientas de ingeniería. En primer lugar, se usará un análisis PESTAL para caracterizar el entorno colombiano donde se están llevando a cabo el modelo de negocios inclusivos. Este instrumento permite identificar los factores del entorno afectado de forma general a través de aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. En segundo lugar, para identificar ciertas características de los modelos inclusivos en Colombia, se usará un análisis DOFA con el fin de plantear la debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del modelo, según los casos llevados a cabo en Colombia.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se explicaran y describirán brevemente los actores y esquemas de los negocios inclusivos con el fin de buscar un lineamiento en cuanto a los conceptos que se irán utilizando a través del escrito.

### **2.1 Actores**

El ideal de todo negocio inclusivo es que los actores interactúen entre ellos, pero teniendo claridad en las acciones que cada uno debe ejecutar. Es importante que para lograr desarrollo cada agente participe y transmita su conocimiento con el fin de llevar a cabo un proyecto multidisciplinario. A pesar que se ha hablado mucho de la convergencia que debe haber entre actores como: las comunidades base de la pirámide socioeconómica (BdP), el sector empresarial, el gobierno, las ONGs, la academia y la sociedad, lamentablemente en un sin número de cumbres (entre estas la reciente Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro, en junio pasado), se evidencia que el tema de la sostenibilidad sigue siendo tratado en compartimentos aislados. Según algunos expertos, los planes que se plantean en la reunión de gobierno, otras las formulaciones que salen de la reunión de las ONGs ambientales, y otras las propuestas que surgen de la reunión de las empresa y de la

academia.<sup>5</sup> Es importante que cada uno de los actores cumpla con sus funciones pero que busque soluciones, sobre todo en el tema social y económico, teniendo en cuenta a los otros, y hallando respuestas conjuntas. A continuación se definen cada uno de estos actores y su función dentro del modelo de negocios inclusivos:

**Comunidades en la Base de la Pirámide socioeconómica (BdP):** El Banco Mundial menciona que la pobreza está definida como la *“incapacidad para alcanzar un nivel de vida mínimo, que cumpla con las necesidades básicas”*,<sup>6</sup> considerándose las necesidades básicas como alimentación, educación, salud y vivienda. Asimismo, la Corporación Financiera Internacional (IFC, por su nombre en inglés) del Banco Mundial menciona en el libro *“The next 4 billion: Market size and business strategy at the base of the pyramid”* que hay 4 billones de personas en la base de la pirámide económica a nivel mundial, las cuales son todas aquellas cuyos ingresos y poder adquisitivo local están por debajo de los 3.000USD anuales, y que se considera viven en la pobreza relativa.<sup>7</sup> En esta porción de la población se enfoca éste proyecto de grado y los negocios inclusivos, los cuales son el objeto de estudio del mismo.

**Sector Privado:** Es la parte del sistema económico integrado por empresas y consumidores distintos al Estado y sus dependencias.<sup>8</sup> Se basa normalmente en las transacciones de mercado como lo son la compra y venta de bienes y servicios, buscando un ánimo de lucro en su actividad. Son las empresas las que *“facilitan el poder de compra de la comunidad porque genera salarios, empleos directos e indirectos, pagos e intereses”*.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> INALDE, Business School. U.Sabana (2012). *“Cecodes: un compromiso social y ecológico con las futuras generaciones”*. Consultado el 30 de Noviembre del 2012. Disponible en línea: <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/revista-inalde/detalle-articulo/ic/cecodes-un-compromiso-social-y-ecologico-con-las-futuras-generaciones/icac/show/Content/>

<sup>6</sup> Paul Spicker, Sonia Alvarez Leguizamón y David Gordon.(1996) *“Banco mundial, Línea de Pobreza”* pp .1

<sup>7</sup> Allen L. Hammond, Willliam J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. *“The next 4 billion. Market size and business strategy at the base of pyramid”* pp. 3. Traducción propia

<sup>8</sup> Eco-Finanzas (2012). *“Sector Privado”*. Disponible en línea: [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/S/SECTOR\\_PRIVADO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/S/SECTOR_PRIVADO.htm) . Consultado el 11 de Enero del 2013.

<sup>9</sup> Pachón, Efraín & Sánchez, Fabián (2005). *“Economía y Política 1”* Editorial Norma pp. 21

En NI se destaca el papel de un representante específico del sector privado que es la **empresa ancla**, pues es ésta la que incorpora a la comunidad de bajos ingresos como actores de la demanda o de la oferta. En el primer caso, la empresa ancla incluye a la comunidad BdP como: proveedores de bienes o de servicio de distribución, haciéndolos socios empresariales, y estratégicos de la compañía. En el segundo caso, la empresa ancla pone en el mercado productos y servicios asequibles que satisfacen las necesidades de las personas de bajos recursos mejorando su calidad de vida. Esto teniendo en cuenta que en cualquiera de los dos casos la empresa debe tener un beneficio financiero, pues de eso se trata establecer una relación estratégica con las comunidades BdP: que ambas partes se encuentren en una posición ganadora.

**Gobierno ó Sector Público:** Según Michael Porter (2010) para que se pueda llevar a cabo el concepto de “*crear valor compartido*”, el gobierno debe aprender a actuar como un agente regulador y promotor de la competitividad. Las comunidades necesitan negocios exitosos para generar trabajo y oportunidades económicas para los ciudadanos. Esta relación debe ser una motivación para que el Estado genere políticas públicas promoviendo una solución a los problemas sociales, los cuales son una de sus principales preocupaciones, sin dejar a un lado el desarrollo económico y, por supuesto, sostenible.

**ONGs:** Este tipo de organizaciones, como bien lo indican sus siglas son no gubernamentales, y tienen como objetivo el de colaborar principalmente con el desarrollo social y con el cuidado del medio ambiente. Según Christina Gradl y Claudia Knobloch (2010) este tipo de organizaciones son fundamentales para el desarrollo de negocios inclusivos pues actúan como aliados clave. Para las ONGs las personas de la BdP son parte de su población objetivo, y debido a la cercanía que tienen con este grupo conocen y entienden sus necesidades y los recursos con los que cuentan. Asimismo, están al tanto de los retos y las amenazas que estos mercados implican, por lo cual pueden participar en el negocio inclusivo como un actor que no solo facilita el conocimiento de las

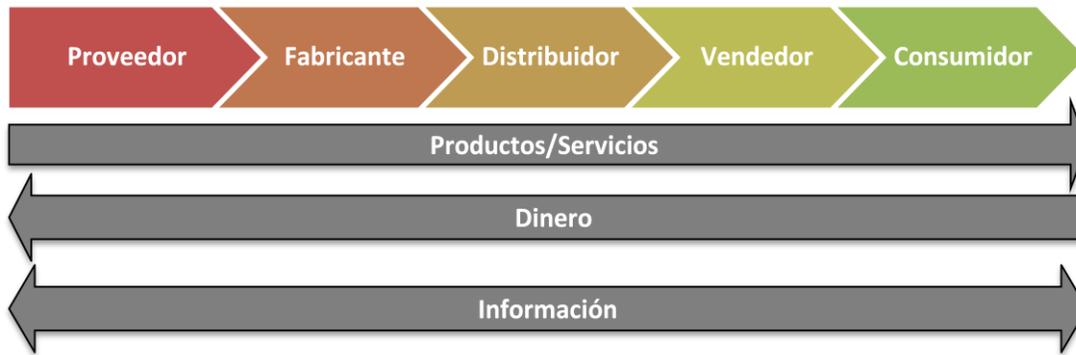
comunidades afectadas, sino que permite el acercamiento a ellas por el alto nivel de confianza y el lazo que existe entre la población y la organización.

**Academia:** Las universidades, escuelas e instituciones educativas tienen un aporte complementario a los negocios inclusivos pues son agentes activos de investigación, aportando constante innovación y desarrollo de tecnologías a través de las iniciativas y proyectos que desarrollan. Asimismo, son un actor fundamental en cuanto a la transferencia del conocimiento y a las capacitaciones que requieren las comunidades de BdP y por qué no los mismos empresarios que desarrollan proyectos de inclusión social.

**Sociedad Civil:** Mark Lundy (2012) Investigador Senior del Centro Interamericano de Administración Tributaria (CIAT) y parte del proyecto “*Linking Farmers to Markets*” menciona que la sociedad civil puede ser un gran colaborador a través de un simple trato con dignidad a las comunidades afectadas. Esto debido a que usualmente la misma sociedad contribuye a la exclusión social. Asimismo, la sociedad civil también puede ser un agente de apoyo a los negocios inclusivos, sobre todo cuando actúan como parte de la demanda de los productos o servicios que son la parte final de la cadena de suministros de la compañía ancla, pues se debe pensar si lo que se ofrece como consumidores es satisfactorio para apoyar este tipo de causas.

## **2.2 Esquemas**

Como se mencionó anteriormente los negocios inclusivos cuentan con la participación de comunidades de bajos ingresos en las cadenas de suministros de las empresas, con el fin de generar una alianza estratégica que le permita a ambas partes obtener ciertos beneficios. Es a través del rol que toman estas comunidades BdP en la cadena de suministros que se definen los diferentes esquemas de los negocios inclusivos. A continuación se ilustra la representación general una cadena de suministros de una compañía:



**Ilustración 1. Cadena de Suministros<sup>10</sup>**

A través de los casos colombianos expuestos en la literatura principalmente por el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES) y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) se determinan tres roles que han tomado las comunidades de bajos recursos en los negocios inclusivos: como proveedores, como distribuidores/vendedores<sup>11</sup> y finalmente como consumidor.

Como proveedores: en este esquema las comunidades de bajos ingresos, que generalmente son pequeños productores, hacen parte de la cadena de suministros, negociando con la empresa ancla las materias primas que éstas necesitan. El pequeño productor aparece en el panorama como aliado empresarial a través de la unión de varios colegas, es decir, una vez varios pequeños productores se unan, estos serán capaces no solo de ofrecer en conjunto una mayor capacidad de producción, sino que a su vez están aumentando su poder de negociación. Asimismo, la empresa ancla genera una transferencia de conocimiento y buenas prácticas, en muchos casos con ayuda de instituciones educativas, a los pequeños productores para garantizar las características deseadas en las materias primas. Como se puede ver en este esquema, una de las características más importantes es que la empresa asegura la compra de una materia prima de calidad actuando como generador

<sup>10</sup> PriceWaterhouseCooper. “Manual Práctico de Logística” pp.8 (Adaptación)

<sup>11</sup> A pesar que en la cadena de suministros la distribución y venta son actividades que se encuentran separados, y que aparentemente son hechas por actores diferentes, en los casos colombianos las comunidades BdP ejercen ambas funciones, por esta razón se agrupan en un solo esquema.

de demanda, mientras que los pequeños productores aseguran la venta de sus productos a un precio justo. De esta forma se garantiza una oferta y una demanda, fundamental para que el negocio inclusivo se lleve a cabo con éxito.

Las empresas ancla actúan como un facilitador, no solo en cuanto a la transferencia de conocimiento sino también en cuanto a la agrupación y consolidación de las comunidades. Esto no solo para fines de capacidad productiva, y legalización de las negociaciones, sino también porque de esta forma se facilita la adquisición de productos financieros (como préstamos) a los cuales los pequeños productores individualmente no tienen acceso, y que indudablemente son necesarios para invertir en los mismos cultivos, ya sea en tecnologías, o simplemente en mejores prácticas.

Hay que tener en cuenta que lo más importante en este tipo de negociaciones no es el intercambio comercial que incluye un incremento en los ingresos de estas comunidades, sino el valor que se puede crear de este beneficio. Para ilustrar esta idea con un ejemplo: si un campesino recibe la porción del dinero que le corresponde por haber vendido su cultivo, pero malgasta este dinero en cerveza, el negocio inclusivo pierde su sentido, y su razón de ser. Por esta razón, es importante que la empresa ancla se involucre garantizando que estos nuevos recursos con los que cuentan los pequeños productores sean generadores de bienestar para la comunidad y sus familias a través de educación, salud y una mejor calidad de vida. Más adelante se expondrá un caso específico, para ilustrar las ideas anteriormente expresadas.

En Colombia este es el esquema más popular, utilizado por empresas como: Alquería, Alpina, Indupalma, Compañía Nacional de Chocolates, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, CasaLuker, Asocolflores, Grupo Nacional de Chocalates y Holcim,

Como distribuidores/ventas: Las comunidades BdP en este esquema son incluidas como distribuidores y vendedores de los productos o servicios de las empresas ancla. Generalmente estas personas de bajos ingresos se caracterizan por ser familiares y reconocidas entre los clientes a quienes les

venden, ya que usualmente estos hacen parte de su comunidad y las identifican fácilmente debido a un contacto proveniente del día a día. El papel de la empresa ancla es fundamentalmente seleccionar a aquellas personas que van a distribuir y vender los productos a sus clientes, con el beneficio de obtener cierto porcentaje de la venta que realicen, lo que significa un ingreso adicional para éstas. En este caso los distribuidores/vendedores tienen una excelente oportunidad para aumentar sus ingresos económicos pues la compañía no restringe el tiempo que estas personas deben invertir en las ventas, lo que les permite tener más tiempo para otra actividad, ó para trabajar simultáneamente en su empleo cotidiano.

Otra de las funciones de la empresa ancla es capacitar a esta fuerza de ventas con ayuda de instituciones educativas, con el fin de hacer un traspaso del conocimiento que le puede ser útil en otros ámbitos laborales, y a la vez asegura una noción completa del producto que van a comercializar. Asimismo, la empresa fideliza a estas personas a través de beneficios adicionales a la ganancia que obtienen por la venta, los cuales permiten mejorar su calidad de vida y la de su hogar. Posteriormente se presentará un caso de éste esquema, con el fin de ilustrar con un ejemplo real las características de este modelo.

A pesar que a nivel mundial existen varias compañías que han optado por este esquema de negocios inclusivo como. Barclays Bank, VisionSpring y Tiviski, en Colombia, solo se destaca la compañía Natura

Como consumidores: En este esquema de negocios de inclusión social las personas de bajos recursos son incorporadas en la cadena de valor como el consumidor final de los productos que las empresas ofrecen. Aquí la estrategia empresarial va focalizada a un mercado de masas, en el cual el producto ofrecido debe llenar el espacio de una necesidad con el fin de mejorar la calidad de vida de estas comunidades. Es decir, para que un negocio sea inclusivo no solo debe lanzarse cualquier producto o servicio que sea asequible, sino que también le añada valor a la comunidad.

Generalmente las comunidades BdP tienen muchas necesidades que tienen que ver con la falta de servicios públicos básicos o financieros, salud, educación, alimentación ó simplemente un hogar apropiado para resistir las condiciones del medio ambiente. Por lo tanto, son productos o servicios que ayuden a cubrir de cierta forma estas necesidades de las comunidades, aquellos que van a permitir combatir la pobreza.

En Colombia varias empresas han utilizado este esquema de negocios, tales como: Promigas, Pavco, Bancolombia, Fundación Santafé de Bogotá y Telefónica.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Antecedentes**

Según Sergio Rengifo (2012) los negocios inclusivos surgen como una evolución de la responsabilidad social empresarial (RSE). El concepto de RSE se ha venido desarrollando desde los años 70, y aunque no existe un concepto unificado, ni una definición única y comúnmente aceptada, la generalidad es que los términos apunten hacia el compromiso de las compañías con la sociedad y el medio ambiente. En la Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social ICONTEC (Colombia) se define la RSE como *“el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.”*

Hoy en día la RSE hace parte de cientos de empresas en Colombia, y si bien intenta beneficiar a la sociedad y al medio ambiente ha tenido varias críticas en los medios, siendo clasificada desde filantropía con un sello de simple generosidad hasta un medio de publicidad y evasión de impuestos.<sup>12</sup> Sin embargo, a pesar de las críticas, la realidad es que la RSE y los negocios

---

<sup>12</sup> El Colombiano (2011) *“Responsabilidad Social”*. Consultado el 30 de Noviembre del 2012. Disponible en línea:  
[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/R/responsabilidad\\_social/responsabilidad\\_social.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/R/responsabilidad_social/responsabilidad_social.asp)

inclusivos denotan ciertas similitudes, pues una empresa es socialmente responsable, cuando *“al interior cuida de su capital humano, cuando se preocupa por el impacto de sus acciones en el medio ambiente y en la sociedad y cuando maneja sus recursos con eficiencia y transparencia.”* (Dividendo por Colombia, 2012)<sup>13</sup>. Si bien los negocios inclusivos surgen como una preocupación sobre el impacto que las compañías tienen en las comunidades donde se encuentran y en el medio ambiente, tienen ambiciones mucho más grandes pues el objetivo fundamental es contribuir a través de la competitividad, y no de la generosidad, a la reducción de la pobreza.

A continuación se encuentran las principales diferencias de estos dos conceptos, basándose en criterios diferenciadores de una de las autoridades en el tema de estrategia empresarial, Michael Porter:

RESPONSABILIDAD SOCIAL	NEGOCIOS INCLUSIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en la filantropía y la sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en generar una alianza estratégica entre la comunidad y las empresas para crear valor</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace alusión a la generosidad y caridad empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace alusión a la estrategia empresarial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su objetivo es hacer acciones caritativas que generen un bien social o ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su objetivo es aportar a la lucha contra la pobreza generando competitividad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene dos pilares las comunidades de escasos recursos y el medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene tres pilares: el crecimiento económico (tanto de la compañía como de las comunidades), desarrollo</li> </ul>

<sup>13</sup> Dividendo por Colombia (2012) *“Responsabilidad Social Empresarial. De lo privado a lo público”* Consultado el 1 de diciembre del 2012. Disponible en línea: <http://www.dividendoporcolombia.org/contenido/contenido.aspx?catID=40&conID=397>

	social y sostenibilidad ambiental.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surge como una respuesta a la presión externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surge como una respuesta integral para competir en el mercado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace parte de los gastos de la compañía sin obtener ninguna ganancia o utilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera utilidades y/o beneficios tanto para la comunidad BdP como para la compañía</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El impacto está limitado por el presupuesto de la compañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El posible impacto permite que se reestructure el presupuesto de la compañía de acuerdo a los beneficios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No necesariamente busca generar un retorno financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesariamente busca generar un retorno financiero, o un valor para todas las partes.</li> </ul>

### **3.2 Situación Actual y Entorno colombiano**

Según CECODES (2012), actualmente en Colombia alrededor de 50 empresas se han involucrado en el tema de negocios inclusivos, entre las cuales se destacan: Alpina, Alquilería, Asocolflores, Argos, Bavaria, Cemex, Cerro Matoso, Davivienda, Ecopetrol, Fedepalma, Grupo Bancolombia, Natura, PWC, Seguros Bolívar, Syngenta Team, Tecnoquímicas, Telefónica, Unilever, entre otras. Como se puede apreciar, algunas de las empresas más grandes del país y con la posibilidad de generar un gran impacto social debido a su magnitud, se encuentran desarrollando negocios inclusivos. Estas empresas se encuentran en el marco de alinear emprendimientos rentables y autosostenibles, colaborando conjuntamente con el gobierno y ciertas ONGs como CECODES, SNV, ASHOKA, la Red Empresarial de NI ó Colombia Incluyente, para trabajar en llenar el vacío de las diferentes necesidades de la

sociedad donde se establecen y creando una oportunidad de una vida mejor para la misma.

Asimismo, hoy por hoy se está ejecutando una estrategia nacional de NI por parte de las ONGs involucradas en el tema. Desde la creación del Comité Nacional de Negocios Inclusivos (CONNIC) en el 2009, se ha venido “desarrollando una gestión de conocimiento sobre el concepto de Negocios Inclusivos, con el involucramiento de los actores partícipes, gobierno, academia, ONGs y sector privado” CECODES (2012)

### ***3.2.1 Análisis PESTAL del entorno colombiano para los negocios inclusivos***

El siguiente análisis es realizado para identificar y analizar el entorno, determinando factores generales del macroentorno que afectan a los negocios inclusivos en el país, permitiendo reconocer variables: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ambientales y Legales que inciden en el desempeño de corto y largo plazo.

Político: El ideal es que el gobierno nacional y las autoridades regionales y locales generen políticas y normatividad con el fin de promover la sostenibilidad del desarrollo en Colombia a través de los negocios inclusivos. La realidad, según Sergio Rengifo Caicedo (2012), es que aún se está intentando trabajar con el gobierno para desarrollar políticas económicas, sociales y ambientales para crear las condiciones apropiadas, que incentiven a las empresas y a los diferentes mercados a implementar efectivamente esta iniciativa, evolucionando hacia un desarrollo competitivo y de mayor sostenibilidad tanto en el ámbito social como ambiental. De esta forma se motiva a las empresas a incorporar este modelo estratégico en sus compañías, impactando de forma positiva a las comunidades donde se encuentran.

Por otro lado, aunque no hay políticas generales para el desarrollo de negocios inclusivos, actualmente el esquema que se maneja es el de generar alianzas con los gobiernos locales, donde se desarrolla el modelo estratégico, y en algunos casos, se puede obtener financiación de los mismos. Este aspecto,

referente a la participación del gobierno como co-financiador de proyectos de inclusión social, es sumamente importante pues, como lo mencionan Christina Gradl y Claudia Knobloch *“las fuentes de financiación pública generalmente están disponibles para proyectos que ayuden en la lucha contra la pobreza o a la protección de los recursos naturales sirviendo como modelos a seguir para otras entidades”*<sup>14</sup>

**Económico:** En la actualidad, Colombia ha mostrado grandes progresos a nivel económico. Una muestra de esto es la tendencia decreciente que se presenta en el nivel de pobreza, pues según datos del DANE (2011), la pobreza disminuyó a 34,1%, es decir bajó 3,1pp en comparación con el año anterior. Por otro lado, nos encontramos ante un momento propicio para el intercambio comercial, pues el país ya cuenta con varios tratados de libre comercio alrededor del mundo, contando con alianzas con países como: Estados Unidos, México, Corea, Canadá, Chile, Mercosur entre otros. Por último, en cuanto al PIB, se puede decir que en los últimos años éste ha tenido un comportamiento favorable, pues Colombia clasificó como la cuarta economía con mayor crecimiento en América Latina (+4.7%), según el Fondo Monetario Internacional (2012).

A pesar de estos indicadores bastante alentadores, Colombia cuenta con un coeficiente Gini de 0.57, uno de los más altos de la región, siendo clasificado como uno de los países más desiguales en Latinoamérica y en el mundo, por encima de Brasil (0.54), Tailandia (0.54), Turquía (0.39) e Indonesia (0.36) entre otros. Si bien el buen comportamiento en algunos indicadores incentiva a las empresas a buscar abrirse a nuevos mercados y aumentar su competitividad a través de estrategias innovadoras que promuevan el desarrollo empresarial, el indicador de desigualdad es el principal motor de los negocios inclusivos, pues ante un referencia tan escandalosa, el actuar se hace inminente y necesario, ya que *“no pueden existir empresas exitosas en sociedades fracasadas”* (Björn Stigson, Presidente de WBCSD)

---

<sup>14</sup> Christina Gradl y Claudia Knobloch. *“Inclusive Bussiness Guide. How to develop business and fight poverty”* pp 48. Traducción propia

Por otro lado, para el desarrollo de negocios inclusivos en el esquema de comunidades BdP como consumidores, es importante determinar si éste es un mercado potencial para las compañías. A continuación se muestra un cuadro que resume la participación de la población de bajos ingresos en diferentes sectores.

Household expenditure by sector		
	National (\$ millions)	BOP (%)
Food	54,754.4	33.2
Housing	34,343.4	27.2
Water	2,105.2	25.3
Energy	6,512.2	35.0
Household goods	15,284.1	24.7
Health	2,098.2	31.5
Transportation	16,809.6	17.3
ICT	6,951.5	11.5
Education	4,014.0	14.8
Other	27,220.0	18.1
Total	170,092.6	25.9

**Tabla 1 Gasto de las comunidades BdP por sector<sup>15</sup>**

Como se puede observar, existe una participación relevante de esta porción de la sociedad en varios mercados, que va desde el 11.5% en TICs hasta el 33.2% en la industria alimenticia. Por lo tanto, se evidencia una oportunidad para las compañías, investigando de forma más consistente estos consumidores, ya que usualmente el enfoque de las compañías está dirigido hacia los mercados maduros o emergentes.

Finalmente, es importante tener en cuenta ciertos indicadores del sector agropecuario para el esquema de comunidades BdP como proveedores, pues en su mayoría estos proveedores son pequeños productores de materia prima a nivel agrícola. Por un lado, en el primer semestre del 2011 el sector agropecuario creció un 4.5% frente al año anterior (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2011), demostrando un progreso en el sector, pues estas actividades contribuyeron con el 8.5% del PIB en 2011 (Ministerio de la

<sup>15</sup> Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. "The next 4 billion. Market size and business strategy at the base of pyramid" pp. 122

protección Social, 2012). Por último, a abril de 2012, la población ocupada en actividades de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aumento 3,1pp, llegando a un 18%. (DANE, 2012), lo que enfatiza de nuevo el crecimiento de estas prácticas, y destaca su importancia en la economía nacional.

Social: Según la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Banco Mundial, en el libro *“The next 4 billion. Market size and business strategy at the base of the pyramid”* publicado en el año 2007, de los 43.7 millones de habitantes que tiene Colombia, 25.2 millones corresponden a comunidades BdP, es decir el 57,6% de la población colombiana cuenta con ingresos entre los 500USD a los 3000USD anuales.

Si bien los NI pretenden contribuir a una mejor calidad de vida para esta gran porción de la población, lo más importante en términos sociales para que haya un desempeño satisfactorio de los mismos es que estas comunidades quieran efectivamente salir de la pobreza. Por sorprendente que parezca, la experiencia que ha tenido la organización CECODES demuestra que no toda la gente quiere salir de la pobreza en Colombia, así que para que ésta iniciativa estratégica se pueda llevar a cabo satisfactoriamente, se debe contar entre otras cosas con la participación de personas que quieran ser incluidas socialmente, siendo generadoras de bienestar y de desarrollo para su propia comunidad.

Los NI pretenden contribuir a que las empresas 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. Su aplicación implica la construcción de una relación de confianza, a partir de una colaboración activa y equitativa con la sociedad (CECODES, 2012).

Tecnológico: El tema tecnológico es de vital importancia sobre todo en el marco del esquema de negocios inclusivos envolviendo a las comunidades BdP como proveedores, pues generalmente estos proveedores de materias

primas son agricultores, que cuentan con practicas artesanales y de tradición con una carencia abismal en el tema tecnológico y de buenas prácticas, que indudablemente es fundamental no solo para una mayor productividad de la tierra, sino también para una mejor calidad del producto vendido. El sector de la agricultura en Colombia está poco tecnificado, y más aún los pequeños productores no tienen la capacidad económica para tecnificar y adquirir equipos que incrementen la eficiencia y efectividad de la actividad económica que desempeñan.

*Ambiental:* Los negocios inclusivos no solo tienen una directriz social y económica, también tienen una ambiental, pues el desarrollo ambientalmente sostenible hace parte de sus pilares. A través de esta iniciativa se pretende una búsqueda de formas de progreso que den satisfacción a las necesidades de hoy, sin poner en dificultades a las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, cuidando del medio ambiente y de los recursos naturales.

En Colombia, hay una carencia y en muchos casos ignorancia de buenas prácticas ambientales. Solo hasta ahora se están comenzando a implementar satisfactoriamente políticas pro-ambientalistas como el reciclaje, y que promuevan el mejor uso de los recursos. Aun así falta una concientización real de la población para darse cuenta del impacto que el hombre tiene sobre la tierra, y específicamente, sobre cómo los colombianos estamos haciendo el uso de los recursos, teniendo en cuenta los efectos a corto, mediano y largo plazo para el entorno y para nuestro patrimonio natural.

*Legal:* En cuanto a los aspectos legales que pueden afectar los negocios inclusivos hay una única realidad y es que actualmente no hay conocimiento de ninguna ley o proyecto de ley que este promoviendo el desarrollo de negocios inclusivos en el país, ya sea en el aspecto tributario, o de beneficios y facilidades para las empresas y las comunidades BdP.

### ***3.3 Descripción de casos en Colombia según diferentes esquemas***

A pesar que el concepto de negocios inclusivos en Colombia es algo reciente, pues datan casos que se apropian del término más o menos a partir del 2007,

se cuenta con varios casos que cumplen las expectativas en cuanto al objetivo de los negocios inclusivos que es el servir como una herramienta para la reducción de la pobreza y la mejor calidad de vida para las comunidades donde las empresas tienen acción, sin quitar de vista la estrategia organizacional que significa para la empresa este modelo de negocios que brinda competitividad a la compañía y beneficios financieros. A continuación se mostrarán 3 casos exitosos de negocios inclusivos, para cada uno de los esquemas (comunidades BdP como proveedores, distribuidores/vendedores y consumidores), documentados y publicados por CECODES (2008), que cumplen con los tres pilares de los negocios inclusivos: crecimiento económico, balance ambiental y progreso social.

### Como proveedores: Indupalma

- *Contexto del caso*

Indupalma Ltda. es una empresa que se desempeña en el sector agroindustrial, cuya misión es ser “promotores de negocios e inversiones con rentabilidad competitiva a través de los cultivos de la palma de aceite y caucho, sustentado en un ejercicio de Responsabilidad Social empresarial, experiencia y avance tecnológico, generando desarrollo económico y social sostenible.”<sup>16</sup> (Indupalma, 2012)

A 2008, Indupalma contaba con una plantación de 8.600 hectáreas ubicadas en el municipio de San Alberto, Cesar, junto con la unidad extractora. A la vez la compañía opera, 9.600 hectáreas, cuyos propietarios son aliados a la empresa, para un total de 18.200 hectáreas. La visión de la compañía es que en el año 2020 estarán administrando 75.000 hectáreas, 55.000 en palma y 20.000 en caucho, así como generarán el fortalecimiento de la comunidad palmera y el desarrollo de la comunidad en el Vichada, siendo banderas del desarrollo sostenible en Colombia.

---

<sup>16</sup> Indupalma Ltda. (2012). Consultado el 15 de diciembre del 2012. Disponible en línea: <http://www.indupalma.com/quienes-somos>

El cultivo de palma es un cultivo a largo plazo, pues se demora 3 años de sembrado, y dura alrededor de 30 años, sin embargo después de estos 30 años la tierra sufre las consecuencias que produce el monocultivo deteriorándose, y teniendo una pérdida considerable de nutrientes. El cultivo de palma tiene una productividad asombrosa, pues solo una hectárea produce ocho veces más que otras fuentes de aceite natural. Asimismo, este cultivo requiere de por lo menos 500 hectáreas para justificar su significativa inversión. Por otro lado, es necesario que el agricultor tenga la capacidad económica suficiente que le permita subsistir durante los primeros años del cultivo. (CECODES, 2008)

- *Objetivos*

Indupalma Ltda, tiene una visión clara y una demanda creciente que le permite generar altas ambiciones. Es por esta razón, que Indupalma decide desarrollar un programa de inclusión social en alianza con los campesinos de la región del Magdalena Medio para expandir las hectáreas de cultivo, asegurando el abastecimiento de la compañía a través de estos proveedores a quienes también, pretende ayudar para que se conviertan en propietarios, en un principio de la maquinaria y más adelante de la tierra y de los cultivos de palma de aceite. Así, Indupalma podrá estar más cerca de alcanzar su visión, generando competitividad en el mercado, y consolidándose como líder en la industria de la palma en Colombia.

Otro de los objetivos adyacentes a través del proyecto era generar empleos rurales, que no solo iban a mejorar la calidad de vida de estas familias campesinas y hacerlos dueños de un patrimonio, sino que también previene que estas tierras sean objeto de cultivos ilícitos, disminuyendo el desplazamiento de los campesinos hacia áreas urbanas y mejorando las oportunidades ofrecidas por la región.

- *Descripción del caso*

En un principio, Indupalma Ltda. se encontraba ante la necesidad de expandir su red de proveedores con el fin de satisfacer la creciente demanda a la que se enfrentaba. Para esto decidió asociarse con 30 cooperativas integradas por campesinos, involucrando a 1.300 familias, para expandir los cultivos de palma de aceite y así duplicar su producción.

Para hacer el proyecto atractivo para los campesinos asociados, ganarse su confianza, y que estos quisieran ser parte de la cadena de valor de la compañía, Indupalma garantizó la compra del producto durante 28 años. Por otro lado, simultáneamente se encargó de dar capacitación, asistencia técnica, asesoría jurídica y financiera, y de hacer un estudio del mercado nacional e internacional, con el fin de proveer herramientas para que se convirtieran en verdaderos empresarios, con un mayor poder de negociación. Adicionalmente, ya teniendo este respaldo que aseguraba los ingresos de los campesinos, la empresa comenzó a gestionar acciones para que estos campesinos fueran propietarios de las tierras, así la compañía lograba que sus proveedores tuvieran un sentido de pertenencia por la tierra, mejoraran sus prácticas y se convirtieran en aliados estratégicos de la compañía.

La empresa se encontró con que los campesinos no contaban con acceso a herramientas financieras, debido a la ausencia de una figura legal establecida y de garantías para gestionar créditos. Así que el hecho que los campesinos tuvieran unos ingresos asegurados les ampliaba las posibilidades de hacer uso de los instrumentos de financiación, para mejorar las condiciones de su actividad económica, y tener la posibilidad de comprar la maquinaria necesaria, la tierra y los cultivos. Indupalma gestiono alianzas con la banca y con el Gobierno nacional, logrando que los campesinos recibieran financiación a largo plazo (de 12 años, con 4 de gracia) para la compra de tierras y el establecimiento del cultivo. La negociación se formalizo de la siguiente manera: “el Gobierno aportó un incentivo del 40% a la inversión, la banca concedió el crédito sobre los flujos futuros provenientes de la venta del fruto a la empresa y los campesinos firmaron con la empresa un contrato que garantiza la compra de sus cosechas por los siguientes 28 años (...) Un

porcentaje de la garantía para la financiación de la tierra es la tierra misma y de los cultivos es la venta futura de la producción”. (CECODES, 2008)

Es importante mencionar que cada campesino adquiere un derecho individual sobre 10 hectáreas productivas, bajo la figura jurídica de en común y proindiviso. Ahora bien, para garantizar que los ingresos que están recibiendo estas familias contribuyan no solo a la obtención de un patrimonio sino a una mejor calidad de vida para las mismas, el ideal del proyecto es que sea auto-sostenible en el tiempo. Razón por la cual, una vez pagada la tierras y el cultivo, cada campesino devenga el 35% de sus hectáreas a las necesidades básicas de sus familias, como lo son las educación, la alimentación, la salud, entre otras, quedando con una capacidad de ahorro del 65% para posible inversión en un futuro.

Finalmente tras el proceso de financiación, Indupalma logra que a 2008, 500 familias sean propietarias de sus tierras con las ayuda de varias organizaciones como: el Fondo Agropecuario de Garantías (FAG), la Agencia de Cooperación de los Estados Unidos a través del “Plan Colombia y su programa MIDAS (Mas inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible), la ICR (Incentivo a la Capitalización Rural), y el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), Banco de Bogotá y Banco Agrario.

- *Resultados.*

<b>RESULTADOS</b>	
<b>Empresa Ancla</b>	<b>Comunidades BdP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de la frontera palmera, para aumentar la producción de aceite, respondiendo a la demanda creciente del mercado.</li> <li>• La empresa aseguró abastecimiento por 28 años, por medio de las alianzas estratégicas con los palmeros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor poder negociación tras la conformación de grupos de productores para convertirse en proveedores de la empresa ancla.</li> <li>• 1.300 familias se beneficiaron del proyecto.</li> <li>• Incrementaron las posibilidades de volverse propietarios de</li> </ul>

- La producción se duplicó.
- El abastecimiento de fruto incremento de 140mil a 250 mil toneladas, es decir un 78.5%
- La productividad laboral aumento del 66%, de 1.2 toneladas/jornal a 2 toneladas/jornal.
- La productividad del aceite incremento de 3.5 toneladas/hectárea, a 5 toneladas/hectárea, es decir un 43%.
- Incrementó el uso de la capacidad de la planta extractora de aceite, de un 40% a un 87%
- Mejores relaciones con el gobierno.
- Mejor imagen ante la comunidad y la sociedad en general por el impacto social positivo del proyecto.
- Levantamiento de una planta productiva en la zona, generadora de empleos para la comunidad, para evitar costos de transporte, y hacer más rentable la producción.
- Desarrollo de una estrategia de financiación prospera para los proveedores y para la compañía.
- capital, ya fuera de maquinaria o de las mismas tierras y cultivos.
- Gracias al proyecto se aseguró la venta de la cosecha por 28 años.
- Duplicaron los ingresos promedio.
- Se generaron 1.800 nuevos empleos directos y 3.600 indirectos.
- 500 familias lograron conseguir un patrimonio que sin el proyecto hubiera sido difícil de conseguir por imposibilidad de crédito.
- Se logró una financiación a largo plazo, de 12 años, con 4 años de gracia, mientras se estabilizaban los cultivos de palma.
- Obtención de derechos individuales sobre 10 hectáreas productivas.
- Posibilidad de atender necesidades básicas de las familias como lo son salud, educación y hogar.
- Incremento en la capacidad de ahorro y de inversión.
- La contratación por parte de Indupalma, genero para las cooperativas alrededor de US\$75 millones
- Capacitaciones y asesorías en temas de mejores prácticas,

emprendimiento, crecimiento personal, conocimiento agrónomo y organizacional

- Creación de oportunidades para alejar a la comunidad de actividades ilícitas en la región.
- Disminución de la migración en la región,
- Mejoramiento en la calidad de vida de los campesinos y sus familias, pues las viviendas han mejorado de condiciones.

### Como distribuidores: Natura

- *Contexto del caso*

Natura es una empresa de origen brasilero que se desempeña en el sector cosméticos, de belleza y de venta directa, cuya misión a través de la creación y comercialización de sus productos y servicios promover el bienestar y de la misma forma “crear valor para la sociedad como un todo, generando resultados integrados en las dimensiones económica, social y ambiental”<sup>17</sup> (Natura, 2012). Asimismo la compañía considera a las consultoras y consultores aliados fundamentales para el éxito de la compañía, pues por medio de ellos los productos Natura llegan a los clientes.

La visión de Natura es “por su comportamiento empresarial, por la calidad de las relaciones que establece y por sus productos y servicios, será una marca de expresión mundial, identificada con la comunidad de personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor a través de la mejor

---

<sup>17</sup> Natura (2012). “*Nuestra Empresa*”. Consultado el 15 de diciembre del 2012. Disponible en línea: [http://www.natura.com.co/nuestra\\_empresa.php](http://www.natura.com.co/nuestra_empresa.php)

relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de cual hacen parte y con un todo.” Para cumplir esta visión Natura se ha percatado que los consultores que son su sistema de distribución de venta directa son fundamentales. Por esta razón, es que la compañía estimula el desarrollo personal, material y profesional de los mismos.

La compañía cuenta también con una gestión ambiental sumamente importante, pues sus productos son una muestra de sostenibilidad. En primer lugar hay una promoción del reciclaje a través de sus empaques, sus revistas, y la venta al dental de los repuestos de los productos. En segundo lugar, cuenta con una línea de productos extraídos de la madre naturaleza de forma sostenible y brindándole empleo en Brasil a comunidades indígenas que cultivan las materias primas para la elaboración de sus productos.

Teniendo en cuenta este modelo estratégico de la compañía, Natura llega a Colombia en el 2007, para implementar su negocio, para lo cual necesitaba una fuerza de ventas que a pesar de ser independiente a la compañía, tuviera un gran sentido de pertenencia por esta, a través de varios incentivos que mejorarían su calidad de vida, y del entendimiento de sus necesidades.

- *Objetivos*

Natura llega a Colombia con la ambición de posicionarse en el mercado, para la cual necesita establecer su sistema de distribución directa, invitando a todos los estratos socioeconómicos a vincularse a esta con una baja inversión, una pertinente capacitación y entrenamiento sin costo, con posibilidades de financiación y con el respaldo que ofrece la calidad de los productos (CECODES, 2008)

- *Descripción del caso*

Para que la idea de ser parte del sistema de distribución de venta directa fuera atractiva para los futuros consultores, la estrategia de la compañía era brindar

beneficios que mejorar la calidad de vida de los mismos de acuerdo a sus necesidades. Es por esta razón, Natura decidió implementar un modelo que hace a la marca diferenciador ante otros competidores con el mismo sistema de comercialización. En primer lugar, la compañía quito trabas para que la gente se vinculara al sistema, pues no tiene restricciones educativas, ni de experiencia previa, ni de estrato, y tiene un costo de US\$22.5 que se compensa un kit inicial para empezar el negocio.

La ventaja de esta modalidad, y de la estrategia de Natura es que ofrece la oportunidad a personas de bajo poder adquisitivo de generar ingresos adicionales para sus familias, convirtiéndose en negociantes independientes a través de la figura de Consultor/a Natura y de sus productos. La gente que hace parte de este sistema recibe un excelente porcentaje que data del 30% sobre las ventas, un porcentaje superior al de varios esquemas tradicionales de venta directa. Adicionalmente, ya que Natura no exige cumplimiento de horario, ni de venta, da a los consultores la facilidad de ejercer ésta actividad de la mano de su empleo cotidianos, con la ventaja de recibir un dinero extra y poder ejercer otras actividades, ya sea trabajando o en el hogar. Finalmente, para que los consultores hagan sus pedidos, la empresa les otorga un cupo de crédito rotativo de US\$250, soportado en un pagaré y una carta de intención. , de esta forma Natura financia sin intereses la compra de los productos periodo tras periodo.

Como un beneficio adicional, con el fin de crear el empoderamiento de la marca por parte de los consultores, la empresa ha diseñó un lugar llamado *Espacio Natura*, donde los consultores tienen la oportunidad de utilizar y vivenciar los beneficios de los productos, capacitarse para mejorar su actividad comercial y su conocimiento de la marca, de la mano que aprenden prácticas importantes de desarrollo económico y ambiental. Asimismo, cuenta con una guardería para que aquellas personas que lo necesiten, con el fin que puedan desempeñar sus actividades teniendo la tranquilidad que sus hijos están en un espacio seguro y didáctico.

- *Resultados*

<b>RESULTADOS</b>	
<b>Empresa Ancla</b>	<b>Comunidades BdP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación en Colombia un sistema de distribución de venta directa con 5.138 consultores.</li> <li>• Comercialización de los productos en diferentes estratos socioeconómicos. El 5% en estrato 2, el 70% en estratos 3 y 4, y el 25% en estratos 5 y 6.</li> <li>• Identificación de la marca a través del contacto personal de los consultores con los clientes.</li> <li>• Entrada al mercado colombiano de forma competitiva, a través de la fuerza de ventas incremental en el país.</li> <li>• La empresa ha logrado ventas por US\$ 5 millones y un crecimiento del 500%</li> <li>• Incursión en el mercado de 7 ciudades principales en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas con bajo poder adquisitivo pudieron convertirse en pequeños empresarios, y recibir ingresos adicionales. El 90% de los consultores son estratos 2 y 3.</li> <li>• Capacitaciones y apoyo en el emprendimiento de las comunidades, especialmente en mujeres de bajos ingresos.</li> <li>• Mejora del autoestima</li> <li>• Más de 5 mil consultores se vincularon con restricciones mínimas y una baja inversión al sistema recibiendo el 30% sobre las ventas.</li> <li>• Respaldo y financiación sin intereses de los productos.</li> <li>• Flexibilidad de horarios.</li> <li>• Amplio material de apoyo para ejecutar las ventas</li> <li>• Cientos de consultores tienen acceso al servicios gratuito de guardería</li> <li>• Ventas promedio mensuales por consultor de US\$155</li> </ul>

## Como consumidores: PAVCO

- *Contexto del caso*

Pavco S.A. es una empresa que se desempeña en el sector industrial, cuya misión es: “Transformar químicos en: productos, servicios y soluciones innovadoras, para los diversos sectores industriales, a través de su excelencia operativa y enfoque en las necesidades del mercado, con el propósito de generar valor continuo para nuestros clientes, colaboradores, socios, accionistas y comunidad, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la gente.”<sup>18</sup> (Pavco, 2012)

Actualmente, con sus productos Pavco ofrece soluciones integrales que responden a las necesidades de sus 7.7 millones de cliente, posicionándola como líder en Colombia en el mercado de geosintéticos y sistemas de tuberías para transportar líquidos. Su visión, es “ser respetada y admirada mundialmente como una compañía química líder enfocada en generar resultados, contribuir al progreso y mejorar la vida de las personas.” Enfocándose en esta visión, y teniendo como objetivo estratégico el incorporar a su grupo de consumidores a las poblaciones de menores ingresos, en por lo menos el 10% de los negocios que realice, la compañía diviso un mercado potencial, que no habían detectado, y que podría abarcar. Este mercado se hallaba en el sector agrícola en poblaciones pobres que no eran susceptibles al crédito.

- *Objetivos*

Pavco S.A. contempla a futuro un mercado creciente donde las comunidades bajos recursos sean incluidas en su cadena de valor como consumidores. Por esta razón, la compañía tiene como objetivo diseñar un sistema de riego por goteo apropiado para pequeños cultivos, a un costo asequible y que se adapte a las necesidades de los pequeños productores de ají del Valle de Cauca. Con

---

<sup>18</sup> Pavco (2012) “Enfoque Estratégico” Consultado el 23 de diciembre del 2012. Disponible en línea: <http://pavco.com.co/index.php?view=page&id=199>

esta herramienta que la empresa ofrece a sus clientes les permite tener condiciones que mejoran su calidad de vida, pues al tecnificar los cultivos, hacen que estos sean más productivos y competitivos en el mercado.

Asimismo, con el fin de garantizar el pago de los productos, Pavco debe diseñar un sistema de financiación que permita darle garantías tanto a la compañía, como flexibilidad a los pequeños productores de ají.

- *Descripción del caso*

En un principio lo más importante para llegar a conocer las necesidades de las comunidades productoras de ají en el Valle del Cauca, fue fundamental contar con un aliado como la Fundación Carvajal que ya venía haciendo un trabajo social con la comunidad, obteniendo no solo una comprensión del entorno de ellos, sino también la confianza de la comunidad. Esta alianza facilitaría en un futuro la organización bajo un esquema de alianzas, donde 70 familias, de agricultores, se asociaron en 9 agremiaciones, para abrir la puerta a temas de instalación por parcelas y financiación de los sistemas.

En el proceso de investigación de las condiciones iniciales de los cultivos, la empresa se encontró con que la producción de ají en esta parte del país, la hacían agricultores dueños de parcelas las cuales se sembraban individualmente y eran de máximo dos hectáreas. Por otro lado, contaban condiciones técnicas escasas, pues el sistema de riego utilizado en los cultivos era por gravedad e inundación de toda el área. Esta práctica es muy tradicional y rudimentaria pues tiene consecuencias adyacentes como desperdicio de agua y propagación de plagas y enfermedades, que se pueden evitar con métodos más modernos. Pavco S.A. había diseñado un producto que podía mejorar las prácticas de los campesinos, un sistema de alta adaptabilidad de riego por goteo, que no solo optimiza el uso del agua sino que también cumple con funciones de distribución y dosificación de fertilizantes, mejorando las condiciones de los cultivos.

Estas zonas donde Pavco quería llegar tenían altos costos de instalación de tubería porque son zonas rurales totalmente descentralizadas. Razón por la cual, la compañía tenía que diseñar un sistema de financiación innovador y competitivo ante las necesidades tanto de la empresa como de los agricultores. Para esto fue fundamental la ayuda de la secretaria de Agricultura departamental y el Ministerio de Agricultura de Desarrollo Rural con el Programa de “Alianzas Productivas”, pues éste último cofinanció los sistemas de riego por goteo. Por otro lado, la empresa detectó que para tener garantías de pago, se debía asegurar la fuente de ingresos de los campesinos que era la venta del ají. Así que decidió incorporar al proyecto a la compañía Hugo Restrepo la cual garantizaba la compra de la producción mediante contratos forward en condiciones determinadas. Al tener los pequeños productores asegurada la venta de su producción, podían pagar los sistemas de riego destinando cierta parte de estos recursos, así Pavco pudo abrir crédito a clientes que no tendría este beneficio en un negocio convencional.

Por último, Pavco S.A. además de ofrecer asesorías de diseño, instalación y servicios post venta del sistema de riego tecnificado, ofreció asesorías socioempresariales a los productores, y diferentes capacitaciones para que aprendieran sobre buenas prácticas que beneficiarían la actividad económica que ejercen, con el fin de garantizar al máximo la prosperidad de la misma.

- *Resultados*

<b>RESULTADOS</b>	
<b>Empresa Ancla</b>	<b>Comunidades BdP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la presencia de la compañía en el sector agrícola.</li> <li>• Incorporación a su portafolio un producto innovador, útil y beneficioso para las comunidades de bajos ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasaron de ser no susceptibles a crédito a ser financiados por el gobierno y por Pavco S.A.</li> <li>• Tecnificaron sus cultivos, mejorando el desempeño del mismo.</li> <li>• Optimizaron el uso del agua y</li> </ul>

- Mejoraron sus relaciones con el gobierno, y establecieron alianzas importantes para éste y futuros proyectos.
- Establecimiento de relaciones con la comunidad, quienes son clientes potenciales.
- Expansión a un nuevo mercado
- Venta por más de US\$75.000
- Creación de un sistema de financiación segura, en una población que no tiene acceso a crédito regularmente.
- Proyección de mercado hacia zonas rurales de difícil acceso y conformadas por minifundios
- Generación de confianza con la comunidad
- Se acerca a su objetivo de que por lo menos un 10% de su mercado sean comunidades de bajos recursos.
- Comprensión de las necesidades de ciertos mercados potenciales.
- Ventajas tributarias del gobierno nacional para proyectos de riego agrícolas
- Cumplimiento de la estrategia social de la compañía, pues se está mejorando la calidad de fertilizantes en sus cultivos.
- Disminución de propagación de plagas y enfermedades.
- Aumento del volumen de producción.
- 70 familias beneficiadas directamente.
- Asesoramiento y capacitación para mejorar las prácticas agrónomas y empresariales.
- Comercialización de la producción de ají.
- Mejor calidad del producto, mejorando las condiciones de negociación del mismo, tales como precio.
- Desarrollo de alianzas productivas a través de asociaciones entre la misma comunidad, el gobierno, organizaciones no gubernamentales y el sector privado
- El ingreso por familia aumentó en aproximadamente US\$460 al mes por hectárea.
- Garantía de venta de la totalidad de la producción
- Adquisición de nuevo patrimonio, con la ayuda del sistema de financiación de Pavco.

vida de los pequeños  
productores.

### **3.4 Lecciones aprendidas a través del Análisis DOFA**

El énfasis del negocio inclusivo está en la rentabilidad, cubriendo una multitud de actividades que caben dentro de dos amplias categorías: en primer lugar mejorar las condiciones de vida de hombres y mujeres en situación de pobreza mediante un aumento de sus ingresos y/o un mejoramiento en su acceso a bienes, servicios o infraestructuras; y en segundo lugar, incrementar la rentabilidad de la empresa mediante la reducción de costos relacionados con proveedores, la ampliación de mercados hacia sectores de bajos ingresos y una mayor sostenibilidad de su actividad empresarial. (CECODES, 2012). Sin embargo, es importante tener en cuenta que estas acciones, donde se hacen negocios con las personas de escasos recursos y se abren nuevos mercados, son relativamente nuevas. Según Sergio Rengifo, autoridad en el tema de negocios inclusivos, este es un concepto que se está manejando desde el 2007, por lo que aun hay un trecho largo por recorrer en cuanto al desarrollo de mismo, donde no se ha imaginado el potencial oculto que existe en un mercado inexplorado.

A continuación, se enmarcan las diferentes particulares tanto de las empresas ancla como de las comunidades BdP, determinadas a través de los 3 casos expuestos anteriormente y de diferentes casos bibliográficos que se han desarrollado en la corta existencia del concepto de negocios inclusivos en el país y que han sido documentados por CECODES (2011). Asimismo, esto se hará por medio de un análisis DOFA<sup>19</sup>, que permite identificar tanto aspectos positivos (Oportunidades y Fortalezas), como negativos (Debilidades y Amenazas), de los diferentes esquemas de negocios inclusivos en Colombia, dados por la inclusión de personas de bajos ingresos integrados a la dinámica

---

<sup>19</sup> El análisis DOFA también permite identificar las particularidades del entorno de según su origen. Origen interno hace referencia a los atributos de la empresa (Fortalezas y Debilidades), mientras que las de origen externo hacen referencia a atributos del ambiente donde se desarrolla la situación que se quiere analizar (Oportunidades y Amenazas)

empresarial como: proveedores, distribuidores y/o como consumidores de bienes y servicios.

- Como proveedores

<b>DESDE LA EMPRESA ANCLA</b>		
	+	-
<b>ORIGEN INTERNO</b> <i>(Atributos de la empresa)</i>	<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Debilidades</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores relaciones con los proveedores.</li> <li>• Minimización de costos de transacción</li> <li>• Establecimiento de precios fijos y volumen de materia prima de alta calidad. Asegurando los costos en materia prima, e incrementando el volumen de insumos, y en consecuencia de la producción.</li> <li>• Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo.</li> <li>• Mejoras en las utilidades.</li> <li>• Innovación en la estrategia organizacional.</li> <li>• Ganar poder de negociación.</li> <li>• Aportar a que los pequeños productores tengan una mayor capacidad de compra.</li> <li>• Seguridad de abastecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta inversión para la competitividad de la operación.</li> <li>• Acompañamiento en la restructuración de procesos en los proveedores.</li> <li>• Organización de los pequeños productores, no solo en el aspecto legal, sino en ser participantes activos y comprometidos.</li> <li>• Planeación de las etapas del modelo inclusivo.</li> <li>• No establecer correctamente la visión y cultura estratégica del modelo.</li> <li>• Posibilidad de perder la inversión.</li> </ul>

<b>ORIGEN EXTERNO</b> (Atributos del ambiente)	<b><u>Oportunidades</u></b>	<b><u>Amenazas</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de varias organizaciones gubernamentales que trabajan en pro de este tipo de alianzas, así como ONGs interesadas en el tema de desarrollo social.</li> <li>• Financiación del programa inclusivo por entidades gubernamentales.</li> <li>• Posibles donaciones de inversionistas interesados en el desarrollo social.</li> <li>• Riesgos compartidos</li> <li>• Acceso al conocimiento y a redes locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener aceptación de parte de la comunidad BdP</li> <li>• Conflicto de intereses con los pequeños productores.</li> <li>• Improductividad de los proveedores y bajos niveles educativos</li> <li>• Falta de confianza por parte de los pequeños productores</li> <li>• No hay un esquema o patrón global de los modelos inclusivos para ser implementados con éxito debido a que su estudio es reciente.</li> <li>• Lidar con algunas de las consecuencias que ha dejado la guerra y los cultivos ilícitos en Colombia, en términos de suelo y de impacto social.</li> </ul>

<b>DESDE LAS COMUNIDADES BdP</b>	
+	-
<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Debilidades</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento y estabilidad económica</li> <li>• Aumento de la productividad de la tierra.</li> <li>• Productos de mayor calidad,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles educativos.</li> <li>• Carencia de una definición legal.</li> <li>• Desacuerdo dentro del gremio, conflictos de intereses</li> </ul>

**ORIGEN  
INTERNO  
(Atributos  
de la  
comunidad)**

- que pueden ser cobrados a un mejor precio.
- Ventas aseguradas
  - Mejores relaciones con los clientes.
  - Independencia económica.
  - Precios y condiciones justas
  - Autonomía en las decisiones, mayor poder de negociación.
  - Cambio de mentalidad dirigida al emprendimiento.
  - Creación y expansión de puestos de trabajos.
  - Participación en un ambiente empresarial y de inversiones
  - Posibilidad de adquirir patrimonio.
  - Hay confianza entre sus iguales.

- internos.
- Falta de historia crediticia.
  - Cultura de poca autonomía y dependencia.

**ORIGEN  
EXTERNO  
(Atributos  
del  
ambiente)**

- Oportunidades**
- Acompañamiento en la organización y conformación formal de los pequeños productores
  - Recibir capacitaciones lideradas por la empresa ancla para mejorar las técnicas de cultivo (mejores prácticas)
  - Apoyo del gobierno.

- Amenazas**
- Mal manejo e implementación del modelo por parte de la organización.
  - Conflicto de intereses con los actores externos (empresa ancla, gobierno)
  - Desconfianza hacia las grandes empresas ó agentes externos.
  - Generar dependencia de la

- Asistencia técnica por parte de la empresa ancla.
  - Respaldo por parte de la organización interesada para facilitar créditos con las entidades gubernamentales y privadas, teniendo un acceso al financiamiento.
  - La empresa ancla les hace una transferencia de conocimientos y de tecnología.
- compañía.

- Como distribuidores/vendedores

<b>DESDE LA EMPRESA ANCLA</b>		
	<b>+</b>	<b>-</b>
<b>ORIGEN INTERNO (Atributos de la empresa)</b>	<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrimiento amplio a nivel nacional.</li> <li>• Mejores relaciones con la comunidad</li> <li>• Se evitan los grandes costos que significa la formalización de la fuerza de venta.</li> <li>• Baja inversión.</li> <li>• Incrementar las ventas gracias a la consolidación del sistema de venta directa</li> <li>• Mejores relaciones con la</li> </ul>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía debe estar sujeta a gran variabilidad en los volúmenes de venta, pues el tiempo de trabajo de la fuerza de venta es flexible</li> <li>• Esfuerzos grandes focalizados al empoderamiento de la fuerza de ventas para ganar su lealtad de los consultores.</li> <li>• Riesgo de crédito, pues la compañía financia la fuerza de ventas.</li> </ul>

	<p>comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abarcar mercados de diferentes estratos gracias a la variedad de niveles socioeconómicos que se encuentra en la fuerza de ventas (desde estratos 2 al 6).</li> <li>• Minimizar costos de transacción</li> <li>• Posicionamiento en nuevos mercados.</li> </ul>	
<p><b>ORIGEN EXTERNO (Atributos del ambiente)</b></p>	<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un potencial numeroso en cuanto a posibles participantes como fuerza de ventas</li> <li>• Riesgos compartidos</li> <li>• Acceso al conocimiento y a redes locales</li> </ul>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de capacitación de los vendedores.</li> <li>• Improductividad e la fuerza de ventas</li> <li>• No hay una relación laboral directa lo que puede significar una falta de compromiso e identificación con la organización.</li> <li>• No hay un esquema o patrón global de los modelos inclusivos para ser implementados con éxito debido a que su estudio es reciente.</li> <li>• Casos de éxito en Colombia escasos.</li> </ul>

## DESDE LAS COMUNIDADES BdP

	+	-
<p><b>ORIGEN INTERNO</b> (Atributos de la comunidad)</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer una actividad económica de forma independiente, convirtiéndose en pequeños empresarios y generando ingresos adicionales.</li> <li>• La ganancia de los consultores sobre las ventas es competitiva pues reciben el 30% de estas.</li> <li>• Posibilidad de realizar actividad laboral paralela.</li> <li>• Autonomía laboral</li> <li>• Flexibilidad horaria</li> <li>• Posibilidades de financiación sin intereses.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una relación laboral directa lo que inhibe a que las personas que actúan como canal de venta reciban los beneficios corporativos</li> <li>• Bajos niveles educativos.</li> <li>• El ingreso es variable.</li> </ul>
<p><b>ORIGEN EXTERNO</b> (Atributos del ambiente)</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay restricciones educativas o necesidad de experiencia para iniciar.</li> <li>• Acompañamiento y apoyo constante de la organización.</li> <li>• Respaldo de la marca en la venta de los productos.</li> <li>• Posibilidad de capacitarse gratuitamente en temas empresariales, comerciales y</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa ancla responsabiliza a la fuerza de ventas por lo productos no vendidos, de tal forma que ésta debe asumir el costo total del producto.</li> <li>• Perder el crédito con la compañía</li> </ul>

	<p>de negociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir material de apoyo gratuito para llevar a cabo las ventas de forma independiente.</li> <li>• Recibir beneficios adicionales que brinda la compañía para garantizar una mejor organización del tiempo (tales guarderías)</li> </ul>	
--	---	--

- Como consumidores

<b>DESDE LA EMPRESA ANCLA</b>		
	+	-
<b>ORIGEN INTERNO (Atributos de la empresa)</b>	<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Debilidades</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incursión en un nuevo mercado objetivo que puede generar un volumen potencial muy alto.</li> <li>• Incentivar la investigación y desarrollo innovador de bienes y servicios que cumplan los requerimientos del mercado objetivo (BDP), sin dejar a un lado la calidad del mismo.</li> <li>• Incremento en los ingresos</li> <li>• Innovación de producto y servicios que promuevan el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad a la hora de consolidar características como precio asequible y buena calidad en la oferta de los productos o servicios.</li> <li>• Alta inversión en temas de investigación y desarrollo de productos y servicios.</li> <li>• Caer en una mala calidad.</li> </ul>

	<p>desarrollo social y sostenible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia de las innovaciones de los productos o servicios desarrollados para el mercado BdP a los mercados existentes.</li> <li>• Aumento de valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados</li> </ul>	
<p><b>ORIGEN EXTERNO (Atributos del ambiente)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado objetivo con múltiples necesidades que no han sido cubiertas, permitiendo innovación en los bienes y servicios que ofrecen las organizaciones.</li> <li>• Apoyo del gobierno y de entidades organizacionales como ONGs, quienes se preocupan por el desarrollo social.</li> <li>• Brindar bienestar y una mejor calidad de vida a personas que hacen parte de la base de la pirámide social, quienes posiblemente en el futuro tendrán un mayor poder adquisitivo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No generar un volumen de ventas lo suficientemente alto para compensar el bajo precio, llevando a pérdidas para la organización.</li> <li>• Baja aceptación del producto o servicios.</li> <li>• Población objetivo con ingresos limitados.</li> </ul>

## DESDE LAS COMUNIDADES BdP

	+	-
<p><b>ORIGEN INTERNO</b> (Atributos de la comunidad)</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a nuevos productos y servicios de calidad</li> <li>• Alcance a precios asequibles.</li> <li>• Mejora en la calidad de vida.</li> <li>• Tanto las personas como las necesidades de las mismas son tenidas en cuenta por la organización.</li> <li>• Aumento de productividad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos limitados para adquirir los bienes y servicios.</li> <li>• Posibilidad de perder el dinero invertido en los productos ó bienes adquiridos.</li> <li>• Ignorancia de las capacidades de los productos</li> </ul>
<p><b>ORIGEN EXTERNO</b> (Atributos del ambiente)</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés de las grandes compañías en incursionar satisfactoriamente con un producto innovador que cumpla los requisitos de este segmento de mercado.</li> <li>• Ampliación de oferta (generalmente baja o nula) de productos y servicios necesarios para el mejoramiento de la calidad de vida.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto de mala calidad que no cumplan con las necesidades de la población objetivo.</li> <li>• No lograr transmitir a la organización las necesidades de la población.</li> </ul>

## 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

### 4.1 Criterio de los protagonistas

#### 4.1.1 Santiago Madriñan de la Torre Director Ejecutivo CECODES



1. *¿Cómo asegurar que los negocios inclusivos disminuyan la brecha social y económica?*

Tiene que ser un negocio cierto, es decir, que sea conveniente para el sector pobre, proveedor de servicios, y que sea conveniente también para la empresa que se llama ancla en negocios inclusivos.

Esto garantiza que haya una demanda de este producto, asegurándola. Si se trabaja solo sobre la oferta como lo han hecho muchas agencias, el gobierno y fundaciones pueden producir algo que no tenga mercado. Lo primero es garantizar la demanda, con una entidad seria y responsable con una vida lo suficientemente larga para que la gente pueda planear su desarrollo, y darle continuidad al proyecto.

2. *¿Cuáles cree usted que son los principales riesgos, amenazas ó dificultades en los negocios inclusivos en Colombia?*

El principal riesgo es siempre el lavado de imagen que puede hacer una empresa. Es decir, que diga que está haciendo negocios inclusivos y no lo haga con todo el protocolo que se deben hacer. Eso les quitaría seguridad a los proveedores, a la gente pobre. Se necesita que la empresa ancla tenga un sistema de negocios inclusivos muy bien pensado y que se comprometa con ella.

3. *¿Cuáles cree usted que son las principales oportunidades, aliados o facilidades en los negocios inclusivos en Colombia?*

Las mayores oportunidades se consiguen en el sector agropecuario. Es decir, que los sectores pobres brinden bienes y servicios del sector agrícola a las empresas anclas. Asimismo, creemos que los negocios inclusivos son

más efectivos cuando las comunidades con las que se trabajan no son pura base de la pirámide social, sino que son de un estrato dos ó tres, habiendo facilidades en estos estratos; pues trabajar con la gente de estrato 1 o la que se encuentra en pobreza extrema es muy difícil, porque no saben cómo gestionar un negocio.

4. *Según su experiencia ¿Qué crítica puede hacerle usted a los negocios inclusivos que se han desarrollado en Colombia?*

No creo que podría hacer una crítica de los que han sido exitosos que son los que conocemos. Creo que la crítica principal sería creer que negocios inclusivos es fomentar la oferta sin tener en cuenta la demanda

5. *¿Considera usted que debe haber equidad en cuanto a los beneficios que recibe la empresa ancla y las comunidades BdP en los NI?*

No se debe pensar en equidad, sino en un beneficio para ambos pero muy especialmente para los sectores pobres. El tema de equidad no dice mucho, creo que si se va a repartir los beneficios no deben ser equitativos sino mayores para los sectores pobres

6. *Según su experiencia ¿Cuáles han sido los casos de negocios inclusivos en Colombia más exitosos y fieles a los objetivos de estos? ¿Por qué? ¿Qué cree usted que fue determinante para que lo fueran?*

Han tenido negocios inclusivos éxitos exitosos la Reforestadora del Caribe, Alpina, Fedepalma, entre otros. Estos casos han sido exitosos, primero porque la empresa ancla es una empresa seria, segundo porque se ha planteado una posibilidad de oferta cierta, tercero, porque las demandas son de medianos y largo plazo, cuarto porque los precios los da el mercado.

7. *¿Cómo diferenciar la responsabilidad social con el modelo de negocios inclusivos?*

Los modelos inclusivos son una práctica que está inmersa en la responsabilidad social. La responsabilidad social es un paraguas, y los Ni es una de las formas practicas para desarrollar la responsabilidad social

8. *Hay empresas que usan el tema de responsabilidad social como una fachada para ganar popularidad ¿Cree usted que los negocios inclusivos podrían ser usados de igual forma?*

Sí, hay que tenerle mucho cuidado a las empresas que están tratando de utilizar fachadas ambientales o sociales para tener una imagen que no merecen.

9. *¿Cuál cree usted que es el principal objetivo de los negocios inclusivos?*

El objetivo de los NI es el de reducir la pobreza y hacer más igualitaria la sociedad.

10. *¿Qué visión deben tener los empresarios de hoy en día para aceptar el modelo de negocios inclusivos?*

La visión tiene que ser una visión de largo plazo en el sentido que la sociedad tiene que ser justa y darle oportunidades a toda la población.

11. *¿Qué visión tiene usted de los negocios inclusivos en Colombia?*

Que es una práctica que se debe multiplicar

12. *Según su experiencia ¿Cómo lograr el éxito de un negocio inclusivo?*

El éxito de los NI incluye primero tener una empresa ancla seria que mantenga la demanda de los producto que van hacer parte de este y segundo que cumpla con sus compromiso.

13. *¿Cómo ha influenciado o cree que influencia el narcotráfico y la guerra en el de los desarrollo de los NI?*

Yo creo que es una circunstancia que saca a la gente de un negocio honesto y que lo invita a participar en negocios criminales.

#### 4.1.2 Sergio Rengifo Caicedo Director de Negocios Inclusivos CECODES



1. *¿Cómo asegurar que los negocios inclusivos disminuyan la brecha social y económica?*

Yo pienso que asegurar es difícil, uno no puedes asegurar algo si ese algo no depende de uno. Un negocio inclusivo requiere de diferentes actores: el empresario, las personas de bajos ingreso, un actor social, el gobierno y la sociedad, como el todo para la sostenibilidad. Yo diría que un buen negocio inclusivo dentro del marco conceptual donde cada uno de estos actores cumpla a cabalidad con sus funciones y se genere un beneficio económico y social tanto para las empresas como para las comunidades de bajos ingresos, ayuda a reducir la pobreza, no la va acabar, pero la ayuda a reducir, y dentro de un tema no solamente de ingresos que es donde va el tema de brecha de desigualdad sino en un tema de educación ó vivienda, todo esos temas económicos, sociales y ambientales.

Asegurar que esto va a reducir la brecha no te lo puedo asegurar, lo que sí sé es que desde CECODES estamos seguros que tenemos este proyecto desde el 2007 y estamos convencidos que es un concepto que bien trabajado, y bien estructurado, donde los actores que requieren participen de la manera adecuado si nos va a ayudar a reducir la pobreza del país y no solo en tema de ingreso, sino en el indicador multidimensional que está utilizando el gobierno actualmente.

2. *¿Cuáles cree usted que son los principales riesgos, amenazas ó dificultades en los negocios inclusivos en Colombia?*

El mayor riesgo que no se unifique el concepto, es decir, que si yo hablo con cualquier persona de negocios inclusivos no estemos hablando de lo mismo, pues muchas organizaciones, muchas personas abordan a los empresarios hablando de negocios inclusivos cuando están hablando realmente de algo

totalmente diferente. Por eso el afán nuestro es promover el concepto y unificar el concepto con los diferentes actores. Un NI es un negocio que ayuda a reducir la pobreza vinculando a hombre y mujeres de bajos ingresos a la cadena de valor de las empresas. Si hay otra cosa que ayuda a reducir la pobreza llamémoslo, pero llamémoslo por su nombre, si queremos convencer al sector empresarial, al gobierno a la sociedad de que esto realmente ayuda a reducir la pobreza hay que unificar el lenguaje, si queremos abordar a una empresa, que todos hablemos de lo mismo. Cuando yo empecé parecía un extraterrestre, todo el mundo me preguntaba eso que es, pero hoy en día todos son expertos en negocios inclusivos, entonces esa experticia me preocupa porque posiblemente no es el mismo lenguaje, por eso le estamos apostando a la estrategia nacional, la promoción del concepto.

Así que el primer tema sería el de no unificar el concepto, que se desvirtúe un poco el concepto de NI dentro de los diferentes actores que participan en los mismos. El otro es interiorizar el concepto, a veces llegamos donde el presidente de una compañía y lo convencemos, pero los mandos medios a veces se vuelven una barrera un obstáculo del proceso de un buen negocio inclusivo. El otro tema, es el tema de estado, de gobiernos locales, dependiendo de donde queramos hacer un proyecto de NI, y necesitamos la participación del estado, dependiendo de la región del país, no es fácil, en algunas regiones se puede decir que funciona bien, pero la unificación de los criterios del gobierno en todo el país no es fácil, y es un riesgo altísimo ésta incidencia política.

3. *¿Cuáles cree usted que son las principales oportunidades, aliados ó facilidades en los negocios inclusivos en Colombia?*

Oportunidades yo diría que infinitas, hay muchas. Si logramos que los empresarios, vean esto como una oportunidad, una estrategia de negocios, las oportunidades son infinitas. Donde logremos cambiarle el *chip* al empresario que vea esto como una estrategia que realmente ayuda a reducir la pobreza, donde van a maximizar el valor económico y el valor

social. Yo le digo a las empresas: “usted de todas maneras en su inversión social le gasta un montón de plata, los estamos invitando a que ese montón de plata que se están gastando ahí, y el impacto es cero, lo invierta en NI dentro de una estrategia de negocios bien estructurada, y que maximice el valor económica y social”. Esto le da licencia social para operar, crea un impacto rotundo de reducción de pobreza y su reporte sostenido a quien quiera puede mostrar unos resultados maravillosos.

En cuanto al tema de facilidades, me gusta ser pragmático, no hay que preguntar qué le gustaría hacer, sino hay 3 alternativas escoja en cual quiere trabajar. Cuando se le pregunta a una persona que le gustaría hacer dentro de su conocimiento, dentro de su entorno, ésta proyecta: una tienda, un salón de belleza, una miscelánea, una panadería, muy, muy ilusionado puede ser un café internet, y no es porque sea malo o sea bueno, lo que pasa es que si en un pueblo de 200 familias van haber 30 tiendas, 20 salones de belleza, pues son proyecto quebrados. Un antropólogo me decía, es que lo mejor es vivir de lo que le gusta hacer a uno, pues si pero si lo que me gusta no me da para comer, entonces, ¿de qué vivo? Aquí nosotros partimos diciéndole a la gente que tenemos por decir algo tres proyectos que tienen un mercado asegurado, y que escojan en cual quieren trabajar. Indudablemente esto no asegura que funcione, pues por ejemplo, en un proyecto de apicultura preguntamos inicialmente quien quería trabajar en este, y 50 personas querían, hicimos pruebas para ver la vocación, y resulta que hasta había algunos que les tenían miedo a las abejas, del grupo inicial quedaron 25. Pero de era un grupo de 25 que quería hacerlo, tenían la vocación y fueron capacitados, entonces de esa forma era más fácil trabajar, pues se minimizan algunos riesgos.

4. *Según su experiencia ¿Qué crítica puede hacerle usted a los negocios inclusivos que se han desarrollado en Colombia?*

Primero, estamos hablando que hoy en día todo el mundo está haciendo negocios inclusivos, y para ser sincero yo no he visto el primer proyecto que

impacte realmente. Hay unos proyectos interesantes, la Fundación Carvajal ha hecho varios, por ejemplo uno de estibas donde vinculo desmovilizados, siendo bueno pero el impacto me preocupa, porque fue pequeño, solo vinculando 20 personas. El concepto de NI es relativamente nuevo, inicio desde el 2007, y si se tienen en cuenta que para mirar la viabilidad del proyecto una empresa requiere entre 7 a 10 años en proyecto agroindustriales y urbanos, aunque todavía falta mirar el desempeño de algunos años más, no ha habido un impacto social real y contundente.

5. *¿Cree usted hay equidad en cuanto a los beneficios que se generan para la empresa “ancla” y la comunidad BdP, en el esquema como distribuidores/vendedores, al no ser empleados directos de la compañía?*

Esta pregunta me recuerda una discusión que teníamos en la Universidad Nacional donde la temática era inclusión y equidad, y discutíamos particularmente sobre el salario mínimo. Pero como hablar de inclusión cuando el mínimo esta tan mal formulado, la único que yo sé es que si hacemos un buen proyecto con una familia que ganaba cero pesos, y con este proyecto se va a ganar mal o bien un mínimo mal o bien formulado, creo que hicimos algo.

En el tema de la equidad, yo parto de un tema donde estamos en un país donde la formalización cuesta un montón de plata. Y entra a discusión la no formalización de fuerzas de venta como Natura cosméticos, Bonlce, los voceadores del tiempo, donde se empieza a mirar que la persona que trabaja en eso posiblemente antes no ganaba ni un centavo. Esta es una discusión fuerte, pero si la empresa formaliza y los contrata como empleados, el proyecto deja de ser rentable, no da viabilidad financiera, nosotros ya hemos hecho el ejerció y no da la viabilidad, entonces ahí la empresa comienza a dudar si llevar acabo o no el proyecto.

Por otro lado, si la empresa quisiera vincular a esta fuerza de ventas como empleados, quien asegura que esta gente cumplirá con las metas de ventas, si ya están recibiendo un salario fijo, hay que buscar incentivos. En estos

proyectos parte de lo que se hace es ver factibilidad y buscamos viabilidad financiera tanto para la empresa como para las comunidades de bajos ingresos, donde se den cuenta que al menos con lo que van a implementar se va a mejorar donde estaban en términos económicos y sociales. Eso es lo que yo puedo garantizar, es decir por ejemplo, antes estaban ganando 300 mil pesos, y ahora se van a ganar 300 mil más, dinero adicional que le esta brindado a su núcleo familiar..

6. *Según su experiencia ¿Cuáles han sido los casos de negocios inclusivos en Colombia más exitosos y fieles a los objetivos de estos? ¿Por qué? ¿Qué cree usted que fue determinante para que lo fueran?*

De estos casos se pueden encontrar varios, todos los que están en el libro que publicó CECODES con la SNV donde se encuentran empresa como Alpina, Natura, Fedepalma entre muchas otras. Para que fueran exitosos fueron necesarias todas las lecciones aprendidas, compromiso de la alta dirección, el tema de interiorizar el concepto, el tema de vincular a personas de bajos ingresos, el tema de una necesidad dentro de la cadena de valor, como por ejemplo Nacional de Chocolates, cacao; Casa Luker, frutos; Natura Cosméticos, el tema de distribución de sus productos (call bussiness), Alpina, con el tema de escases de leche, Indupalma con el tema de socios empresariales, ayudándole al gente a comprar su tierra.

Fue determinante que estos proyecto brindaron una mejor calidad de vida a las comunidades participantes, es importante medir si el porcentaje de rentabilidades es aceptable para que lo que cada uno aporta, como se mide eso, cuando estas comunidades tiene a una empresa ancla que le da la oportunidad de producir algo que se le va a comprar, pero lo más importante es que le van a comprar algo para mejorar su calidad de vida, no solo es el tema de plata, hay una transferencia de conocimiento , un empoderamiento, una asistencia técnica, que eso cuesta, y la empresa no lo cobra, estos son valores que no se ven pero son valores intangibles importantes que mejoran la calidad de vida de la persona, no es solo brindar un valor

cuantitativamente, son cosas cualitativas que son importantes para que el proyecto funcione. A veces la gente ve el que la empresa gane como malo, para las empresas lo más importante no es la plata, es lo único importante. Cuando hay viabilidad financiera se puede ser responsable social y ambientalmente, de resto es complicado.

7. *¿Hacia que sectores ve usted proyectados los negocios inclusivos en Colombia?*

No todas las empresas pueden hacer negocios inclusivos, hay sectores donde es más fácil hacerlos. Personalmente creo que a nivel agroindustrial es mucho más fácil tratar de vincular a personas de bajos ingresos a procesos de NI. Mientras que por ejemplo a nivel urbano, es mucho más complicado, y aquí tenemos un gran desafío.

8. *¿Cómo diferenciar la responsabilidad social con el modelo de negocios inclusivos?*

La responsabilidad social empresarial es una forma de gestionar negocios, lo que pasa es que todo el mundo relaciona la responsabilidad social con el tema filantrópico y paternalista, pero realmente .no, la responsabilidad social empresarial debe ser una estrategia de negocios, donde se tenga en cuenta los accionistas, los empleados, las comunidades circundantes, la autoridad ambiental, el gobierno, las entidades financieras, y que tenga en cuenta cómo se va responder a las inquietudes que tienen diferentes grupos respecto al negocio. En los NI el objetivo es tener una estrategia de negocios, siendo apoyado como tal, no como paternalismo, ni filantropía, pues es una estrategia de negocio y ese es el mensaje que le queremos dar al sector empresarial, una estrategia de negocios que ayuda a reducir la pobreza y le ayuda a maximizar su valor económico.

9. *Hay empresas que usan el tema de responsabilidad social como una fachada para ganar popularidad ¿Cree usted que los negocios inclusivos podrían ser usados de igual forma?*

Si se hacen como lo queremos hacer no. El tema es hacer proyectos de NI mostrando el antes y el después, hacer un estudio de pre-factibilidad, se implementa y finalmente medie el impacto de los NI. Si se hace de esta forma, no es una fachada.

10. *¿Cuál cree usted que es el principal objetivo de los negocios inclusivos?*

Ayudar a reducir la pobreza

11. *¿Qué visión deben tener los empresarios de hoy en día para aceptar el modelo de negocios inclusivos?*

Una visión de sostenibilidad, una visión a largo plazo.

12. *¿Qué visión tiene usted de los negocios inclusivos en Colombia?*

Nos falta mucho por recorrer, toca seguir trabajando, seguir vinculando y convenciendo a más empresas para que trabajen este concepto

13. *Según su experiencia ¿Cómo lograr el éxito de un negocio inclusivo?*

Manteniendo el concepto, vinculando a los actores, interiorizando tanto el proyecto como el concepto en las compañías.

14. *¿Cómo ha influenciado o cree que influencia el narcotráfico y la guerra en el desarrollo de los NI?*

Creo que lo negocios inclusivos son una alternativa para el tema post conflicto, hoy en día la agencia de desmovilización y reintegración está generando proyectos y ya tiene dentro de sus presentaciones el tema de negocios inclusivos. Como yo le dije a la directora necesitamos es que no sea solo el nombre sino que realmente salgan con proyectos concretos de NI. Veo el tema de NI bien trabajado, bien estructurados como una minimización y una solución a todo lo que viene en cuanto al tema de reinserción de los desmovilizados en la sociedad, no vamos a poder

solucionar todas las implicaciones, pero si puede ser una buena estrategia y buena alternativa.

Hay regiones donde hay presencia de guerrilla, y lo que llaman ahora las BACRIM, donde uno vaya agarrar un puesto productivo que hay riesgos altos, pero vean que realmente si ayuda a mejorar la calidad de vida de las comunidades, posiblemente seria una licencia social y hasta un tema de desmovilización y ese tipo de cosas. Es riesgoso, pero entrar al área de conflicto con una idea concreta puede servir.

#### **4.1.3 Carlos Enrique Cavalier Lozano Presidente de la empresa Alquería**



1. *¿De qué se trato el negocio inclusivo que implementó Alquería?*

Básicamente nos llamo un día Sergio Jaramillo, ex ministro de Defensa, y Maria Lorena Gutiérrez y no dijeron que si les ayudábamos a comprar leche en la Macarena, Meta donde se encontraba hacia algún tiempo alias el Mono Jojoy. Nos pareció arriesgado porque la zona es llena de guerrilla, pero dijimos bueno lo peor que se puede perder es el esfuerzo. Entonces empezamos a garantizar la compra de leche, al garantizar la compra de leche la oferta comenzó a surgir.

Llevamos 3 años y sacamos 60.000 litros diarios, le estamos comprando a casi 1.500 familias un promedio de 40 litros por día, generando un ingreso promedio diario de 28 mil pesos, que son alrededor de 900 mil pesos al mes por familia. Esa plata esa gente jamás la había visto. La clave es garantizarle la compra a la gente desde una empresa seria, que no es cualquier aparecido que quien sabe si los va a robar o no, así la cosa funciona. Asimismo, es importante que el precio de la compra de leche si bien oscila algunas veces por que baja la

calidad del producto, siempre está entre ciertos límites, de tal forma que se compra a un precio no muy variable.

Por otro lado, en cuanto a la falta de capacitación llevamos a gente del SENA, y están empezando haber cursos. Esta gente si fue al colegio algún día eso fue todo lo que hicieron hasta tercero elemental o quinto elemental ó algunos muy pocos hasta algún curso de bachillerato. Entonces en esas capacitaciones aprenden, así nunca hayan enseñado nada porque ellos mismo viven muy aislado, entonces eso es maravillosos para ellos.

2. *¿Cómo determinaron cuales eran los procesos clave para que los pequeños productores quisieran hacer parte del proyecto?*

Lo que pasa es que tenemos mucha experiencia en Alquería en base a lo que hemos venido haciendo en estos 50 años. Parece muy sencillo, pero piense el nombre de una empresa que va a comprar leche y hay poca gente que se piensa arriesgar, y dice bueno le vamos a vender a este señor, y lo cheques empiezan a llegar y a llegar, y nunca paran de llegar porque nosotros nunca vamos a dejar de pagarle la leche a la gente nunca. Entonces esa garantía de compra y garantía de pago, hace que la gente haga parte de estos proyectos.

3. *¿Cómo manejó la compañía el tema de unificación de los ganaderos?*

Hay unas pequeñas cooperativas que a veces son formales y a veces no. Entonces hay personas que son más o menos los directores de la caja cooperativa, pero son cooperativas muy pequeñas que casi que se conocen personalmente, pues no son muchas personas. La posibilidad que la persona se vaya con el cheque es bajitica. Eso ayuda muchísimo, porque hay una confianza, donde las otras personas hacen que la persona pague y entregue los dineros. Ese sentido de cooperativismo ayuda bastante.

4. *¿Cuáles cree usted que fueron los principales riesgos, amenazas ó dificultades?*

El riesgo ha sido un poco el tema de seguridad en la zona. Nosotros no tenemos camiones propios, tenemos camiones que son de la gente que va haciendo al ruta, el temor que alguien le pase algo, así no sea conductor nuestro, porque esas cosas generan un ruido enorme, o que le roben el camión o que se lo quemen. Pero lo máximo que han hecho hasta el momento es no dejar pasar la gente, pero a la misma vez la gente que hace esto tiene mucha presión porque los campesinos se les “emberracan” porque viven de eso.

5. *¿Cuáles cree usted que son las principales oportunidades, aliados y facilidades?*

6.

En el tema de facilidades la ayuda del gobierno, tal vez la presencia el ejercito, pues los militares han estado consientes del tema, y cuando hay alguna cosa se mueven mucho. Simplemente el hecho que el ejército este presente ayuda mucho. Por otro lado, fue el gobierno quien nos llamo a hacer parte del proyecto.

7. *¿Cuáles cree que fueron los beneficios de ambas partes en el modelo inclusivo (Alquería y ganaderos)?*

Alquería necesitaba la leche, y hemos logrado conseguir un abastecimiento de 60.000 litros diarios, por el lado de los ganaderos, ellos tienen garantizada la compra de la leche, y así mismo sus ingresos. Pero aparte de esto, también lo que hacemos es un estudio finca por finca, y miramos que necesitan las personas, si necesitan una vaca, si necesitan dos, si necesitan tener más pasto, una cerca, cosas que toca tener por cada finca, y les colaboramos con eso.

8. *¿Tuvo algún referente para implementar este tipo de modelo?*

Hace 20 años tenemos un centro de acopio en el municipio de Salgar, Antioquia, y las condiciones son un poco parecidas de calor, tal vez hace más calor en el llano. Así que teníamos muchos referentes de que cosas hacer en ese sentido, que es mejor carrotanques y no cantinas, el manejo de la calidad. Pero el referente más importante básicamente era que sabíamos que si le garantizábamos la compra de la leche a la gente, ellos nos iban a sacar la leche. A veces hay parámetro del juego, pero a veces nos toca de prueba y error.

9. *¿Cómo diferenciar la responsabilidad social con el modelo de negocios inclusivos?*

En un principio, lo fundamental es que en el negocio inclusivo nosotros necesitamos la leche, sino sería mucho más difícil hacerlo. Hay un convencimiento claro en Alquería, que el caso social es crítico. Mucha gente que se mete en el tema de responsabilidad por salir del paso porque tienen hacer responsabilidad social. Alquería se crea porque Jorge Cavelier era médico, y creía que la gente necesitaba tomar leche pasteurizada, es un tema moral. Entonces dijimos, si nosotros podemos comprarle la leche a la gente de la Macarena, y además entendiendo el proceso y el impacto que tiene, eso da una perspectiva de las cosas que se pueden hacer y que se pueden hacer bien, y el impacto que uno tiene. Si uno sabe que les está entregando a 1.500 familias un millón de pesos mensuales, el impacto es monstruoso sobre esa cantidad de gente, pues sabemos que ellos nunca han recibido esa cantidad de plata.

10. *¿Cuál cree usted que es el principal objetivo de los negocios inclusivos?*

Ayudarle a la gente teniendo ventajas que le permitan a la compañía negociar con ellos. Yo creo que es un tema moral, y por ejemplo en este tema del post-

conflicto, para nosotros ha sido estar delante de este problema, porque tenemos ya una mini solución que podemos arrancar y podemos escalar.

*11. ¿Qué visión deben tener los empresarios de hoy en día para aceptar el modelo de negocios inclusivos?*

Sabemos que tenemos que ir mucha más allá. Que podemos ir con los campesinos y trabajar con ellos en diferentes aspectos. Por ejemplo, en el tema nutrición, queremos hacer un piloto, porque esta gente está recibiendo un dinero que nunca ha recibido, entonces la pregunta es: ¿Será que les podemos hacer unos fondos de ahorros para su pensión? ¿Será que podemos hacer que inviertan más en sus fincas a través de créditos, paguen esos créditos, e incrementen su productividad? Es decir, también tener en cuenta el hecho de estar cerca a la gente, y apoyarlos en otros procesos que son tan difíciles

*12. ¿Han pensado hacer negocios inclusivos con las comunidades como participes de otros procesos en la cadena de valor, como lo son la distribución, venta ó consumo de los productos?*

De cierta manera hemos pensado que el tema de tiendas se presta muchísimo porque tenemos 150.000 tenderos, ya no son 6.000 solamente. Entonces el impacto que podemos tener ahí es grandísimo. Aparte de esto a los tenderos los tenemos casi que precisados, sabemos que son más estables, porque son urbanos, a pesar de estar en los municipios.

*13. ¿Qué visión tiene usted de los negocios inclusivos en Colombia? ¿En qué sectores cree usted hay oportunidades de implementación?*

En lo que uno quiera. Hace poco un mexicano de Banco Iberoamericano de desarrollo comento que el alrededor del 70% del empleo en Colombia se genera de personas informales, que ellos mismos generan su mismo empleo,

entonces esta gente tienen un inestabilidad enorme. Las posibilidades son infinitas, pues la idea es formalizarlos.

#### *14. Según su experiencia ¿Cómo lograr el éxito de un negocio inclusivo?*

Con el corazón de verdad, si uno le mete el corazón al proceso y se ve que el tema es que ésta gente salga adelante, uno hace que las cosas salgan adelante. Si uno los mira solo desde el punto de vista de la empresa, y no mira el interés de ellos, yo creo que no sale adelante.

#### **4.2 Análisis de los criterios de los protagonistas**

Según la experiencia de los personajes entrevistados, sobresalientes dentro del tema del modelo de negocios inclusivos en Colombia, quedan varias lecciones aprendidas. En primer lugar, la importancia de generar negocios a partir de la demanda más no de la oferta. Para generar inclusiones sociales estratégicas es fundamental el asegurar una demanda y una oferta. Como lo menciona Sergio Rengifo, muchas veces se intenta hacer proyectos de desarrollo social, basándose en la oferta, sin tener en cuenta la demanda, y es ahí el gran quiebre que dificulta la sostenibilidad de los proyectos, pues si las comunidades aprenden a hacer determinado producto pero éste no tiene un mercado objetivo el cual lo demande, pues no se generaran los ingresos que tanto necesita la comunidad para mejorar su calidad de vida. Por esta razón, parte fundamental es contar con la participación de una empresa ancla seria que cumpla sus compromisos ante las comunidades y genere dicha demanda.

En segundo lugar, es necesario resaltar la visualización a futuro de los negocios inclusivos según los criterios de los entrevistados, donde se destaca un gran potencial en la ejecución de negocios inclusivos en el esquema de comunidades BdP como proveedores en el sector agrícola. Esta proyección se debe principalmente a la gran población que se encuentra en el sector, pues como lo muestra el análisis PESTAL realizado anteriormente, la población que hace parte de este sector está alrededor del 18%, lo que significa una

población objetivo para ejercer proyectos de negocios inclusivos de aproximadamente 8'460.000. Esto significa que alrededor de 8.5 millones de personas podrían ser potencialmente vinculadas a las cadenas de valor de las diferentes empresas de manufactura como proveedores de materia prima, a través de su actividad diaria. Adicionalmente, esta parte de la población cuenta generalmente con grandes necesidades y falta de oportunidades, por lo que los NI pueden ser una herramienta importante para generar cambios que tengan que ver con circunstancias más favorables que mejoren el bienestar de sus familias, sobre todo en temas de educación, salud y condiciones de vivienda. Asimismo, el futuro de los NI como lo ven los entrevistados, no solo es visto en el sector agrícola como una oportunidad para la población campesina, sino que también en este esquema se encuentra una oportunidad en el contexto de desmovilización de los guerrilleros, abriendo la posibilidad de una actividad honesta de inclusión social para los mismos.

En tercera instancia, se logra establecer que hay un reto enorme en Colombia en cuanto al desarrollo de NI innovadores que se lleven a cabo en zonas urbanas. Pues en las principales ciudades del país se está llevando a cabo desde hace años un fenómeno de migración de personas de bajos recursos hacia ellas con el fin de buscar mejores oportunidades, las cuales son ínfimas en sus lugares de origen. Esto produce una serie de causalidades en las metrópolis cuyas oportunidades se van limitando a medida que se incrementa la población urbana, generando hacinamiento e informalidad.

En cuarto lugar, se destaca la importancia de la correcta transferencia del concepto de negocios inclusivos a las empresas, a las comunidades BdP, al Estado y a la sociedad. No solo por el hecho de expandir el correctamente concepto y que haya más proyectos exitosos, sino para evitar que éste se degenere. Es posible que esto ocurra pues el concepto puede ser usado como una fachada por empresas que más allá de buscar brindar bienestar a la sociedad, desean ganar una imagen de aceptación y aprobación del público. Por esta razón, y con el fin de captar el interés de varios actores hacia este

modelo estratégico de inclusión social, es que el hecho de transmitir el concepto con la rigurosidad que se ha mostrado a través del escrito es vital.

Finalmente, como última lección hay una importancia relevante en cuanto a la concientización del concepto de NI dentro de la organización que quiere desarrollarlos. Pues es fundamental contar con la generación interna de una cultura organizacional dentro de las compañías teniendo como principio básico una estrategia con un enfoque dirigido hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental. De esta forma los integrantes de la compañía pueden unificar pensamientos, ideas y metas dirigidos hacia esta estrategia, facilitando el proceso de los NI, y no como en muchos casos cuando no toda la organización está convencida de esta directriz se convierten en obstáculos del desarrollo de la inclusión social en la cadena de valor.

## **5. REFLEXIÓN FINAL**

Como reflexión final se establecerán ciertas recomendaciones a los casos estudiados, según su diferente contexto, con el fin de plantear soluciones a las principales dificultades de los mismos. Igualmente, se realizará una búsqueda de patrones en los casos, con el fin de llegar a generalidades sobre las ventajas y desventajas del modelo de NI en Colombia, esto teniendo en cuenta la inclusión de los criterios de los protagonistas entrevistados.

Como primera instancia se detectó una dificultad común en el caso de Indupalma Ltda. y Pavco S.A., que se repite en muchos de los casos de negocios inclusivos plasmados en la literatura nacional e internacional en el esquema de comunidades BdP como proveedores y como consumidores. Esta dificultad es la desconfianza del sector financiero en la economía agraria o de las personas de escasos recursos. Este aspecto obstaculiza la prestación del financiamiento que los esquemas mencionados necesitan para temas de inversión y capitalización de las mismas comunidades para poder invertir ya sea en las plantaciones y cultivos ó en el producto que el mercado les brinda a través de los NI. Un aliciente para que este problema sea solucionado es que el sector agrario muestre una fortaleza y una estabilidad que le brinde a las

entidades financieras un soporte, y un voto de confianza para prestar sus servicios. Asimismo, es importante que las entidades bancarias incluyan en la cultura y estrategia organizacional, el desarrollo de herramientas financieras innovadoras para las comunidades BdP, no solo porque esto es una oportunidad para expandir su mercado, sino porque es una necesidad para el desarrollo de la sociedad.

Por otro lado, se identifica en los tres esquemas, un escepticismo y una barrera en cuento a la aceptación social del modelo. Hay un tema cultural muy importante a tener en cuenta, pues se encuentra arraigado a las poblaciones de bajos recursos colombianas. Las comunidades BdP piensan en muchas ocasiones que de alguna forma quien vaya a trabajar con ellos se va aprovechar de forma ventajosa, lo que genera una desconfianza hacia cualquier agente externo, sobretodo porque en muchos casos hay desconocimiento de la organización que quiere involucrarse con la población. Esto dificulta las negociaciones y el acercamiento necesario por parte de la empresa ancla para el desarrollo los NI. Para esto es fundamental que dentro de la planeación del proyecto se involucre entidades que hayan trabajado posteriormente con las poblaciones BdP con las cuales se piensa trabajar en el modelo de inclusión social. Dentro de estas se destacan organizaciones como ONGs o fundaciones sin ánimo de lucro, que desarrollan trabajo social con las comunidades, y que facilitan el acercamiento y entendimiento de las necesidades de la población.

Igualmente, hay otra característica cultural en las comunidades con las cuales se quiere trabajar en el modelo de NI y que dificulta el desarrollo de los proyectos. En ocasiones el resultado de programas sociales, que brindan a estas poblaciones recursos y apoyo sin ningún ánimo de lucro, ha generado una cultura de ocio dentro de las comunidades, pues éstas se han acostumbrado a recibir abastecimiento, vivienda, oportunidades y beneficios sin hacer el menor esfuerzo. De tal forma que se ha cultivado una población perezosa y que de cierta forma no estima en algunos casos el valor del trabajo y su remuneración. Si las poblaciones BdP reciben constantemente, pero no trabajan por ello, se genera una malacostumbre haciendo un uso equivocado y ventajoso de la

caridad, generosidad y buena voluntad de las personas, donde se cubre el vacío de ciertas necesidades de ciertas comunidades, pero éstas finalmente no han sabido merecer, ni ganar este hecho. La recomendación fundamental para esta dificultad es que las organizaciones a la hora de trabajar con comunidades de bajos recursos, tengan muy en cuenta la sostenibilidad de los proyectos y de las mismas comunidades, incentivando la autonomía de las mismas. De tal forma que el día de mañana si las organizaciones dejan de hacer presencia en las comunidades, son ellas mismas quienes siguen trabajando en pro del bienestar de sus familias.

Finalmente, hay ciertas generalidades que se pueden hacer a partir de los casos específicos evaluados, y de casos complementarios que son ilustrados en varias publicaciones de CECODES desde el 2008.<sup>20</sup> Los modelos inclusivos que se han desarrollado en Colombia, siguiendo la rigurosidad del concepto y de su proceso, han cumplido con el objetivo de generar alianzas estratégicas con las comunidades BdP, con condiciones que los benefician, mejorando su calidad de vida y el bienestar de sus familias, así como han representado un beneficio para las empresas anclas que decidieron arriesgarse e innovar al introducir a sus cadenas de valor poblaciones de bajos recursos. De la misma forma, también es posible concluir que dado la reciente aparición del modelo estratégico en el país falta llegar a una magnitud mayor en términos cuantitativos de personas impactadas, ya que no hay ningún caso que haya dejado una huella realmente significativa en estos términos, hecho constatado por Sergio Rengifo (2012) experto en el tema..

Asimismo, como lo menciona Santiago Madriñan, y Carlos Cavelier (2012), es fundamental el contar con una empresa comprometida y seria, que garantice la generación de demanda en el esquema de comunidades BdP como proveedores. Pues al garantizar la demanda se crea una cadena de causalidades como lo son la generación de ingresos fijos y así la posibilidad de obtener financiamiento de las entidades bancarias para la comunidad. Este hecho se evidencia, y hace parte del éxito de los casos descritos, ya que se le

---

<sup>20</sup> Remitirse a la bibliografía del proyecto de grado.

brinda a la gente que efectivamente quiere salir de la pobreza la posibilidad de contar con un patrimonio propio, y emerger de esta condición.

Es claro que en Colombia faltan aún mucho por progresar e innovar en cuanto al desarrollo de negocios inclusivos se refiere. Sin embargo vamos por buen camino, y es necesario apresurar el paso para que este tipo de herramientas puedan ayudar a erradicar la pobreza en el país de forma efectiva y eficiente. Por último, quedan retos no solo a nivel agropecuario donde hay un gran potencial como se ha destacado en este proyecto de grado, sino también a nivel urbano. Los NI podrían mejorar no solo la calidad de vida de los campesinos y las comunidades BdP de las zonas rurales, sino inclusive, podrían ejercer que un efecto dómimo ayudando a resolver múltiples situaciones causadas por la falta de oportunidades para las comunidades como lo es el desplazamiento. Al ofrecer a la población oportunidades que permitan trabajar por mejores condiciones y calidad de vida en cada uno de los municipios de Colombia, se estará velando por el desarrollo sostenible en el ambiental social, económico y ambiental del país.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Porter, Michael (2011) *“The big idea: Creating Shared Value”* Harvard Business Review. Enero - Febrero 2011.

Gradl, Christina y Knobloch, Claudia (2010) *“Inclusive Business Guide. How to develop business and Fight Poverty”*

International Finance Corporation, World Resources Institute (2007). *“The Next 4 billion. Market size and business strategy at the base of the pyramid”*

CECODES (2010) *“Negocios Inclusivos. Una estrategia empresarial para reducir la pobreza: Avances y lineamientos”*

Maria Clara Rodríguez Raga, Ana Carrizosa Umaña, Carlos Bonell y Sergio Rengifo. (2010) *“De las alianzas productivas a los negocios inclusivos. Guía de mejores prácticas para la implementación de mejores prácticas en palma de aceite”*

CECODES (2011). *“Cambiano el Rumbo 2010. Casos de sostenibilidad en Colombia”*.

CECODES (2011). *“Negocios Inclusivos: Una estrategia para reducir la pobreza”*. Conferencia Forum Empresa. Julio 14 del 2011

CECODES (2011) *“Negocios Inclusivos en Colombia”* Presentación organizacional.

SNV - Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (2011). *“Implementación de Negocios Inclusivos”*. Foro: Desarrollo de Mercados Incluyentes.

SNV y CECODES (2008) *“Los negocios inclusivos en Colombia. Alianza para los negocios inclusivos”*

Lundy, Mark (2012) *Conferencia comité fin de año CECODES*

Paul Spicker, Sonia Alvarez Leguizamón y David Gordon (2008). *“Banco Mundial, Líneas de Pobreza”*

PWC (2009). *“Manual Práctico de logística”* Consultado el 30 de Noviembre del 2012. Disponible en línea: <http://es.scribd.com/doc/100523115/Business-Scm-Pilot-Manual-Practico-de-Logistica>

Aldana Valdés, Eduardo (2011). *“Desarrollo local para la equidad: ¿Nos atrevemos a agitar las reglas?”*

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2011) *Pobreza Monetaria y Multidimensional 2011.*

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2005) Dane. *“Dirección de censos y demografía”*. Censo general 2005. Colombia

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2011) *“Boletín de Coyuntura Económica”* Volumen 4 No 3. Septiembre 2011

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2011) *“Boletín de Coyuntura Económica”* Volumen 4 No 1. Junio 2011

DANE (2012) *“Principales resultados de mercado laboral. Abril de 2012.”* Resultados Nuevo Marco 2005. Mayo 31 de 2012

Ministerio de la Protección Social (2010) *“Producto Interno Bruto e Inflación en Colombia”*



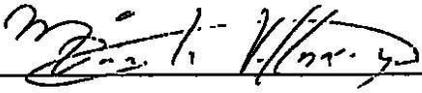
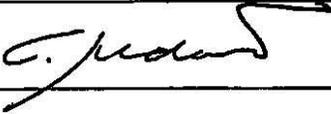
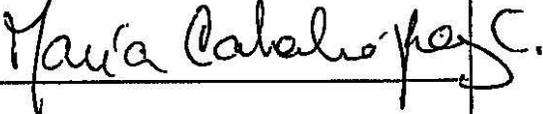
NIT 860.007.386-1

SISTEMA DE BIBLIOTECAS  
IDENTIFICACIÓN TRABAJO DE  
GRADO

FECHA DE ELABORACIÓN

DD	MM	AAAA
01	02	2010

I. IDENTIFICACIÓN AUTOR(ES) DEL TRABAJO DE GRADO						
CÓDIGO	DOCUMENTO DE IDENTIDAD		APELLIDOS	NOMBRES	CORREO ELECTRÓNICO	
	TIPO	NÚMERO				
200716015	CC	1020743193	VILLARRAGA ANGULO	MARIA CAMILA	mc.villarraga132@uniand	
	CC					
	CC					
	CC					
	CC					
PROGRAMA Pregrado				ENTREGÓ FORMATO:		
FACULTAD Facultad de Ingeniería				<input checked="" type="checkbox"/> SB-10 "Entrega trabajo de grado y autorización de uso a favor de la Universidad de los Andes" Documento con el cual, el autor permite que su trabajo sea utilizado por la Universidad, para fines de consulta y de mención en sus catálogos bibliográficos, tanto físicos como en línea		
DEPARTAMENTO Departamento de Ingeniería Industrial				<input type="checkbox"/> SB-10		
I.1 IDENTIFICACIÓN DE TRABAJO DE GRADO PARA DOBLE TITULACIÓN						
PROGRAMA No Aplica		TESIS PARA DOBLE TITULACIÓN.				
FACULTAD No Aplica		<input checked="" type="checkbox"/> Si el trabajo de grado presentado aplica para obtener dos (2) titulaciones, por favor marque esta casilla y diligencie la información de esta sección				
DEPARTAMENTO No Aplica						
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO						
NEGOCIOS INCLUSIVOS						
TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO EN COLOMBIA:						
DESCRIPCIÓN FÍSICA	MATERIAL ACOMPAÑANTE (Cantidad)			FECHA DE ELABORACIÓN		
Número de páginas 68	Casetes	Discos		DD MM AAAA		
Ilustraciones: 1	Audio	compactos		14 01 2013		
	Casetes	Diapositivas.				
	Video	Otros:				
	Disquetes	¿Cuáles?				
Este trabajo de grado pretende explorar e						
*RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO. identificar las						
OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO						
METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE GRADO.						
CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE GRADO.						
*PALABRAS CLAVES (TEMAS) DEL TRABAJO DE GRADO <sup>Negocios</sup> <sup>inclusivos,</sup>						
ACUERDOS DE CONFIDENCIALIDAD. * NO TIENE ACUERDO(S) * TIENE ACUERDO(S)						
Si selecciona tener acuerdo de confidencialidad, por favor diligencie el siguiente cuadro:						
Persona natural o jurídica	Desde			Hasta		
	DD	MM	AAAA	DD	MM	AAAA

3. FIRMAS	
AUTORES (Nombre completo)	*FIRMAS
María Camila Villarrago Angulo	
DIRECTORES / ASESORES (Nombre completo)	*FIRMAS
Eduardo Aldona Valdés	
JURADO / LECTOR (Nombre completo)	*FIRMAS
Catalina Ramirez	
Las firmas de Autor y Director/Asesor son obligatorias. Si tiene inconvenientes con el registro de la firma del Jurado/Lector, deberá tramitar ante la respectiva Facultad la autorización para registrar las firmas de pares o un sello que justifique la ausencia de la firma faltante.	

**ENTREGA EJEMPLAR TRABAJO DE GRADO Y AUTORIZACIÓN DE SU USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

o **Maria Camila Villarraga Angulo**, mayor de edad, vecino de Bogotá D.C., identificado con la cédula de Ciudadanía N° **1.020.743.193** de **Bogotá D.C.**, actuando en nombre propio, en mi calidad de autor del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado denominado:

---

**“NEGOCIOS INCLUSIVOS EN COLOMBIA: LECCIONES APRENDIDAS”**

---

Hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos del ser el caso, en formato digital o electrónico (CD-ROM) y autorizo a LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, para que en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1997, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia, utilice y use en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponde como creador de la obra objeto del presente documento.

**ARÁGRAFO:** La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato virtual, electrónico, digital, óptico, usos en red, internet, extranet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

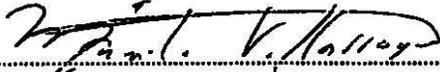
EL AUTOR - ESTUDIANTES, manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y tiene la titularidad sobre la misma.

**ARÁGRAFO:** En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, EL ESTUDIANTE - AUTOR, asumirá toda la responsabilidad, y saldrá a defensa de los derechos aquí autorizados; por todos los efectos la Universidad actúa como un tercero de buena fe.

Para constancia se firma el presente documento en dos (2) ejemplares del mismo valor y tenor, en Bogotá D.C.,

los **Catorce** **14** días del mes de **Enero** de Dos Mil **Trece**

**EL AUTOR - ESTUDIANTE.**

Firma) 

Nombre **Maria Camila Villarraga Angulo**

Cédula **1.020.743.193** de **Bogotá D.C.**

## **Diana Contreras**

---

**De:** Sandra Liliana Naranjo Garcia [sl.naranjo20@uniandes.edu.co]  
**Enviado el:** viernes, 18 de enero de 2013 16:51  
**Para:** dcontreras@ajoveco.com.co  
**CC:** Ricardo Edwin Florez Puentes  
**Asunto:** Autorización recepción de tesis

Buenas tardes Diana

Escribo para autorizar la recepción de la tesis del estudiante Andrés Felipe Díaz Arana, la cual fue presentada en un formato antiguo y por este motivo contiene 4 campos para diligenciar firmas en lugar de 3 que es el que actualmente estamos usando.

Agradezco recibir la tesis en el formato en que se encuentra siempre y cuando tenga diligenciados los campos de Director de tesis, jurados y autor.

El campo de asesor puede estar en blanco por las razones anteriormente expuestas.

Muchas gracias

Cordial saludo

### **Sandra Naranjo García**

Coordinadora de Servicios Especiales  
Biblioteca General "Ramón de Zubiría"  
Universidad de los Andes  
Carreña 1ª Este 19 A-40 Ed. Mario Laserna  
Bogotá D.C., Colombia  
Tels. (571) 3324473 – 3394949 Ext. 1657  
Fax (571) 3324472