



PRÓLOGO

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

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

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

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

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

¹ Fuente: Informe de Desarrollo Humano PNUD 2009.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RESUMEN EJECUTIVO

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

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

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

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

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

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

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

INTRODUCCIÓN



Proveedores de cacao de la Compañía Nacional de Chocolates.

Foto: Compañía Nacional de Chocolates

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

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

las acciones del programa y maximizar su impacto.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

ANTECEDENTES

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

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

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

Es así como se conforma un Comité Directivo Nacio-

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

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

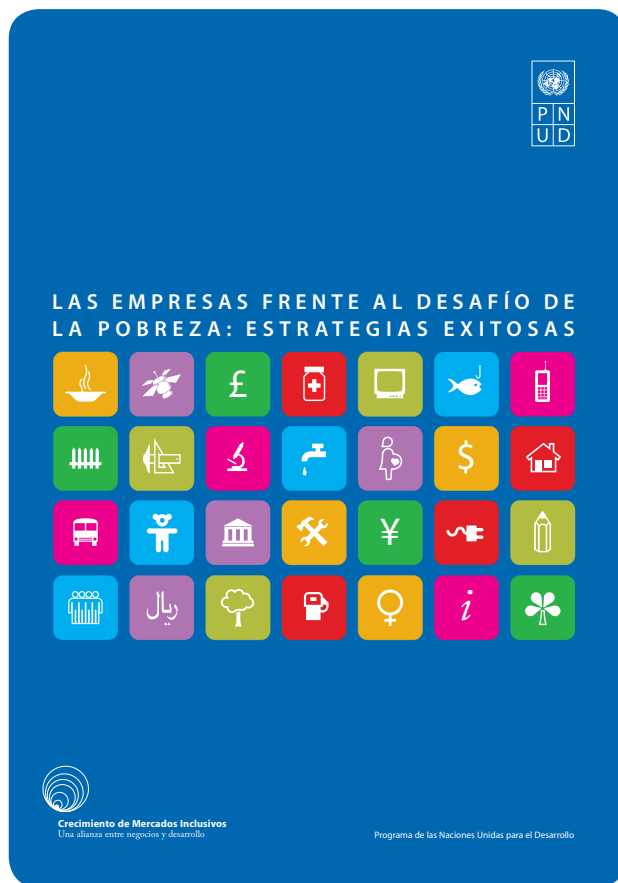
Por ser un ejercicio demostrativo, y tratándose de casos paradigmáticos, se escogieron trece experiencias que permitieran identificar patrones y adaptar las restricciones y estrategias encontradas en el reporte mundial al contexto colombiano para dar respuesta a las preguntas: ¿cómo a través de los negocios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

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

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

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

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



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

METODOLOGÍA

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

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

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

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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