

I

II

## PARTE III:

RESTRICCIONES Y ESTRATEGIAS PARA EL  
CRECIMIENTO DE MERCADOS INCLUSIVOS  
EN COLOMBIA

IV

V

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

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



Capacitación a los campesinos aliados de Indupalma Foto: Indupalma

## RESTRICCIONES ENCONTRADAS

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

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

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

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

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

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

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

# MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE MERCADOS INCLUSIVOS

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

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

**Figura 2. Matriz de estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos**

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

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

## ESTRATEGIAS ENCONTRADAS

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

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

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

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

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

cuales las empresas no cuentan con experiencia.

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

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

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

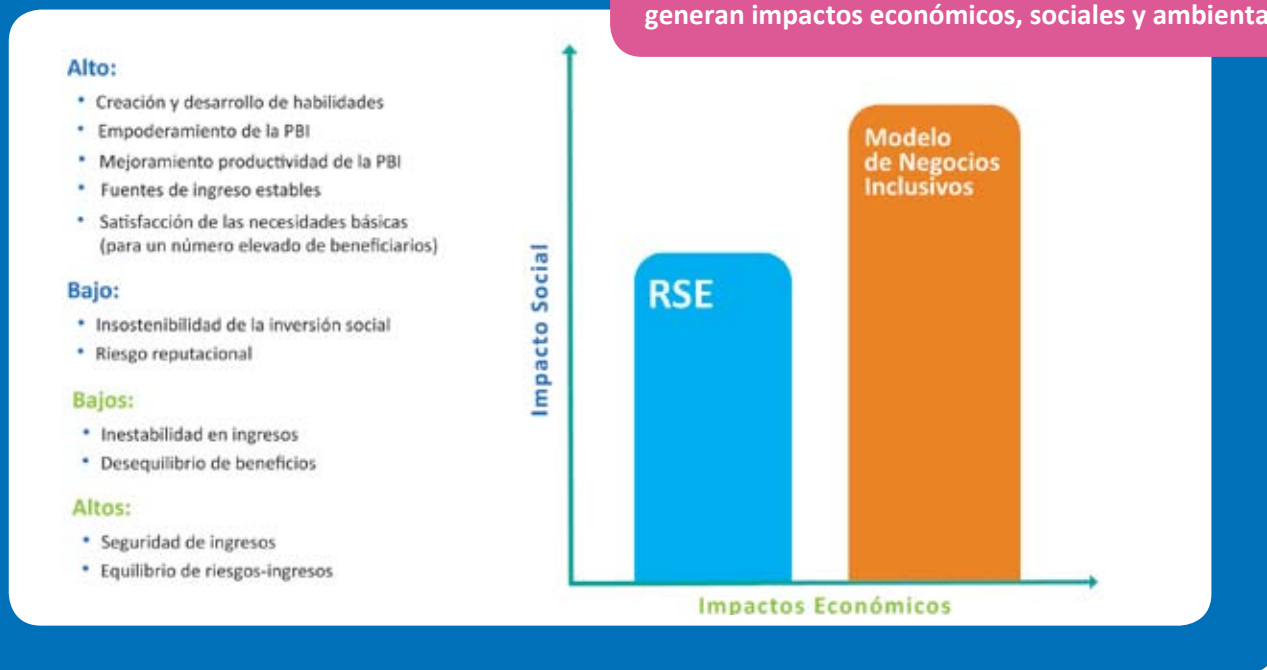


Foto: PNUD Colombia

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

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

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



## RESTRICCIONES DE MERCADO Y TRAMPAS DE POBREZA

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Foto: Naciones Unidas – UNICEF

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

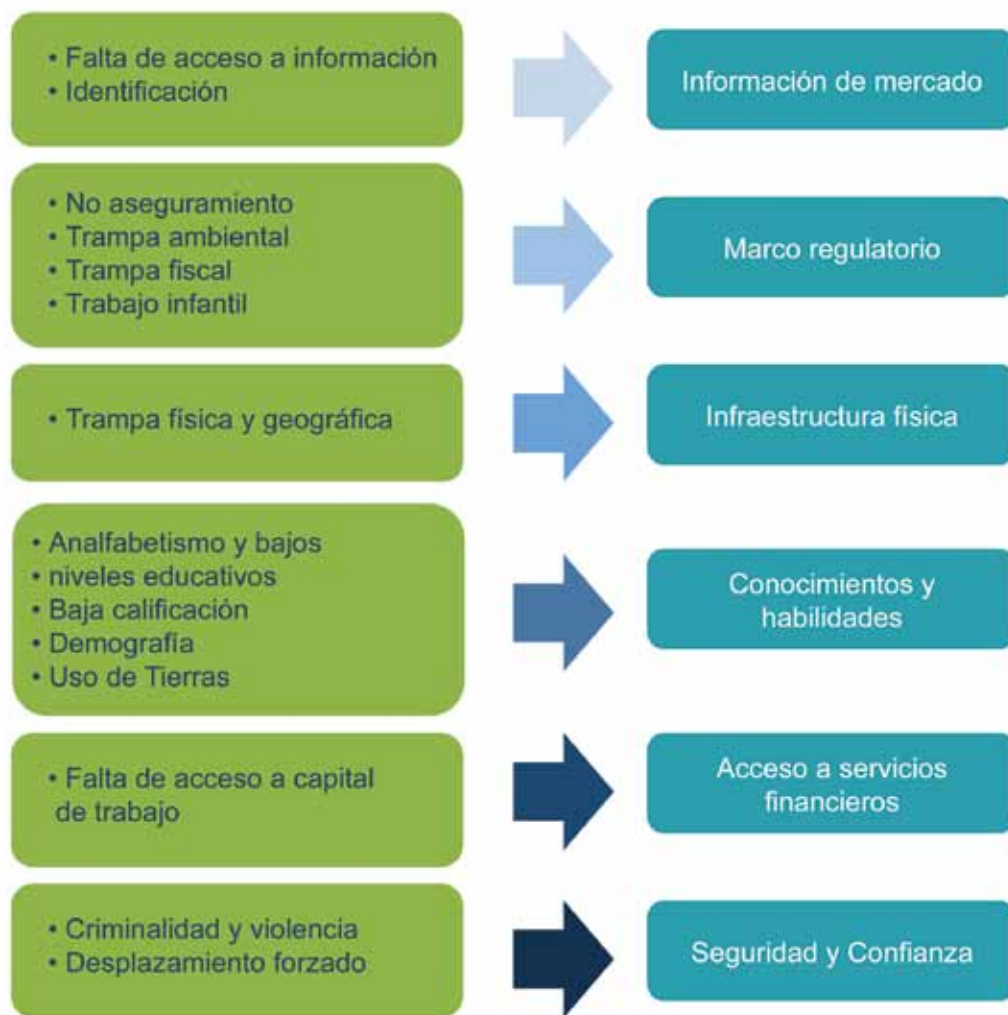


Figura 5. Problemática social y de mercado desde una misma óptica.



## RESTRICCIONES: MANIFESTACIONES ENCONTRADAS EN LOS CASOS ESTUDIADOS

Foto: PNUD Colombia



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

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

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

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

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

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

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





Foto: Naciones Unidas - ACNUR

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

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

#### Restricción 2: Marco regulatorio ineficiente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Adicionalmente, se identificaron algunas barreras que impiden la constitución de figuras colaborativas para incentivar las alianzas público-privadas. Colombia aún no ha desarrollado esquemas particulares sometidos a regímenes excepcionales que aseguren la asociatividad entre el Estado y los particulares<sup>32</sup>. Los contra-

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

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

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

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

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

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



Foto: Acción Social.

listan 133 países<sup>33</sup>. La quebrada geografía nacional sumada a situaciones de corrupción<sup>34</sup> entre otros factores, han impedido construir carreteras, puertos aéreos y marítimos o infraestructura tecnológica y física acorde con las posibilidades de desarrollo del país por su privilegiada situación geográfica y sus ventajas endógenas comparativas, como son la existencia de importantes aluviones fluviales o la pertenencia de vastas y extendidas zonas costeras en los Océanos Atlántico y Pacífico.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

34 Según el índice de percepción de Transparencia Internacional, que diagnostica la corrupción entre 180 países del mundo, Colombia ocupó el puesto 70 en el 2008. Recuperado de [http://www.infolatam.com/entrada/corruptcion\\_en\\_america\\_latina\\_segun\\_trans-10249.html](http://www.infolatam.com/entrada/corruptcion_en_america_latina_segun_trans-10249.html)

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Lo anterior es causa de un evidente rezago en la inversión en infraestructura pero, aun más grave, de un debilitamiento del Estado e, incluso, de pérdida de legitimidad<sup>35</sup> de sus gobernantes. En consecuencia, las iniciativas violentas que afectan directa y profundamente la competitividad regional, generan un debilitamiento institucional y desestiman la inversión privada y pública en infraestructura, acentuando y perpetuando las condiciones de pobreza y exclusión social.

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

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

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



## ESTRATEGIAS EN ACCIÓN

Pese a la existencia de los retos mencionados anteriormente, una creciente cantidad de empresas está operando con éxito en mercados de bajos ingresos. Cada modelo ha identificado y desarrollado de manera creativa estrategias que aseguran la operación y la consecución de sus objetivos en el contexto local en que se desenvuelven. Los empresarios colombianos responden a los obstáculos eludiéndolos o eliminándolos a través de las siguientes estrategias<sup>36</sup>:

### Estrategia 1: Adaptar productos y procesos.

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

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

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

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



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

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

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



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

Foto: Fundación Surtigas

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Figura 6. Estrategia 1. Adaptar productos y procesos.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tal como lo implementó aeioTu en su modelo de educación en la primera infancia, el otorgamiento de subsidios cruzados<sup>37</sup> a los niños de la PBI los habilita para tener una educación de calidad durante sus primeros años de vida. Los recursos que se reciben como aportes de la filantropía empresarial permiten adecuar los centros de estudio en aras de garantizar a todos los afiliados un entorno amigable y adecuado para el desarrollo de sus habilidades y conocimientos.

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

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

**Figura 7. Estrategia 2. Invertir para remover restricciones**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Foto: Súper de Alimentos.





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Insumos para la elaboración de productos Natura

Foto: Natura Cosméticos





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

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

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

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

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

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

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

**Figura 9. Estrategia 4. Combinar recursos y capacidades**

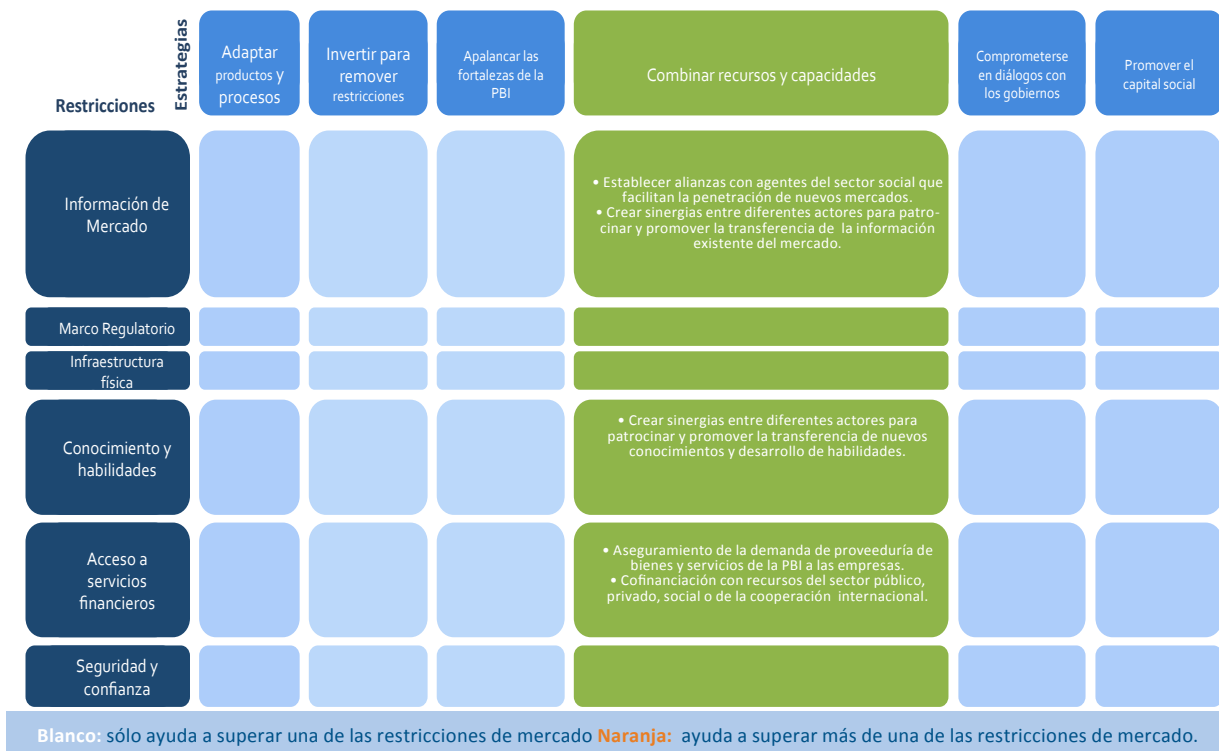




Foto: Acción Social

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

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

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

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

#### *El exceso de normas y su falta de aplicabilidad.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Foto: PNUD Colombia



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

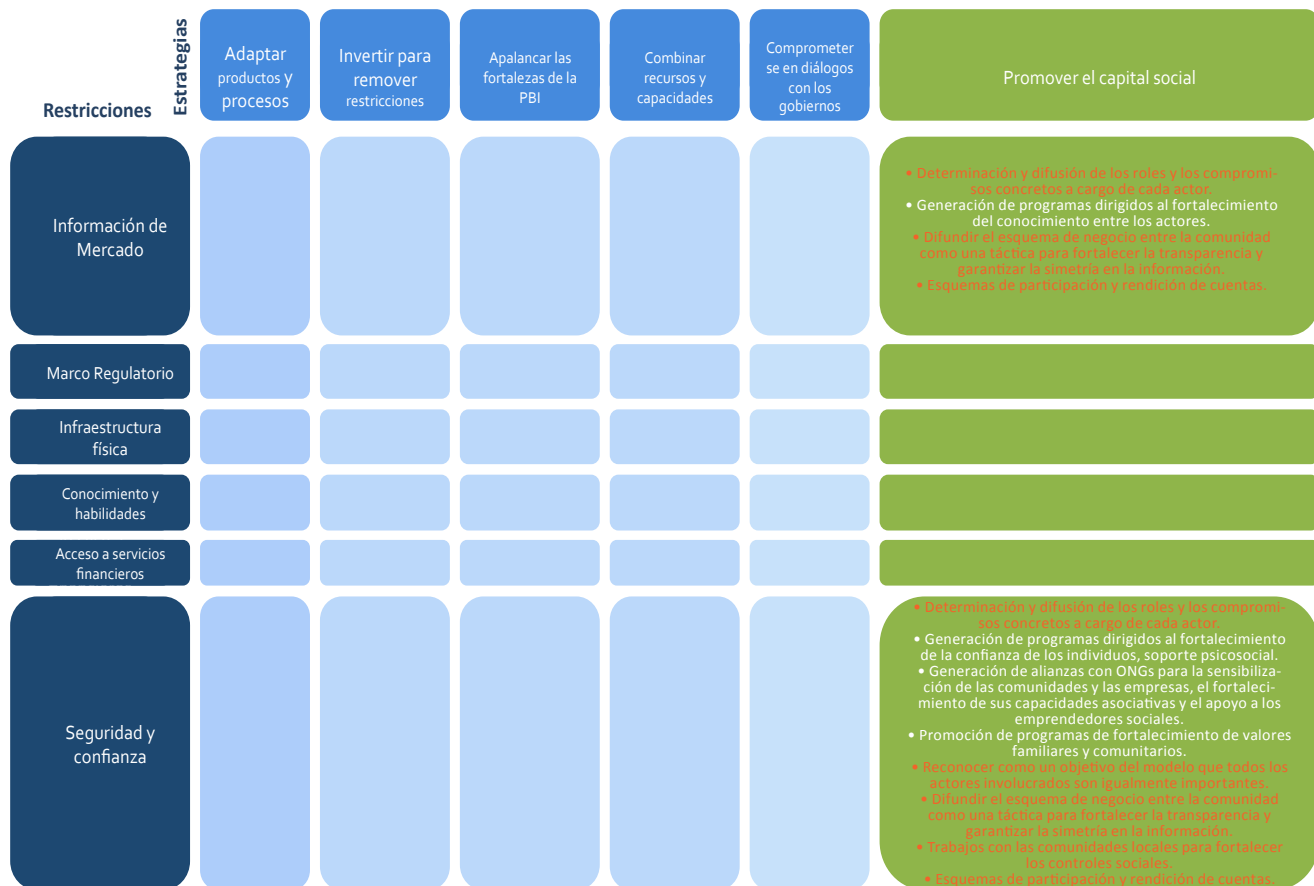
Esta lógica empresarial debe acompañarse de mecanismos de acceso para el fortalecimiento del patrimonio de las personas que habitan estos territorios, siendo este uno de los problemas estructurales del país: la pérdida del patrimonio por parte de las personas más vulnerables y su exclusión de los circuitos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

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

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

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

**Figura 11. Estrategia 6. Promover el capital social.**



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