



Nuevos Horizontes

Acelerando el Desarrollo Sostenible a través
de los Negocios Inclusivos en Colombia

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Avenida Calle 82 #10-62, piso 3

Bogotá, Colombia

www.co.undp.org

www.businesscalltoaction.org

Copyright © Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Todos los derechos reservados

Noviembre 2017

Este documento está protegido con derechos de autor por el PNUD en acuerdo con CECODES.

La reproducción y distribución de este documento para información o uso está permitido con la correcta citación del mismo. Las opiniones expresadas en esta publicación son las de los autores y no representan las de Business Call to Action - BCtA y sus socios, incluyendo sus países donantes, el PNUD, las Naciones Unidas y sus Estados Miembros.

Para más información, por favor contacte a:

Business Call to Action: secretariat@businesscalltoaction.org

CONTENIDO



LISTA DE ACRÓNIMOS	2
PREFACIO	3
AGRADECIMIENTOS	6
RESUMEN EJECUTIVO	7



1. INTRODUCCIÓN: NEGOCIOS INCLUSIVOS Y LA AGENDA DE DESARROLLO SOSTENIBLE	11
Objetivos de esta publicación	11
La agenda global de desarrollo	12
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS en Colombia	12
Negocios Inclusivos - Creación de oportunidades para todos	18



2. ESTADO ACTUAL DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN COLOMBIA	23
Introducción	23
La motivación: ¿Por qué involucrarse en un Negocio Inclusivo?	27
Negocios Inclusivos y ODS	28
Apoyos para los Negocios Inclusivos en Colombia	31
Retos y oportunidades para escalar los Negocios Inclusivos	32



3. UNA MIRADA DETALLADA: MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS EN DIVERSOS SECTORES Y SU CONTRIBUCIÓN A LOS ODS	37
Introducción	37
Alimentos y agronegocios	39
Infraestructura	47
Salud	52
Servicios financieros	55



4. ESCALANDO LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS PARA ACELERAR EL LOGRO DE LOS ODS EN COLOMBIA: UN LLAMADO A LA ACCIÓN	61
Anexo 1: Metodología y antecedentes de la encuesta	67
Anexo 2: Sector de operación de las empresas y los departamentos y zonas en donde se hace presencia, con la implementación de Negocios Inclusivos	70
Anexo 3: Cajas de compensación familiar	72

LISTA DE ACRÓNIMOS

ADP2015	Agenda de Desarrollo Post 2015
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ANDI	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
APC	Agencia Presidencial de Cooperación
ASDI	Agencia Sueca de Desarrollo Internacional
BCtA	Business Call to Action
BdP	Base de la Pirámide
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
CECODES	Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONNIC	Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
DPS	Departamento de Prosperidad Social
DSEPP	Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas
ECOSOC	Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas
EPS	Empresa Promotora de Salud
ERNC	Energías Renovables No Convencionales
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GRI	Global Reporting Initiative
GRIIRS	Global Impact Investing Rating System
MADS	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
NI	Negocios Inclusivos
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PPA	Paridad del Poder Adquisitivo
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SNV	Servicio Holandés de Cooperación para el Desarrollo
USAID	United States Agency for International Development
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
ZNI	Zonas No Interconectadas

PREFACIO



La Agenda Global de Desarrollo 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS establecen una hoja de ruta concreta para erradicar la pobreza y reducir la desigualdad, proteger el planeta, poner las instituciones al servicio de la ciudadanía y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva visión del desarrollo sostenible.

Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 13 años, tomando en cuenta a las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas, como ejes estratégicos y transversales. Para lograrlo, y teniendo en cuenta la máxima de “no dejar a nadie atrás”, la construcción de alianzas multiactor serán indispensables.

El sector privado tiene un papel importante que desempeñar para lograr los ODS. Los objetivos globales brindan una oportunidad para que las empresas aprovechen su creatividad e innovación para resolver algunos de los desafíos de desarrollo más importantes, usando sus propias iniciativas y modelos. Pero, aún más significativo, pueden lograrlo generando un gran impacto social con la inclusión de la población base de la pirámide en los diversos eslabones de la cadena de valor, sin que ello vaya en detrimento de la rentabilidad del negocio.

Es por ello que el PNUD lidera la iniciativa global Business Call to Action -BCtA, una plataforma de liderazgo que busca acelerar el progreso frente a los ODS, motivando y apoyando a las empresas a desarrollar modelos de negocio inclusivos que sean comercialmente viables.

Colombia es uno de los principales ejemplos a nivel regional sobre cómo el sector privado puede apoyar el desarrollo inclusivo. Además, contamos con un contexto lleno de retos y oportunidades en la transformación hacia un nuevo país con inclusión territorial. En la transición hacia la construcción de paz, las empresas ahora más que nunca, tienen un rol protagónico como agentes activos de cambio al ser pieza fundamental para la reconstrucción del tejido social en Colombia.

Esta publicación ofrece diferentes perspectivas sobre la capacidad transformadora de los negocios inclusivos, como uno de los caminos más sostenibles para superar las inequidades y avanzar hacia la reducción de la pobreza. Se hace un análisis del estado de avance de este tipo de modelos empresariales sostenibles a través de diversos sectores económicos con mayor potencial para su implementación. También se analizan casos significativos, reales y concretos que son aplicados por el sector privado, desde empresas sociales y pymes, hasta multinacionales.

Esperamos que este documento permita ejemplificar la forma en que los negocios inclusivos pueden aportar al cumplimiento de los ODS en Colombia.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a horizontal line across the middle.

Pablo Ruíz
Director de País, PNUD Colombia

PREFACIO



Contribuir a los ODS, satisfaciendo las crecientes demandas globales, representa una gran oportunidad para el sector privado, en especial para los negocios inclusivos. Cada vez hay más evidencia que estos modelos empresariales no sólo contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población base de la pirámide, sino también a generar ambientes más propicios para el desarrollo de mercados.

Colombia es un ejemplo significativo: los Negocios Inclusivos están floreciendo en empresas de diversos sectores y tamaños, que están incluyendo de manera creciente a las poblaciones económicamente menos favorecidas en sus cadenas de valor, ya sea como productores, proveedores, distribuidores, empleados y/o clientes. Estas personas cuentan con mejores condiciones laborales, acceso a formación de calidad y nuevas fuentes de ingresos justos. Por su parte, las empresas se fortalecen asegurando y mejorando sus cadenas de suministro y distribución; expandiendo mercados y productos; e incrementando la resiliencia de sus modelos de negocio para enfrentar desafíos complejos e inciertos. Desde esta óptica, la alienación entre el sector privado y los ODS no sólo es natural sino también una consecuencia lógica.

Actualmente, la iniciativa global Business Call to Action - BCtA, cuenta con más de 200 compañías miembros a nivel global; con diversidad de empresas en tamaños y sectores; con compromisos concretos y medibles en 67 países en vía de desarrollo. En Colombia, estamos creciendo nuestra plataforma y actualmente contamos con siete miembros que tienen modelos de negocios inclusivos sólidos, responsables y sostenibles, con una óptica de viabilidad comercial que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de la población base de la pirámide a través de su cadena de valor.

Para este reporte, hemos contado con la participación de más de 50 empresas que tienen operaciones en el país, con el propósito de evidenciar las oportunidades para desarrollar negocios inclusivos y a su vez animar a otras empresas a desarrollarlos y adoptarlos como parte del ADN de su negocio.

Asimismo, desde BCtA estamos comprometidos a seguir trabajando directamente con las empresas para implementar prácticas de gestión en negocios inclusivos, centradas en la medición de impacto para mejorar su rendimiento operativo, así como acompañarlas en el trayecto de madurez y/o escalabilidad de sus negocios inclusivos.

Por último, esperamos que esta publicación sea el primero de muchos esfuerzos conjuntos, que permita forjar una ruta de trabajo de la mano con el sector privado, para contribuir al cumplimiento de los ODS y ser fieles a la máxima de esta agenda global de desarrollo para el 2030: no dejar nadie atrás.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Paula Peláez'.

Paula Peláez
Gerente Global de Business Call to Action

PREFACIO



Las empresas juegan un papel importante y tienen un interés particular en contribuir al alcance de las metas propuestas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS, para ayudar a impulsar el crecimiento inclusivo de las comunidades.

Basados en el principio de crecimiento inclusivo desde el año 2002 nuestra casa matriz, el World Business Council for Sustainable Development - WBCSD y, desde el año 2007, también nosotros como representantes para Colombia (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES), asumimos el compromiso de identificar e implementar una estrategia novedosa que enlace, efectivamente, a la empresa privada con la Base de la Pirámide, propiciando crecimiento sostenible con responsabilidad social, en una relación gana-gana.

En Colombia, esta apuesta ha estado acompañada del apoyo de todos los sectores económicos, reunidos, en el Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia -CONNIC desde el año 2007. En este espacio se ha invitado, desde el sector privado, a representantes de los sectores sociales, públicos y académicos, con el fin de articular, construir conocimiento y promocionar este tema, bajo una perspectiva de trabajo en alianza y de aprender compartiendo.

Es así como el término Negocios Inclusivos se ha incorporado en las políticas públicas, como se evidencia, por ejemplo, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 y en la mayoría de los planes de desarrollo local y regional, en los cuales se hace alusión a la implementación de modelos productivos que sean económica y socialmente incluyentes, contribuyendo a la generación de ingresos y al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

En esta publicación presentamos una mirada actual de los Negocios Inclusivos en nuestro país, percepción lograda a través de entrevistas, encuestas y talleres aplicados a más de 100 funcionarios de diversos sectores económicos, quienes desde su perspectiva y experticia contribuyeron, con sus aportes y participación activa, a identificar las motivaciones, retos, oportunidades y logros obtenidos a través de la implementación de Negocios Inclusivos.

Los hallazgos y recomendaciones son una invitación al sector privado, y a todos los otros sectores, a que se involucren de manera decidida con la implementación de Negocios Inclusivos. Estos modelos de negocio son una herramienta para materializar la contribución del sector privado a los ODS, combinando crecimiento empresarial con un desarrollo inclusivo y sostenible. Considerando las metas de los ODS, las empresas pueden evaluar cuáles de éstas se alienan mejor con su quehacer y estrategia, e identificar aquellos puntos en dónde su capacidad de contribución puede generar una mayor diferencia.

La llegada de la plataforma Business Call to Action - BCtA a Colombia es una oportunidad para que las empresas del país promuevan y den mayor visibilidad nacional e internacional a los Negocios Inclusivos que vienen desarrollando o a los que van a desarrollar al leer esta publicación.

Sergio Rengifo Caicedo
CECODES

Para CECODES, BCtA es una oportunidad donde las empresas pueden identificar el verdadero valor de los Negocios Inclusivos

AGRADECIMIENTOS

Esta publicación fue elaborada por Sergio Mauricio Rengifo Caicedo, María Alejandra Pineda Escobar e Irma Cristina Cristancho Ramírez de CECODES-Desarrollo Sostenible basada en la implementación y análisis de encuestas, entrevistas y talleres sobre Negocios Inclusivos en Colombia.

Nos gustaría agradecer las contribuciones y asesoría de María Alejandra Blanco-Iturbe y Fernando Jinete, como equipo país de BCtA; además de resaltar la labor de Lina Arbeláez, gerente, Alejandro Cáceres, oficial de programa, y Luis Fernando Canal, asesor económico del equipo de Reducción de Pobreza e Inequidades de PNUD-Colombia por su revisión y retroalimentación.

Asimismo, reconocer la orientación y apoyo de Marcos Neto, director del Centro Internacional de Estambul para el Desarrollo del Sector Privado; Paula Peláez, gerente general de BCtA; y Aimee Brown como líder de comunicaciones de BCtA.

Destacamos y agradecemos también la labor de Ángela Santos Sitges como líder del trabajo de edición y diseño de este documento.

Extendemos un agradecimiento especial a todos los representantes de las empresas y organizaciones que a través de su participación en las encuestas, entrevistas y talleres, permitieron al equipo de CECODES recopilar información y casos valiosos, haciendo esta publicación posible.

Diseño: Laurie Douglas
Adaptación para Colombia: Ángela Santos Sitges

Corrección de Estilo
Ana Cristina Trujillo

RESUMEN EJECUTIVO

La Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS, hacen un llamado a la acción al sector privado, para que contribuyan con soluciones empresariales que generen negocios comercialmente rentables involucrando en ellos a la Población Base de la Pirámide -BdP. Esta solución enfocada al diseño de modelos viables y sostenibles, se denomina Negocios Inclusivos.

Esta publicación busca identificar y presentar las oportunidades de los Negocios Inclusivos como vehículo para acelerar el logro de los ODS por parte del sector privado, como agentes de cambio hacia el desarrollo sostenible en Colombia.

La información proviene del estudio adelantado con 54 empresas en Colombia de diferentes sectores y tamaños, así como de talleres con invitados clave de los sectores público y privado, la academia, la cooperación internacional y la sociedad civil. Así mismo, se adelantó un análisis de fuentes secundarias que incorporó conocimiento, experiencia y aportes de expertos nacionales en Negocios Inclusivos.

El documento hace parte de una serie de reportes desarrollados por la plataforma global Business Call to Action -BCtA, junto con socios locales en Colombia, Filipinas y Kenia para resaltar el potencial de mercado y de alineación con los ODS que los Negocios Inclusivos tienen en diversos sectores.

Colombia lleva recorrido un camino de más de 10 años en la implementación de Negocios Inclusivos, el escenario global de la Agenda 2030 y la transición nacional hacia un país en paz, hacen de éste, el momento preciso para que más empresas se sumen al desarrollo de estos modelos de negocio como una herramienta que aporta, de manera efectiva, al desarrollo sostenible del país.

Estado actual de los Negocios Inclusivos en Colombia

Con base en el desarrollo de este documento, es posible hacer una caracterización sobre el grado de avance de los negocios inclusivos en Colombia. Entre los principales hallazgos encontramos que:

- Las estrategias planteadas por las empresas encuestadas y que tienen vinculación con la población BdP, abarcan todo el territorio nacional, con mayor número de incidencia especialmente en los Departamentos del Valle del Cauca, Cauca (Región Pacífica) y Antioquia (Región Andina).
- El relacionamiento con población BdP se da, principalmente, como proveedores y clientes de bienes y servicios. Así mismo, es evidente que varias empresas incluyen a la BdP en dos o más eslabones de manera simultánea.
- El establecimiento de alianzas es la principal forma de colaboración para impulsar y desarrollar los Negocios Inclusivos en el país.

De acuerdo con la percepción de los funcionarios de las organizaciones, los Negocios Inclusivos contribuyen mayormente al cumplimiento de los siguientes ODS:







Es el momento para que más empresas se sumen a la implementación de Negocios Inclusivos como una herramienta que aporta de manera efectiva al cumplimiento de los ODS en el país.

El acceso a la financiación para la población BdP y la escasa infraestructura son los aspectos externos que representan los mayores obstáculos para la implementación de los Negocios Inclusivos. Por su parte, las dificultades para encontrar aliados apropiados se constituyen en el principal obstáculo interno para su implementación.

Las empresas consideran que, si bien se ha avanzado en el uso de indicadores bajo metodologías estandarizadas, es necesario hacer un ejercicio más riguroso en la medición de impacto con criterios de sostenibilidad.

Oportunidades de Negocios Inclusivos por sectores

Sector	Oportunidad
Alimentos y agronegocios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar la transformación y comercialización de productos de desarrollo alternativo. ➤ Mejorar la calidad y productividad de los cultivos a través de un modelo de transferencia del conocimiento directamente al agricultor. ➤ Fortalecer las relaciones comunidad-empresa apoyando a las comunidades aledañas en el desarrollo de Negocios Inclusivos. ➤ Proveer bienes, servicios y nuevas tecnologías a los pequeños productores de la BdP. ➤ Apoyar la transformación y comercialización de productos de desarrollo alternativo.
Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Favorecer el desarrollo local a través del desarrollo de proveedores o de la generación de empleo. ➤ Invertir en energías renovables no convencionales. ➤ Construir alianzas en los territorios para mejorar el acceso a los productos. ➤ Desarrollar nuevos canales de distribución y venta para la BdP.
Salud 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar un plan de servicios complementarios en salud para población BdP y de zonas rurales. ➤ Llevar los servicios a comunidades que no han podido acceder por falta de medios. ➤ Mejorar el acceso a medicamentos para enfermedades crónicas no transmisibles.
Servicios financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer modelos de financiación para mejorar el acceso de la población a productos o servicios. ➤ Desarrollar alternativas tecnológicas que permitan servir a la BdP. ➤ Diseñar productos financieros que respondan a las necesidades de la BdP.




Los Negocios Inclusivos permiten desarrollar soluciones innovadoras que benefician a las empresas y a las comunidades

Recomendaciones para escalar los Negocios Inclusivos

La sección final presenta las principales recomendaciones para continuar fortaleciendo los Negocios Inclusivos en Colombia y aumentar su escala, de manera que sean un vehículo para acelerar el logro de los ODS en el país. Se debe tener en cuenta que algunos ODS son más susceptibles de alineación con las estrategias empresariales. Por esto, es recomendable que las empresas sean quienes identifiquen sus posibilidades de contribución.

Hay cinco elementos indispensables que deben estar presentes en todo Negocio Inclusivo:

- Contar con el compromiso de la alta dirección de la empresa.
- Construir confianza.
- Empoderar a las comunidades.
- Establecer alianzas estratégicas.
- Medir el impacto.

Actor	Recomendaciones
<p>Empresa</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser innovadoras en las formas de financiación de los Negocios Inclusivos. Identificar aliados estratégicos y recurrir a modalidades de fondos híbridos o <i>blended capital</i>. ➤ Involucrar a la comunidad y a los gobiernos locales en el planteamiento y diseño del Negocio Inclusivo. ➤ Crear oportunidades de generación y transferencia de conocimiento para compartir casos de estudio exitosos. ➤ Además de sistematizar, analizar la información captada para tomar decisiones que permitan una mayor y mejor operación del Negocio Inclusivo.
<p>Gobierno</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contar con una política pública nacional que promueva los Negocios Inclusivos como estrategia de desarrollo. ➤ Definir y unificar un marco conceptual de los Negocios Inclusivos, y divulgarlo en las entidades públicas a nivel nacional y territorial. ➤ Canalizar los incentivos financieros del gobierno a modelos que cumplan con los lineamientos de un Negocio Inclusivo. ➤ Generar mesas técnicas de discusión con la institucionalidad para entender las ventajas de los Negocios Inclusivos y cómo se abordan.
<p>Academia</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender las necesidades de investigación de mercado y de estudios de prefactibilidad de los pequeños empresarios que participan en Negocios Inclusivos o que se quieren articular a la cadena de valor de una empresa. ➤ Promover y gestionar una estrategia integral de gestión del conocimiento en torno a los Negocios Inclusivos.



1. INTRODUCCIÓN:

Los Negocios Inclusivos y la agenda de desarrollo sostenible



1.1. Objetivos de esta publicación

Los Negocios Inclusivos, como negocios comercialmente rentables que simultáneamente involucran a la población Base de la Pirámide - BdP dentro de su cadena de valor (bien sea como productores/proveedores, distribuidores, consumidores o empleados), son cada vez más reconocidos como un modelo viable y sostenible para que el sector privado pueda contribuir con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS.

Bajo dicha comprensión, esta publicación busca identificar y presentar las oportunidades de los Negocios Inclusivos como vehículo para acelerar el logro de los ODS por parte del sector privado, como agentes de cambio hacia el desarrollo sostenible en Colombia. Su contenido busca ser una herramienta para que actores fundamentales del ecosistema para los Negocios Inclusivos en Colombia, incluyendo sector privado, gobierno, agencias de cooperación (bilaterales y multilaterales) y organizaciones de desarrollo, tengan una mejor comprensión frente a las maneras en que los Negocios Inclusivos pueden continuar siendo promovidos, posicionados y fortalecidos en el país.

Se presentan aquí casos prácticos de Negocios Inclusivos en cuatro sectores económicos y se abordan el rol y las oportunidades para que el Sector Privado contribuya al cumplimiento de los ODS mediante modelos de Negocios Inclusivos, en particular para aquellos objetivos relacionados con el acceso a la salud, las finanzas, la vivienda y a productos y servicios esenciales tales como la energía y los alimentos nutritivos; y la mejora de oportunidades laborales y de prácticas agrícolas.

Desde una visión prospectiva, se brindan recomendaciones frente a cómo los Negocios Inclusivos pueden ser replicados y escalados de manera sostenible, y cómo los diversos actores pueden apoyar y promover estos modelos, fomentando la alineación y articulación efectiva entre todos los involucrados para la promoción e implementación de Negocios Inclusivos en Colombia.

COLOMBIA ESTADÍSTICAS NACIONALES¹

Índice de Desarrollo Humano²

0.727 (Puesto 95 entre 188 países)

Población (2016)

Total: 48,65 millones

Esperanza de vida al nacer: 74 años

PIB (2016)

Anual:
US\$282.46 mil millones

Tasa de Crecimiento:
2.0% anual

PIB per cápita (2016):
US\$5,805

Pobreza (2016)³

Monetaria:
28%

Multidimensional:
17.8%

Facilidad para hacer negocios (2017)⁴

Puesto 53 entre 190 países

1 A menos que se indique lo contrario. Fuente: Banco Mundial. Data Bank. Disponible en <https://data.worldbank.org/country/colombia>

2 PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano 2016. Desarrollo humano para todos. Disponible en: http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf

3 DANE (2017). Boletín Técnico 22 de marzo de 2017. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_16.pdf

4 Banco Mundial. 2016. Ease of Doing Business Data. Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia>

1.2. La agenda de desarrollo global

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 ODS fue adoptada en 2015 por 193 estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas - ONU como un plan de acción universal para erradicar la pobreza, proteger el planeta y construir un futuro próspero para todos. Los 17 ODS están acompañados por 169 metas que hacen un llamado a la acción (*call to action*) por parte de todos los países en las áreas del desarrollo sostenible: inclusión social, crecimiento económico y protección ambiental. La participación del sector privado es considerada pieza fundamental, junto con los gobiernos, la sociedad civil, la comunidad internacional y la academia.

Un significativo número de gobiernos está diseñando planes para implementar los ODS en sus países, integrándolos en las políticas y planes de desarrollo nacionales y locales; incluido Colombia.

1.3. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia

De acuerdo con el documento ODS Colombia: *herramientas de aproximación al contexto local*, publicado por el PNUD⁵, desde el año 2000 Colombia se ha comprometido en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Global, iniciando con los Objetivos de Desarrollo del Milenio - ODM, los cuales fueron convertidos en política pública nacional a través de los documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES⁶. De acuerdo con el Informe de 2015, el balance de cierre de los ODM para Colombia fue positivo en términos generales. Sin embargo, el progreso fue disparado al interior del país, y aún persisten importantes retos, sobre todo en cuanto al logro de un desarrollo que sea más inclusivo y equitativo⁷.

Colombia ha sido líder en la definición y promoción de la Agenda 2030

Colombia ha sido país líder destacado en la definición y promoción de la Agenda 2030, habiendo tenido participación en importantes escenarios que derivaron en la constitución de la misma, incluyendo espacios como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible Rio+20, el Panel de Alto Nivel del Secretario General sobre la Agenda post-2015, y el Grupo Abierto de Trabajo en ODS. En gran medida se puede decir que, como lo expresó la directora ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL; Alicia Bárcena, “*Los Objetivos de Desarrollo Sostenible fueron pensados y creados por los colombianos*”⁸.

5 PNUD. 2016. Objetivos de Desarrollo Sostenible, Colombia. Herramientas de aproximación al contexto local. Disponible en: <http://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/ODM/undp-co-ODSColombiaVSWs-2016.pdf>

6 CONPES: El Consejo Nacional de Política Económica y Social, es la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país. Para lograrlo, coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el Gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas generales que son presentados en sesión. El Departamento Nacional de Planeación desempeña las funciones de Secretaría Ejecutiva del CONPES, y por lo tanto es la entidad encargada de coordinar y presentar todos los documentos para discutir en sesión. Fuente: <https://www.dnp.gov.co/CONPES/Paginas/conpes.aspx>

7 PNUD. Objetivos de Desarrollo del Milenio Colombia 2015. Disponible en: <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/library/mdg/objetivos-de-desarrollo-del-milenio-colombia-2015.html>

8 Secretaría Técnica Comisión ODS DNP. 2017. Avances y Desafíos para el Seguimiento de los ODS en Colombia. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/images/eventos/ods/presentaciones/Alianzas/avances-desafios-seguimiento-ODS-colombia.pdf>

Para lograr la integración de la Agenda de Desarrollo en Colombia, el país ha liderado actividades y puesto en marcha mecanismos para asegurar que las prioridades de desarrollo local estén alineadas con las cinco esferas centrales de la Agenda: personas, paz, prosperidad, planeta y alianzas, y con los 17 ODS. Así, ratificando el compromiso nacional con el desarrollo sostenible, el actual Plan Nacional de Desarrollo -PND 2014-2018 “Todos por un Nuevo País”, contempla objetivos y metas estratégicas orientadas a la generación y al fortalecimiento de las condiciones necesarias para construir una sociedad en paz (ODS 16), equitativa (ODS 10) y educada (ODS 4). En el primer trimestre de 2015 se incluyeron 92 de las 169 metas de la Agenda 2030 en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 para su implementación⁹. Adicionalmente, 86 metas están relacionadas con la Estrategia de Crecimiento Verde del país, 87 metas con las prioridades de Acceso a la OCDE, y 68 metas están alineadas con el Acuerdo de Paz, para un total de 146 de las 169 metas definidas en los ODS, que equivalen al 86%¹⁰.

Esferas Agenda 2030 y correspondencia con PND 2014-2018

Las Personas	Colombia equitativa y sin pobreza extrema Colombia la más educada
La Paz	Colombia en paz Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz
La Prosperidad	Movilidad social
El Planeta	Crecimiento verde Transformación del campo Infraestructura y competitividad estratégica
Las Alianzas	Buen Gobierno

Fuente: Secretaría Técnica Comisión ODS DNP. 2017

En particular, la incorporación de las 68 metas ODS en el Acuerdo para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera entre el Gobierno Nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP), se plantea a través de compromisos y acciones que buscan generar las condiciones sociales y económicas para la consolidación de la paz y garantías de no repetición¹¹. De este modo, la Agenda de construcción de paz está inmersa en la Agenda de Desarrollo y sus ODS a mediano y largo plazo.

9 PNUD. 2016. Objetivos de Desarrollo Sostenible, Colombia. Herramientas de aproximación al contexto local. Disponible en <http://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/ODM/undp-co-ODSColombiaVSW-2016.pdf>

10 Secretaría Técnica Comisión ODS DNP. 2017. Avances y Desafíos para el Seguimiento de los ODS en Colombia. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/images/eventos/ods/presentaciones/Alanzas/avances-desafios-seguimiento-ODS-colombia.pdf>

11 Ibíd

Puntos del Acuerdo de Paz



Fuente: Secretaría Técnica Comisión ODS DNP. 2017

En 2015, por mandato presidencial, mediante el Decreto 0280 de ese año, se crea la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel ODS para el alistamiento y la efectiva implementación de la Agenda de Desarrollo Post 2015 (ADP2015) y sus ODS, por medio de políticas públicas, planes, acciones y programas, con planificación prospectiva y su respectivo monitoreo, seguimiento y evaluación¹². En sus considerandos, el citado Decreto reconoce “La necesidad de incorporar estrategias con enfoque prospectivo que le permitan al país dar cumplimiento a la Agenda de Desarrollo Post 2015 de la Organización de las Naciones Unidas -ADP2015, a los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS y a sus respectivas metas establecidas a 2030, con el fin de erradicar de manera irreversible la pobreza en todo el territorio y generar las condiciones para alcanzar un desarrollo sostenible que integre y articule sus tres dimensiones, con una visión a largo plazo”.¹³

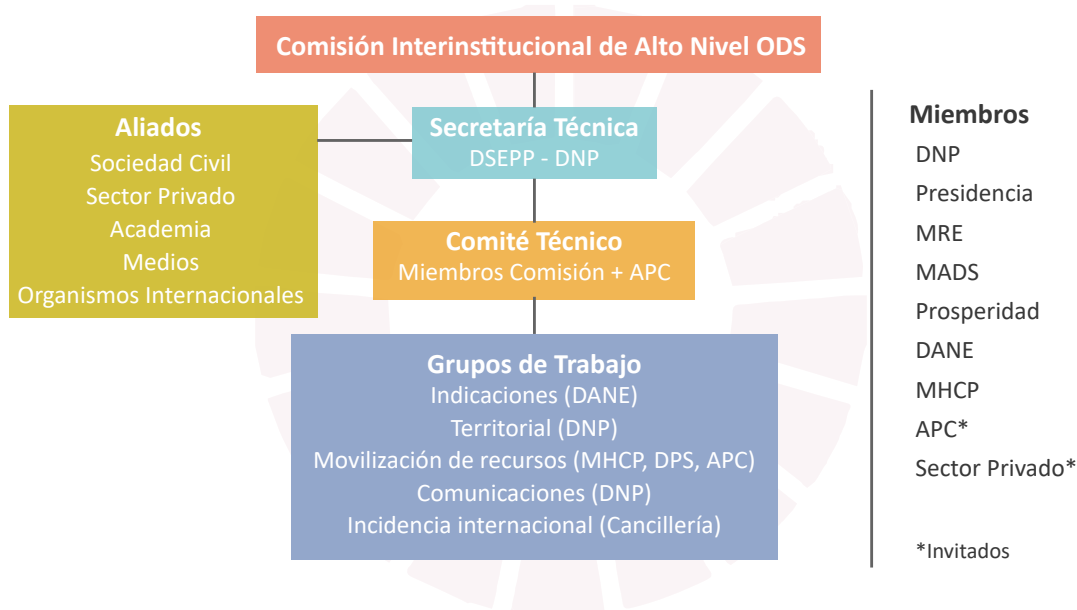
La Comisión la integran:

1. El Ministro de Relaciones Exteriores, o su delegado,
2. El Ministro de Hacienda y Crédito Público, o su delegado,
3. El Ministro de Ambiente y Desarrollo Sostenible, o su delegado,
4. El Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, con la participación del Ministro Consejero para el Gobierno y el Sector Privado, o su delegado,
5. El Director del Departamento Nacional de Planeación, quien la presidirá, o su delegado,
6. El Director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, o su delegado,
7. El Director del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, o su delegado.

12 DNP. Sinergia. <https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/ODS/Por-qu%C3%A9.aspx>

13 Decreto 0280 de 18 de febrero de 2015. Disponible en: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%20280%20DEL%2018%20DE%20FEBRERO%20DE%202015.pdf>

Institucionalización: mecanismo de coordinación para la efectiva implementación de los ODS¹⁴



Fuente: Secretaría Técnica Comisión ODS DNP.

En agosto de 2016, Colombia participó en el Foro Político de Alto Nivel de la ONU, convocado bajo los auspicios del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas -ECOSOC, y fue uno de los pocos países que de manera voluntaria expuso los progresos alcanzados en el alistamiento para la implementación de la Agenda 2030 a nivel institucional, normativo y de política pública, consignados en el reporte denominado “Los ODS como instrumento para Consolidar la Paz”¹⁵.

Así mismo, de acuerdo con información presentada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Colombia está entre los países pioneros en materia de diseño de indicadores siendo, a la fecha, uno de los primeros en contar con un diagnóstico detallado del estado de la información para realizar el reporte de los indicadores globales, teniéndola completa y disponible para el 54% de ellos, parcial para el 30%, y no disponible para el 16% restante¹⁶.

Uno de los retos que tiene el país frente a la adaptación de los ODS al contexto colombiano es robustecer el esquema de seguimiento, monitoreo, consolidación y reporte, para lo cual el Gobierno Nacional expedirá un documento CONPES sobre la estrategia de implementación de los ODS a partir de los avances de los ODM y atendiendo los retos de política pública que se identificaron durante este proceso.

14 DNP. Sinergia. <https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/ODS/Por-qu%C3%A9.aspx>

15 Gobierno de Colombia (2016). Foro Político de Alto Nivel de las Naciones Unidas, convocado bajo los auspicios del Consejo Económico y Social (Ecosoc). Los ODS como instrumento para Consolidar la Paz. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/12644VNR%20Colombia.pdf>

16 Ministerio de Relaciones Exteriores (s.f.) Colombia en la implementación de la Agenda 2030. Disponible en: <http://www.cancilleria.gov.co/rio/linea>

Esto permitirá el fortalecimiento de los indicadores para la medición de los ODS, teniendo en cuenta un enfoque territorial para su implementación y la promoción de las alianzas que permitan potencializar su cumplimiento¹⁷.

En un comparativo internacional de monitoreo del avance de los ODS desarrollado por el SDG Index and Dashboards Report 2017¹⁸, Colombia ocupa el puesto 88 entre los 157 países incluidos en él. El país presenta logros en todos los indicadores del ODS 13: Acción por el clima. Los principales retos para Colombia se encuentran en los siguientes objetivos, ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 9: Innovación e infraestructura, ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 14: Flora y faunas acuáticas y ODS 16: Paz y justicia¹⁹. En este sentido, la participación del sector privado es determinante para el cumplimiento de los diferentes indicadores durante los próximos 13 años. De hecho, el DNP identificó que 88 de las 169 metas sólo son realizables con el apoyo y participación del sector privado.

88 de las 169 metas de los ODS requieren participación del sector privado.

Así pues, en el marco de la Agenda 2030, la participación y el compromiso del sector privado resultan indispensables, no sólo para alcanzar las 88 metas identificadas, sino también indirectamente, para impulsar la implementación integral de la Agenda²⁰.

Requisitos para lograr la plena y productiva participación del sector privado en el logro de los ODS²¹

- Que las empresas, de todo tipo, tengan compromiso con su rol y su responsabilidad social.
- Que las empresas comprendan las oportunidades y los beneficios que obtienen para sus negocios al adoptar políticas que contribuyen a la sostenibilidad.
- Apropiación de la Agenda por parte de las empresas, que la sientan como propia a través de mecanismos de participación y visibilización.
- Marcos de política pública y regulación coherentes que fomenten y faciliten el trabajo conjunto y el compromiso del sector privado.

17 Secretaría Técnica Comisión ODS DNP. 2017. Avances y Desafíos para el Seguimiento de los ODS en Colombia. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/images/eventos/ods/presentaciones/Alianzas/avances-desafios-seguimiento-ODS-colombia.pdf>

18 El SDG Index and Dashboards Report es una herramienta de monitoreo no oficial de los ODS, desarrollada por la Sustainable Development Solutions Network (SDSN) y Bertelsmann Stiftung, emitido por primera vez en el año 2016.

19 SDG Index and Dashboards Report 2017. Global Responsibilities International spillovers in achieving the goals. Disponible en <http://www.sdgindex.org/assets/files/2017/2017-SDG-Index-and-Dashboards-Report--regions.pdf>

20 Gobierno de Colombia (2016). Foro Político de Alto Nivel 2016 – ECOSOC. Presentación Nacional Voluntaria de Colombia.

Los ODS como instrumento para Consolidar la Paz. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/12644VNR%20Colombia.pdf>

21 Ibíd

Las empresas pueden utilizar los ODS como un marco general para convertir dichas metas en acción empresarial respaldada por soluciones de negocio. Para contribuir de manera efectiva con el desarrollo sostenible, tales soluciones deben ser emprendimientos empresariales innovadores, con impacto, escalables, medibles, replicables y que trasciendan la forma tradicional de hacer negocios²².

Como se detalla en el siguiente aparte, los modelos de Negocios Inclusivos son una solución concreta y efectiva para materializar la contribución del sector privado al logro de los ODS, al tiempo que generan valor sostenible para las empresas.



22 Ibíd

¿Qué son Negocios Inclusivos?

Business Call to Action-BCTA emplea la definición desarrollada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD según la cual, los Negocios Inclusivos son un modelo de negocio comercialmente viable que beneficia a las comunidades de bajos ingresos al incluirlas en las cadenas de valor de las empresas como cliente, consumidor, productor, proveedor o empleado²³.

La plataforma del G20 define los Negocios Inclusivos como un enfoque del sector privado para proveer bienes, servicios y medios de subsistencia sobre una base comercialmente viable - ya sea a escala o escalable - a la

población Base de la Pirámide -BdP, haciéndolos parte del negocio principal de las empresas como proveedores, distribuidores, minoristas o clientes²⁴.

El WBCSD y su capítulo colombiano, el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible -CECODES, definen los Negocios Inclusivos como iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio, incorporan en sus cadenas de valor a personas de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida²⁵.

1.4. Negocios Inclusivos - Creación de oportunidades para todos

En 2007 la alianza WBCSD/SNV – CECODES en colaboración con la iniciativa Oportunidades para la Mayoría del Banco Interamericano de Desarrollo - BID, realizó el proyecto “Mapeo del Sector Privado” que analizó la incorporación de la BdP en modelos de negocio del sector privado en América Latina, este permitió constatar que, si bien el término Negocio Inclusivo era relativamente nuevo, varias empresas en el país practicaban el concepto²⁶.

Como principal acción a seguir, de esta investigación, se buscó la mejor manera de articular a los diferentes actores interesados en promover el concepto de Negocios Inclusivos. Es así que en 2007 CECODES convocó a un grupo diverso de organizaciones (empresas, fundaciones, academia, sector público y consultores) quienes, a partir de un trabajo participativo, conforman el Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia -CONNIC cuyo trabajo se ha centrado en la presentación de casos y en la identificación de retos y oportunidades para el desarrollo de Negocios Inclusivos²⁷.

De este Comité surgieron una serie de herramientas como el planteamiento de una estrategia nacional de Negocios Inclusivos y el portal www.negociosinclusivoscolombia.org; además del CONNIC. Actualmente existen cuatro comités regionales de Negocios Inclusivos en Villavicencio, Cúcuta, Medellín y Carmen de Bolívar; y próximamente habrá otro en el departamento de Boyacá.

Según el PNUD, en Colombia la apuesta por la implementación de los Negocios Inclusivos por parte del sector privado y el desarrollo de alianzas público-privadas en el país están contribuyendo con la interrupción de las trampas de pobreza y la superación de las restricciones³⁰.

23 UNDP. 2008. *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*. New York: UNDP.

24 G20 Development Working Group. 2015. *G20 Inclusive Business Framework*. Disponible en: <http://g20.org.tr/wp-content/uploads/2015/11/G20-Inclusive-Business-Framework.pdf>

25 CECODES. 2017. *Desarrollo de Negocios Inclusivos con Impacto Social*.

26 CECODES, SNV. 2008. *Los Negocios Inclusivos en Colombia*.

27 CECODES. 2010. *Negocios Inclusivos una Estrategia Empresarial para Reducir la Pobreza: Avances y Lineamientos*.

Por su parte la población Base de la Pirámide (BdP) se refiere a aquellos que tienen bajos ingresos y carecen de acceso a bienes y servicios básicos. A nivel global la BdP incluye a tres mil millones de personas viviendo con menos de USD\$3 al día y mil quinientos millones de personas con hasta USD\$9 al día, entre quienes se encuentran hombres y mujeres de todas las edades, razas y preferencias que habitan tanto ambientes urbanos como rurales²⁸. En América Latina, se estima que la BdP corresponde a alrededor de 405 millones de personas, casi el 70% de la población de la región al año 2015, correspondientes a hogares cuyos miembros cuentan con ingresos de hasta USD\$10 diarios per cápita²⁹.



Teniendo en cuenta las potencialidades de la implementación de los Negocios Inclusivos, se han desarrollado una serie de iniciativas que buscan la articulación de los diferentes actores que promueven y facilitan el desarrollo de los Negocios Inclusivos.

Desde 2013, con el apoyo de la cooperación internacional, surgió en el país el HUB de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, proyecto que ha venido siendo liderado y patrocinado por la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional - ASDI, el Reino de los Países Bajos, APC-Colombia y la Fundación ANDI. Este HUB constituye una plataforma multisectorial para la creación de alianzas que, mediante la estrategia de encadenamientos inclusivos, integran a la población vulnerable en la cadena de valor de las empresas³¹. A octubre de 2015, se habían incubado 10 nuevas alianzas y acelerado cinco asociaciones existentes. El HUB cuenta con más de 32 organizaciones involucradas en 15 proyectos de impacto social³².

En 2016, por otro lado, se dio inicio al Pacto por la Competitividad Inclusiva, entre el PNUD, la ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI y la Embajada de Suecia, a través del, cual el sector privado se propone desarrollar y fortalecer proyectos de inclusión económica de poblaciones y territorios tradicionalmente excluidos de las dinámicas económicas a través de sus negocios³³. Actualmente, se cuenta con 37 empresas colombianas y multinacionales que han expresado su intención de desarrollar y fortalecer proyectos de inclusión económica de poblaciones vulnerables.

28 WBCSD. 2017. Delivering on the Sustainable Development Goals: The inclusive business approach.

29 Azevedo, Viviane; Baigun, Alejandra; Bouillon, César P.; Duke, Duncan; Gallardo Montoya, María Lourdes (2015). Un mercado creciente de US\$750 mil millones: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en América Latina y el Caribe. BID.

30 PNUD. 2010. Crecimiento de Mercados Inclusivos. Estrategias Empresariales para la Superación de la Pobreza y la Exclusión en Colombia.

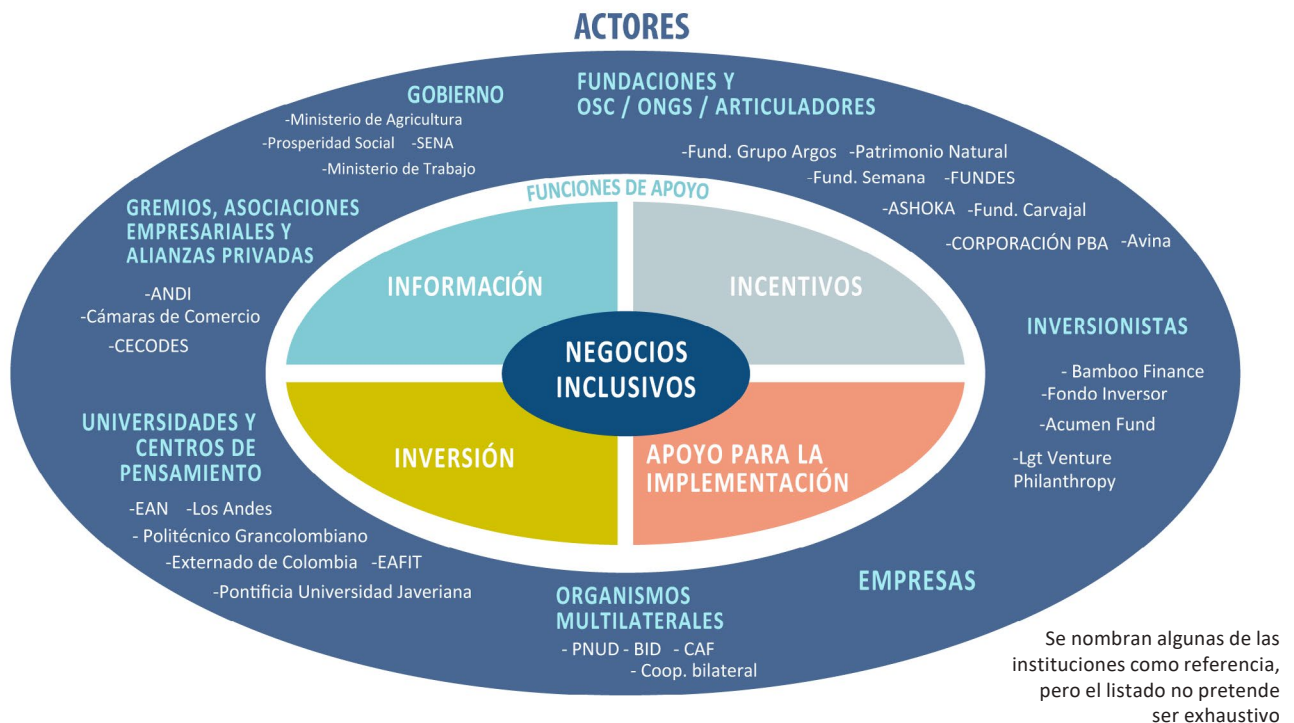
31 Fundación ANDI (2016). Manual Operativo HUB de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo. Segunda Edición. Disponible en <http://www.andi.com.co/Gerencia%20Arquitectura%20Social%20-%20Fundacion%20ANDI/Encadenamientos%20Inclusivos/Manual%20Operativo%20HUB%20de%20Alianzas.pdf>

32 Colombia Business in Development Facility Hub. Disponible en <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Colombia-Business-in-Development-Facility-Hub.pdf>

33 Fundación ANDI. Pacto por la Competitividad Inclusiva. Disponible en: http://www.andi.com.co/Gerencia%20Arquitectura%20Social%20-%20Fundacion%20ANDI/Paginas/Pacto_Competitividad_Inclusiva.aspx

El ecosistema de los Negocios Inclusivos en Colombia

Si bien los Negocios Inclusivos son un concepto que nació del sector empresarial, estos no pueden llevarse a cabo en aislamiento y las empresas requieren de la existencia de un entorno propicio para su buen desarrollo. Es lo que algunos como el G20 han pasado a denominar el ecosistema de los Negocios Inclusivos. En ese entorno es fundamental contar con la participación de múltiples actores quienes aportan, desde su experticia, sus capacidades, responsabilidades y mandato, diversos componentes necesarios para el buen desarrollo de los Negocios Inclusivos, a nivel de información, financiación, generación de capacidades, regulación y capacidad de articulación.



En este ecosistema, como lo identifica el PNUD³⁴, existen cuatro funciones básicas requeridas para apoyar el desarrollo de negocios inclusivos: Información, Incentivos, Inversión y Apoyo a la implementación.

A continuación, se explican brevemente cada una y se puntualiza para el caso colombiano.

- **Información:** conocimiento y know-how a cerca de las oportunidades de mercado y de otras características de la actividad empresarial. Los actores como academia y centros de pensamiento, consultores, centros de investigación y las agencias de desarrollo, tienen un papel importante en el desarrollo de esta función del ecosistema. Actualmente en Colombia, la promoción de los Negocios Inclusivos desde las universidades se basa en la capacitación y desarrollo de talleres teórico-prácticos en las

34 PNUD 2013. Realizing Africa's Wealth: Building Inclusive Businesses for Shared Prosperity. Disponible en: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/realizing-africa-s-wealth--building-inclusive-businesses-for-sha/>

instituciones, destinadas a sus estudiantes o públicos interesados en su conocimiento y aplicación. Sería interesante ver una mayor contribución desde la capacidad de generación de conocimiento para encontrar respuestas a los retos de los Negocios Inclusivos en el país.

- **Incentivos:** Fomento de la actividad empresarial, recompensando las externalidades positivas y creando reconocimientos a los beneficios sociales y ambientales, de manera que se promuevan las soluciones de mercado para estas problemáticas. Desde la institucionalidad, encargada de asuntos sociales, hay un interés y una apertura a los Negocios Inclusivos y las alianzas público privadas³⁵. Por ejemplo, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se ha preocupado por lograr el acercamiento entre los pequeños productores rurales y aliados comerciales, para alcanzar beneficios económicos, bilateralmente. Este objetivo lo ha logrado a través de su programa “Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas o PAAP, el cual pretende apoyar a los pequeños productores de 27 departamentos, para que puedan establecer acuerdos formales con un aliado comercial y por tanto minimizar los riesgos asociados a la actividad comercial”³⁶. Otro actor relevante es Prosperidad Social, encargado de la estrategia de promoción social para la población más pobre y vulnerable del país.
- **Inversión:** Respaldo financiero, tanto de fondos públicos como privados, para viabilizar la operación de negocios en mercados de BdP. Esquemas como la inversión de impacto o las microfinanzas se alinean muy bien con este propósito. En Colombia los fondos están cada vez más interesados en nuevos negocios que generen impacto social. Sin embargo, estudios recientes identifican un comentario generalizado de carencia de buenos proyectos para aprovechar la oferta de inversión disponible³⁷.
- **Apoyo para la implementación:** Proporcionar una serie de servicios de soporte, tales como logística y mercadeo, comunicaciones, entre otros, para permitir que los Negocios Inclusivos puedan operar en diversos ambientes. En esta función las ONG, las organizaciones multilaterales y las fundaciones empresariales son clave. Por ejemplo, en el país existen líneas de trabajo concretas desde el BID y el PNUD en torno a los Negocios Inclusivos en Colombia.

A nivel de construcción de política pública, es importante resaltar que si bien existen una serie de documentos CONPES y otras herramientas de política que se relacionan con la mejora de la calidad de vida de la población vulnerable, o de iniciativas puntuales que se alinean con los propósitos de un Negocio Inclusivo en el sector agrícola, como el caso del programa de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura, a la fecha el país no cuenta con una propuesta robusta de política pública, específicamente diseñada, para impulsar el desarrollo de Negocios Inclusivos como una apuesta para fortalecer el desarrollo sostenible en las regiones. La existencia de una orientación de gobierno de este tipo, sería favorable para brindar una unificación conceptual y alinear los esfuerzos de los diversos actores del ecosistema de los Negocios Inclusivos en Colombia.

35 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH 2015. Negocios Inclusivos en Mexico y Colombia. Disponible en: <http://www.emprendedorsocial.org/giz-analiza-los-modelos-de-negocios-inclusivos-en-mexico-y-colombia/>

36 Tomado de: <http://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co:81/tutorial/Hijos.aspx?Location=67&idPadre=66>

37 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH 2015. Negocios Inclusivos en Mexico y Colombia. Disponible en: <http://www.emprendedorsocial.org/giz-analiza-los-modelos-de-negocios-inclusivos-en-mexico-y-colombia/>



2. ESTADO ACTUAL DE LOS Negocios Inclusivos en Colombia

2.1. Introducción

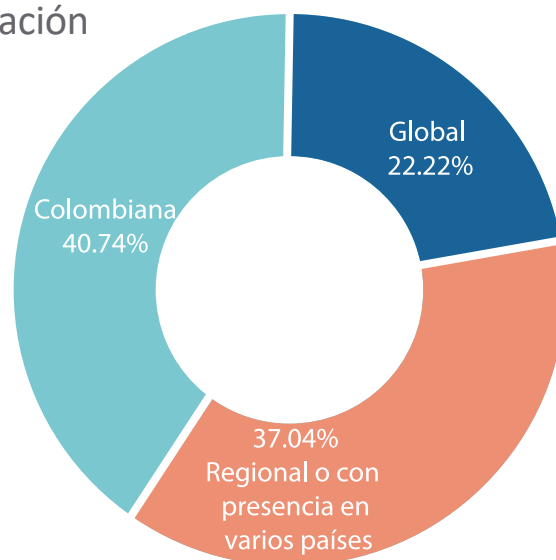
Este capítulo presenta las regiones del país donde las empresas llevan a cabo Negocios Inclusivos, el relacionamiento con la población BdP para su vinculación, las motivaciones y las barreras que tienen las empresas para llevar a cabo Negocios Inclusivos, las estrategias para escalarlos y su relación con los ODS. Finaliza con algunos puntos clave.

La información que se presenta en este capítulo proviene, principalmente, del estudio adelantado con 54 empresas en Colombia de diferentes sectores y tamaños, de las cuales 47 han incluido población BdP en su cadena de valor. La investigación se complementó con fuentes de información secundaria para caracterizar el ecosistema de los Negocios Inclusivos en Colombia, y con el conocimiento y experiencia de los autores. Vale la pena anotar que los hallazgos de este estudio no pueden tomarse como una muestra representativa de las empresas con operación en el país, debido a que se trata de una encuesta direccionada a un grupo pre identificado de empresas por su trayectoria o interés en los Negocios Inclusivos.

Empresas encuestadas	Vinculadas con la población BdP	Sin vinculación con la población BdP
54	47	7

Cerca del 78% de los participantes corresponden a empresas que, por su tamaño, operan únicamente en Colombia o tienen presencia en varios países de la región latinoamericana. El 22% de la muestra corresponde a empresas con operaciones globales.

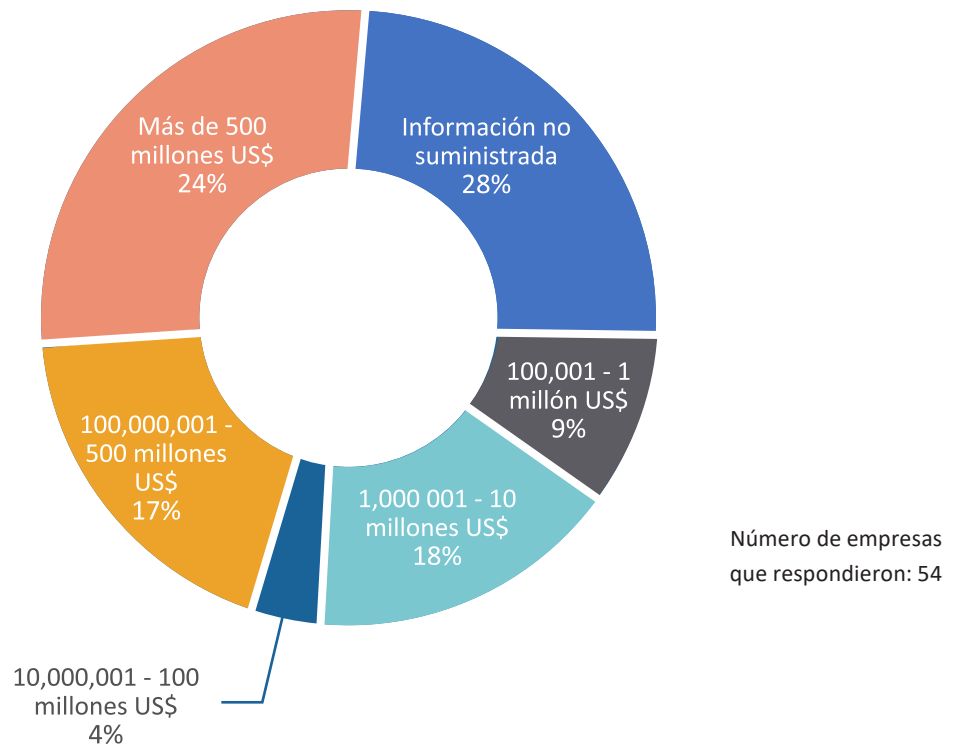
Empresas según nivel de operación



Número de empresas que respondieron: 54

En relación con sus ingresos anuales, el 9% de las empresas que participaron en la encuesta declararon que estos se encuentran en el rango entre USD\$100 mil a USD\$1 millón, el 22% reportaron ingresos anuales entre más de USD\$1 millón y USD\$100 millones, el 17% entre USD\$100 y USD\$500 millones y el 24% indicaron tener ingresos anuales superiores a los USD\$500 millones. Un 28% no suministró esta información.

Ingresos netos por empresa en el año 2016 en dólares americanos



De acuerdo con 42 empresas encuestadas y vinculadas con la población Bdp³⁸, 16 de ellas informan que tienen presencia a nivel nacional, mientras 27 tienen presencia a nivel regional. El 41% de los negocios dirigidos a la Bdp son desarrollados en la Región Andina de Colombia (departamentos de Antioquia, Boyacá, Caldas, Cundinamarca, Huila, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima y la ciudad de Bogotá). Sin embargo, al detallar por departamento, la mayor participación se realiza en el Valle del Cauca (Región Pacífica) con un 52%, seguido del departamento del Cauca (Región Pacífica) 41% y Antioquia (Región Andina) con el 37%. (Ver con más detalles el Anexo #2).

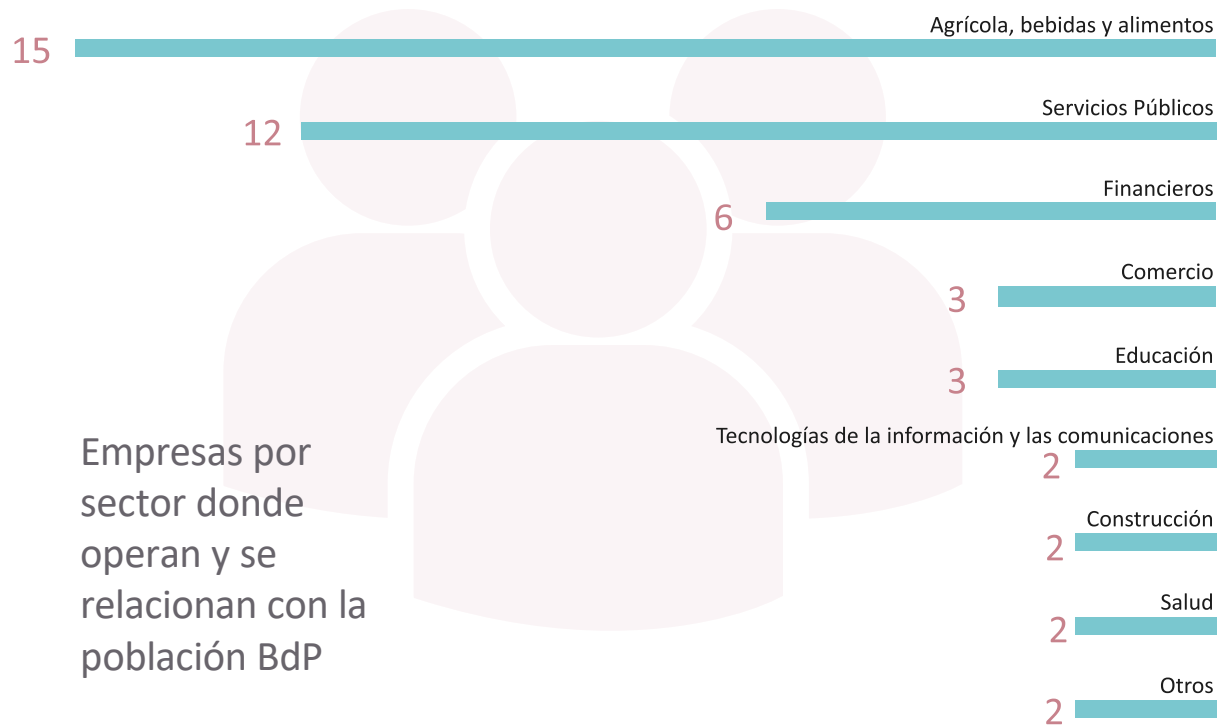
38 De las 54 empresas encuestadas, 47 presentan negocios con la población Bdp, sin embargo, para esta pregunta, cinco empresas omitieron la información relacionada con la región impactada. Se trabaja con una base de 42 empresas para este análisis.

Número de Negocios Inclusivos por Departamento



Al indagar por el sector en el cual se lleva a cabo el relacionamiento con la población BdP, la mayoría de las empresas (32%) dijo que opera en el sector agrícola, bebidas y alimentos. Un segundo grupo de empresas se clasifica en el sector servicios públicos que incluye agua, energía, gas natural y saneamiento básico, con una participación del 25%.

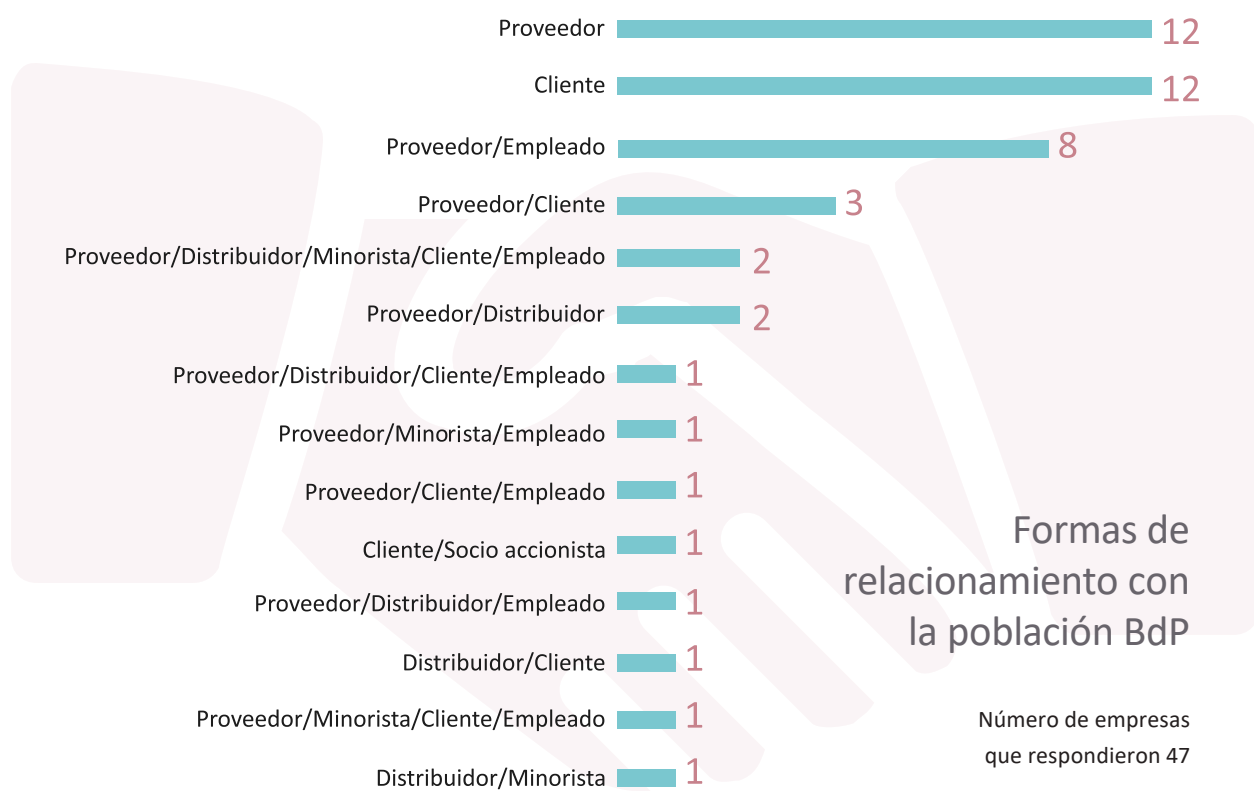
En tercer lugar, está el sector financiero con un 13%³⁹. La concentración en estos sectores puede obedecer a que en las zonas rurales es dónde hay mayores falencias en el acceso a servicios, productos, fuentes de ingreso y empleo, lo que constituye una oportunidad para desarrollar Negocios Inclusivos. Otros sectores donde se están llevando a cabo este tipo de negocios, pero con menor participación que los anteriores, son tecnologías de la información y las comunicaciones, construcción y salud, entre otros.



Número de empresas que respondieron: 47

Ahora bien, al hablar de las maneras en que las empresas se están relacionando con la población BdP se encuentra que, fundamentalmente, lo están haciendo vinculando a la población como proveedores (59%). En un segundo lugar de importancia, se encuentra el relacionamiento como clientes (41%), seguido por la vinculación como empleados (28%). En el último lugar de ocurrencia se encuentra el relacionamiento con la BdP en calidad de socios o accionistas (2%). Es importante anotar que la misma empresa puede estar desarrollando varias de estas formas de relacionamiento a lo largo de su cadena de valor.

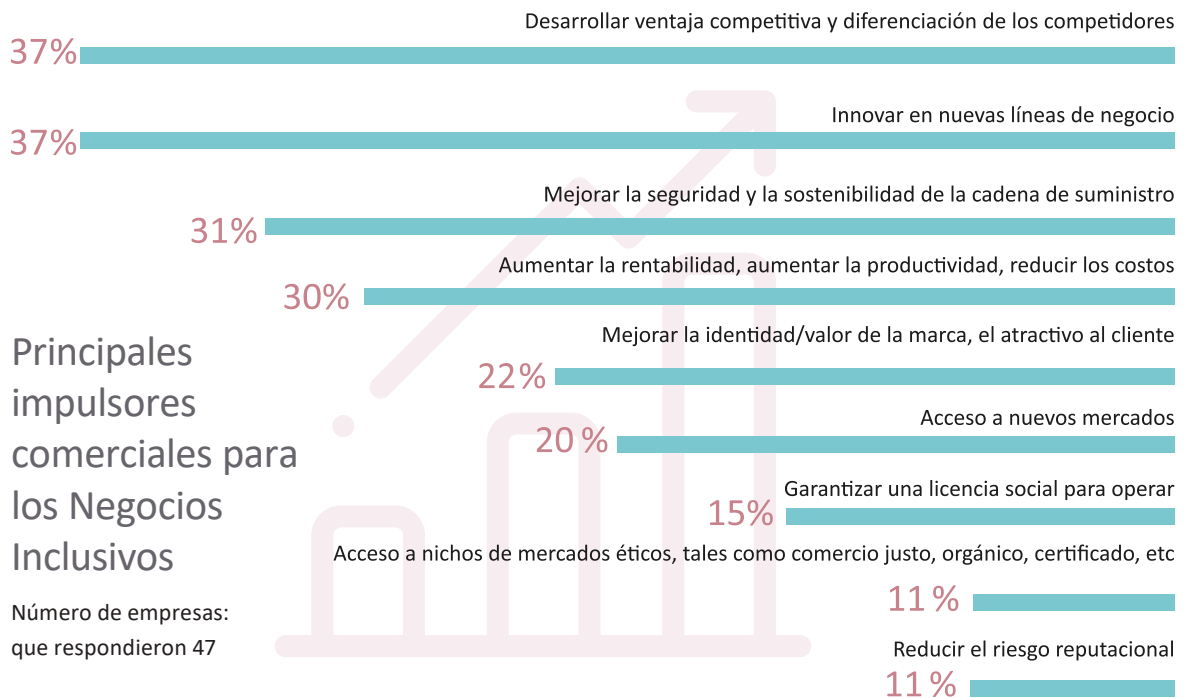
³⁹ Siete de las empresas participantes afirmaron no estar vinculadas con la población BdP a través de un esquema de Negocio Inclusivo. El análisis sobre el desarrollo de los Negocios Inclusivos se basa en las 47 empresas que actualmente desarrollan un esquema de Negocio Inclusivo.



2.2. La motivación: ¿por qué involucrarse en un Negocio Inclusivo?

Cuando se consultó a las empresas por los principales factores que las motivan a desarrollar Negocios Inclusivos, el 37% de ellas manifestó que el desarrollo de ventajas competitivas y la diferenciación de sus competidores, junto con la posibilidad de innovar en nuevas líneas de negocio, son los factores determinantes para impulsar estas iniciativas. Así mismo, un 31% aseguró que los Negocios Inclusivos mejoran la seguridad y la sostenibilidad en su cadena de suministro, lo que va de la mano con el aumento de la rentabilidad, la productividad y la reducción de costos, considerados factores determinantes para el 30% de las organizaciones.

Otros de los impulsores comerciales para llevar a cabo Negocios Inclusivos están relacionados con el acceso a nuevos mercados y a nichos especializados tales como mercados éticos y comercio justo. El valor reputacional, el posicionamiento de marca y el licenciamiento social también son considerados beneficios de la implementación de Negocios Inclusivos.



2.3. Negocios Inclusivos y ODS

De las 54 empresas encuestadas, 47 identificaron la contribución directa de su modelo de Negocios Inclusivos a los ODS. En la mayoría de los casos las empresas identificaron el aporte a más de un ODS.

Los principales tres ODS que las empresas identifican como receptores de su impacto son:

- **ODS 1 Fin de la pobreza**, a través de la provisión de medios de vida sostenibles y mayores oportunidades de ingresos a las personas en la BdP, del acceso a productos y servicios asequibles en la BdP, y al brindarles un mejor acceso a los servicios financieros. Este resultado es consistente con el hecho de que las principales formas de relacionamiento con la población BdP identificadas por las empresas de este estudio son proveedor y cliente.
- **ODS 4 Educación de calidad**, mejorando el acceso a la capacitación, la formación de habilidades y / o educación en la BdP. Si bien es cierto que el sector educación no tuvo una alta participación en la encuesta realizada, la implementación de un Negocio Inclusivo requiere del desarrollo de habilidades duras y blandas para el empoderamiento y la apropiación del mismo, tanto por parte de la población BdP vinculada, como de las personas que trabajen en la empresa ancla y de los otros actores involucrados con el Negocio Inclusivo.
- **ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico**, a través de la promoción del trabajo justo y decente, proporcionando apoyo a los micro y pequeños empresarios. Durante el desarrollo del Negocio Inclusivo la empresa debe garantizar que el emprendimiento que surja de la población BdP implementa buenas prácticas laborales. Adicionalmente, el desarrollo del Negocio Inclusivo es una manera en que la empresa puede favorecer el crecimiento de micro y pequeños empresarios.

Contribución del modelo de Negocio Inclusivo a los ODS y sus metas

Número de empresas que respondieron: 47
Opción de múltiples respuestas



Al indagar por la gestión del Negocio Inclusivo y en particular por la medición de los impactos generados por su modelo para el desarrollo sostenible, 45% de las empresas respondieron afirmativamente. Sobre las metodologías empleadas, las empresas afirman estar haciendo uso de indicadores de impacto tanto cuantitativos como cualitativos, alineados con sus asuntos materiales y bajo metodologías estandarizadas como Global Reporting Initiative - GRI o el Global Impact Investing Rating System -GIIRS para el caso de las Empresas B. También hay empresas que manifestaron preferir optar por desarrollar metodologías propias alineadas con indicadores tales como el índice de pobreza multidimensional.

Así mismo, se encuentran casos de empresas que, si bien están adelantando mediciones, están en proceso de afinación para llegar a incorporar indicadores sociales y de sostenibilidad más completos y de mayor profundidad, pues por el momento, sus mediciones están centradas en los aspectos comerciales del negocio.

Impacto:

45%

MIDEN

47%

REPORTAN

También es importante resaltar que varias de las empresas encuestadas manifestaron estar colaborando con otros actores, como fundaciones empresariales, ONG y universidades, para adelantar, de manera conjunta, la tarea de medición de impacto. De igual manera, 21 de las empresas que respondieron, afirmaron estar reportando públicamente acerca de dichos impactos. La metodología más utilizada corresponde a los informes de gestión y de sostenibilidad, citando con frecuencia su elaboración bajo metodología GRI. Adicionalmente, las empresas hacen uso de otros canales de comunicación externa como publicaciones en su página web, medios de comunicación masiva regionales y nacionales, y la participación en foros y eventos.

En el momento de la validación de los resultados de la encuesta durante los talleres con empresarios, estos afirmaron que si bien es cierto que se ha avanzado en los procesos de seguimiento a la gestión de los Negocios Inclusivos, aún falta hacer un ejercicio más riguroso en la medición de impacto siguiendo metodologías adecuadas. Se destaca, por ejemplo, el uso del GRI como una herramienta útil para reportar la gestión empresarial frente a la sostenibilidad incluyendo los avances frente a los Negocios Inclusivos, pero no la única.

La medición de impacto le permite a las empresas demostrar que su Negocio Inclusivo tiene un historial de éxito en el desarrollo social y del negocio, aprovechar sus competencias esenciales para avanzar en los ODS e involucrar a la población BdP⁴⁰.

Algunos beneficios para las empresas de medir su impacto son⁴¹:

- Anticiparse y adaptarse a las condiciones y necesidades cambiantes de la sociedad.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejorar las relaciones con la comunidad mediante una comunicación más informada y eficaz.
- Mejorar las relaciones para sostener la licencia para operar. Descubrir oportunidades para asociarse con otros grupos de interés para optimizar el impacto, atraer y retener empleados.

40 Business Call to Action. Impact Practice. Consultado en: <https://www.businesscalltoaction.org/impact-practices>

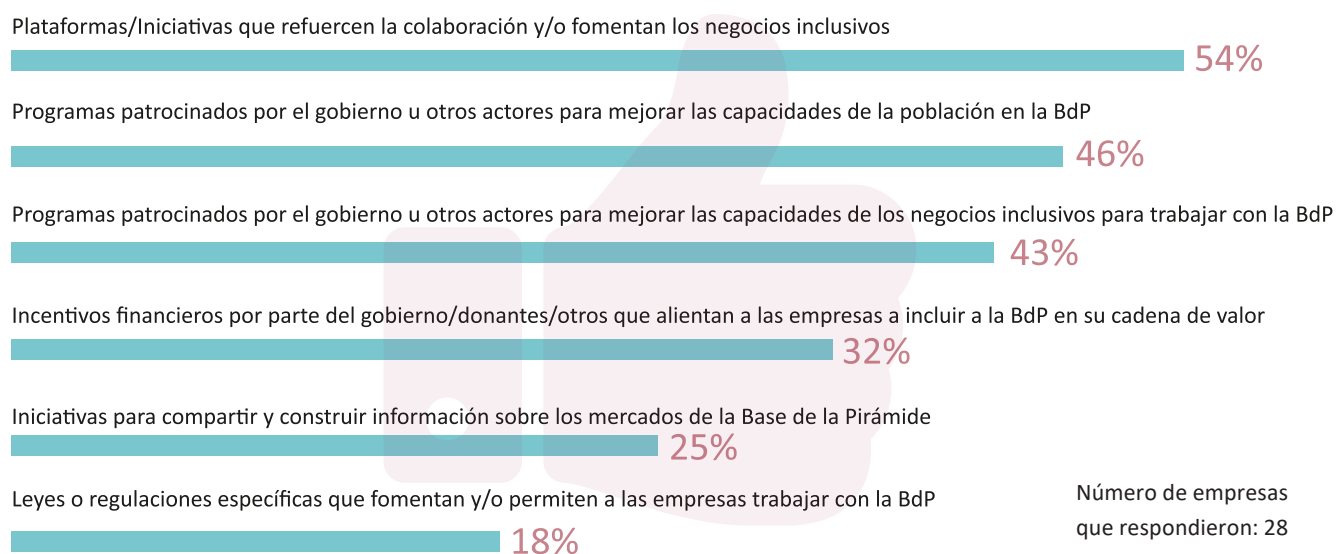
41 WBCSD (2008). Measuring Impact Beyond the Bottom Line: Why measuring impacts on society makes business sense.

Disponible en: <http://wbcspdpublications.org/project/measuring-impact-beyond-the-bottom-line-why-measuring-impacts-on-society-makes-business-sense/>

2.4. Apoyos para los Negocios Inclusivos en Colombia

De las 47 empresas que tienen vinculada en su cadena de valor a población BdP, 28 de ellas recibieron aportes para impulsar y desarrollar su Negocio Inclusivo. Entre estos, la mayoría resalta la participación en plataformas o iniciativas que refuerzan la colaboración y/o fomentan los Negocios Inclusivos. También resulta significativo el apoyo recibido a través de programas patrocinados por el gobierno o por otros actores, tanto para mejorar las capacidades de la población BdP, como para mejorar las capacidades de las empresas que trabajan con esta población. En tercer grado de importancia se menciona el apoyo recibido a través de incentivos financieros por parte del gobierno, donantes u otras organizaciones que alientan a las empresas a incluir a la población de la BdP en sus cadenas de valor.

Tipos de beneficios que han recibido las empresas para el desarrollo de Negocios Inclusivos



La principal forma de colaboración es a través del establecimiento de alianzas con actores públicos y privados. Los actores públicos con quienes más se interactúa para temas de Negocios Inclusivos son del orden nacional, departamental o municipal, tales como ministerios, gobernaciones y alcaldías. En el nivel nacional se destaca el relacionamiento con los ministerios de Educación, Comercio, Industria y Turismo, Relaciones Exteriores y Agricultura; este último a través del programa Alianzas Productivas. A nivel de agencias y de establecimientos públicos se menciona en particular la colaboración del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA para la formación de comunidades. Las empresas también se relacionan con aliados locales que apalancan recursos a través de los fondos nacionales de cofinanciación.

A su vez, las empresas encuestadas mencionaron que los proyectos se encuentran apoyados por la cooperación internacional para desarrollar capacidad a nivel comunitario e institucional. Este respaldo lo brindan cooperantes del orden multilateral como el Banco Mundial -BM, la Organización de Estados Iberoamericanos - OEI, el PNUD, así como del

orden bilateral como la cooperación de los Estados Unidos - USAID, la cooperación española - AECID, la cooperación alemana - GIZ, la cooperación holandesa y la Unión Europea - UE. Otro actor importante para el establecimiento de alianzas lo constituyen las fundaciones empresariales, o los fondos como Patrimonio Natural.

A nivel de plataformas, se resalta la colaboración de gremios y asociaciones empresariales. Entre estos se destacan CECODES, Pacto Global y Sistema B⁴². También se destaca la participación en el programa de compras inclusivas de ANDI y en espacios como el HUB para la competitividad inclusiva de la Fundación ANDI.

72% de las empresas interactúan con el Sector Público.

2.5. Retos y oportunidades para escalar los Negocios Inclusivos

La superación de las barreras internas y externas para la implementación de los Negocios Inclusivos es uno de los principales retos para su sostenibilidad y escalabilidad. De acuerdo con los participantes en este estudio, el principal obstáculo externo es el acceso a la financiación para que la población BdP pueda actuar como cliente, proveedor, minorista o distribuidor en su cadena de valor. Es importante destacar, sin embargo, que el acceso a financiación para las empresas tiene poca o ninguna relevancia para el desarrollo de un Negocio Inclusivo, lo que es consecuente con el hecho de que los beneficios asociados están relacionados con la estrategia corporativa, por lo que se puede inferir que estas apalancan inicialmente la financiación para la población BdP y luego la articulan con las entidades para mejorar el acceso.

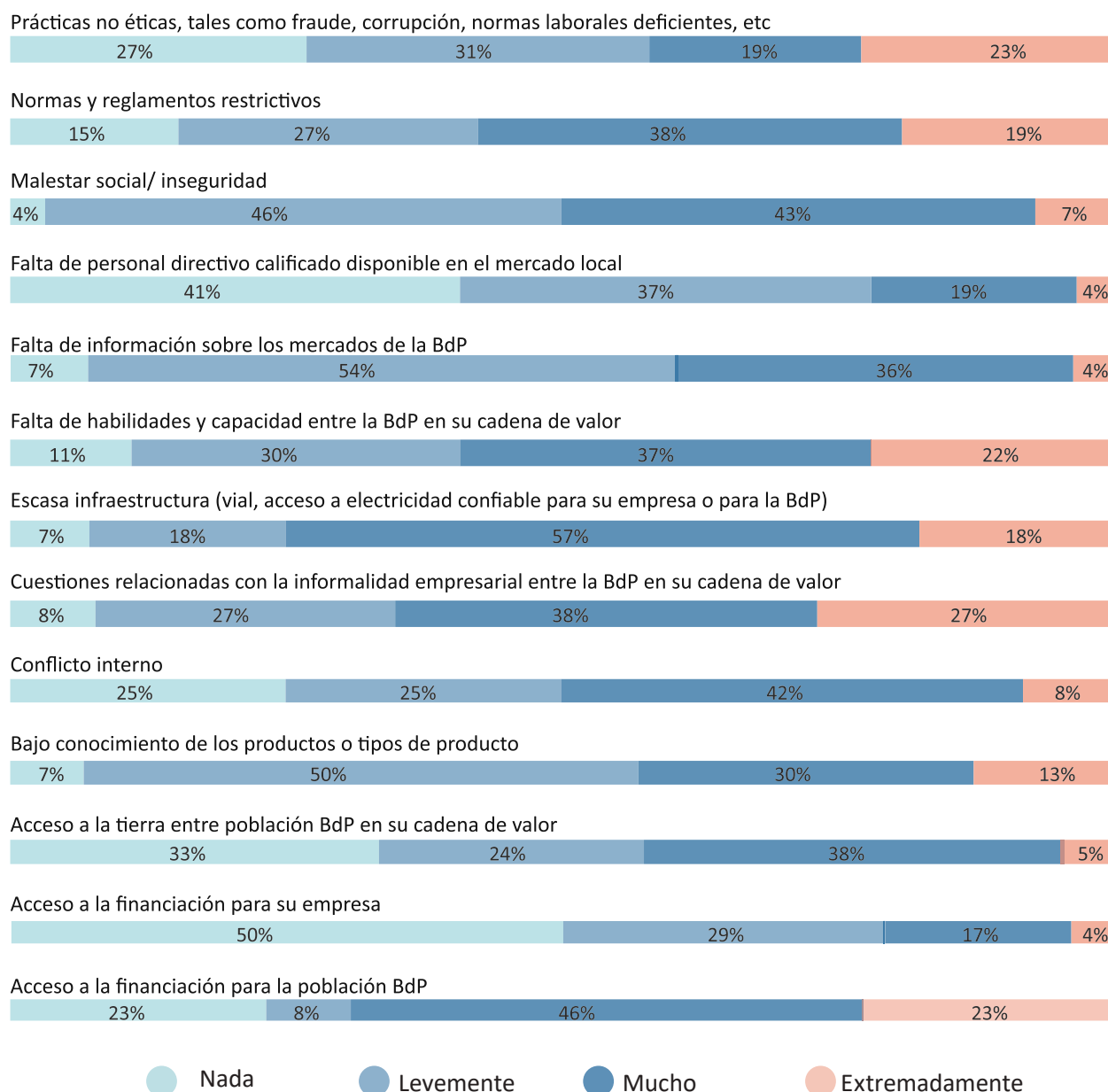
La falta de infraestructura confiable y a disposición, tanto para la población como para las empresas, es otro de los principales obstáculos externos para la implementación de un Negocio Inclusivo ya que el no contar con infraestructura confiable se genera un incremento en los costos y constituye una barrera de acceso a procesos más eficientes que viabilizan las iniciativas de Negocios Inclusivos. De igual forma, la falta de habilidades y capacidades entre la población BdP, así como la informalidad empresarial y las normas y reglamentos restrictivos, son otros de los principales factores externos que más obstaculizan el buen desarrollo de los Negocios Inclusivos en Colombia.

Se debe mencionar que, si bien las situaciones y consecuencias del conflicto interno en Colombia continúan siendo percibidas por el 42% de los participantes como un obstáculo, un 50% las considera como un aspecto que afecta levemente o en ninguna manera la implementación del Negocio Inclusivo. De manera similar, se consideraron la inseguridad y el malestar social como un aspectos externos que obstaculiza levemente (46%) o en gran medida (43%) el buen desarrollo de un Negocio Inclusivo; lo cual puede estar relacionado con las particularidades de la geografía nacional en las cuales esté operando la empresa. Teniendo en cuenta la coyuntura que afronta actualmente el país frente a la implementación del acuerdo de paz, es importante el rol del Estado como garante de la

⁴² Sistema B le apunta a una economía que pueda crear valor integral para el mundo y La Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la el planeta, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo. Tomado de <http://sistemab.org>

seguridad, lo que permite que el sector privado identifique oportunidades para contribuir con el desarrollo de los territorios a través de la implementación de Negocios Inclusivos.

Aspectos externos que representan un obstáculo para los Negocios Inclusivos

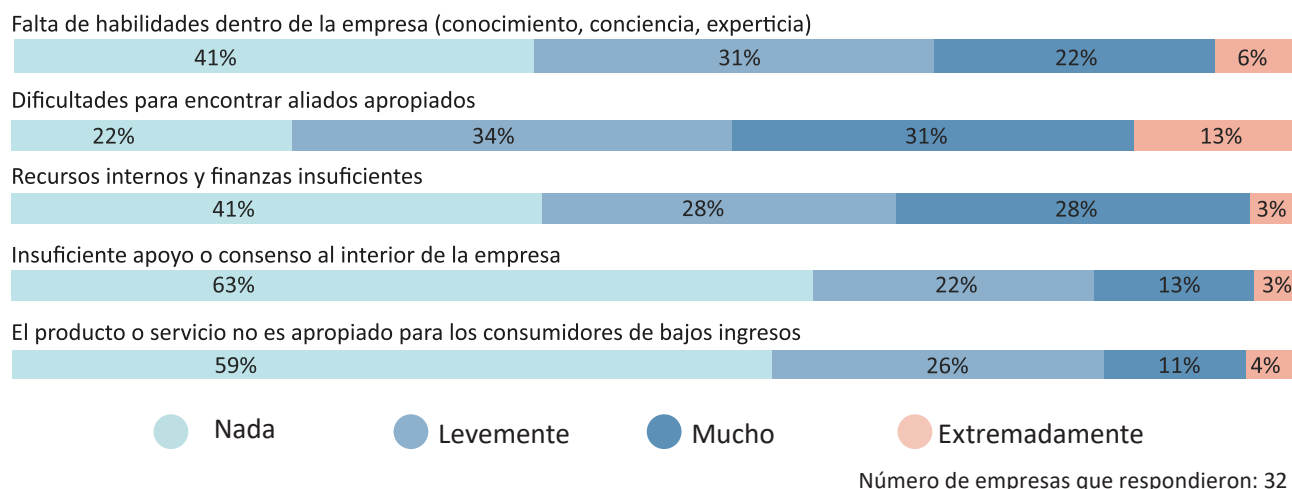


Número de empresas que respondieron: 29

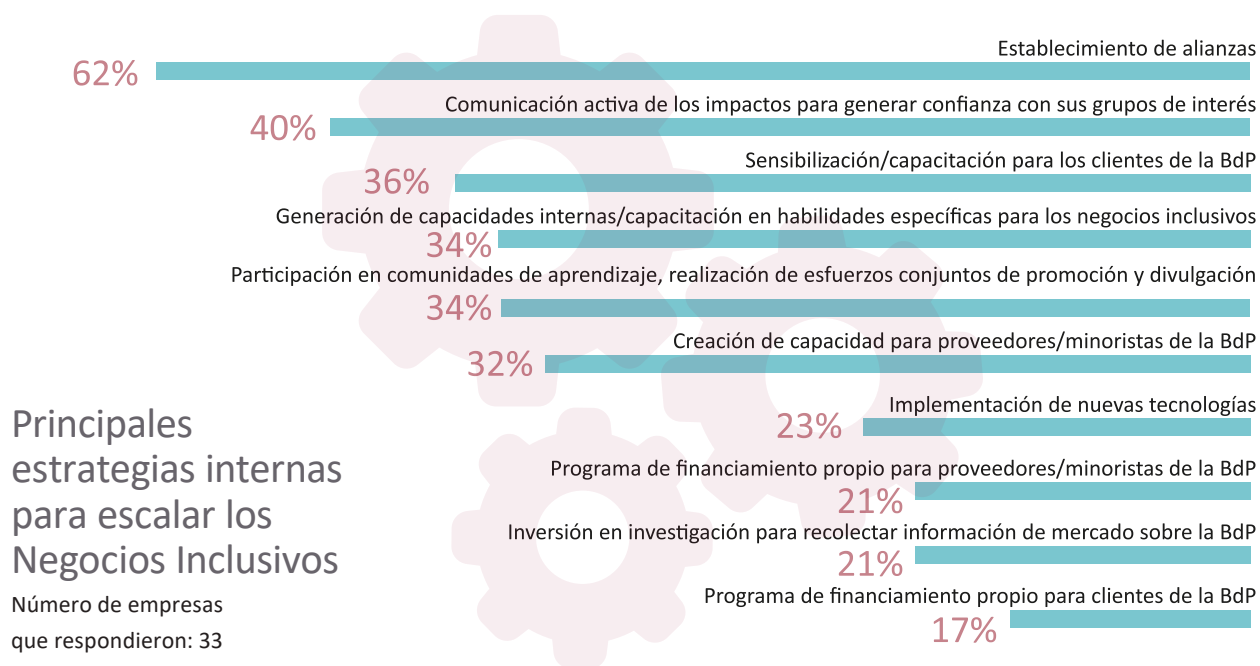
Frente a los obstáculos internos que las empresas evaluaron, la mayoría de estos no son identificados como una barrera para llevar a cabo su Negocio Inclusivo. Si bien al interior de las organizaciones hay apoyo y consenso sobre la ejecución del Negocio Inclusivo, se presentan dificultades para encontrar a los aliados apropiados. Esto puede obedecer al proceso propio de pasar de la idea a la acción de un proyecto que implica procesos nuevos al interior de las compañías, por lo que en un comienzo la falta de conocimiento, conciencia

o experticia son un obstáculo leve para el desarrollo del Negocio Inclusivo en el nivel empresarial privado.

Aspectos internos que representan un obstáculo para los Negocios Inclusivos



A la hora de escalar los Negocios Inclusivos, las empresas mencionan la generación de alianzas como la principal estrategia que han utilizado para lograrlo. Varias compañías se centran también en la comunicación activa de los impactos para generar confianza con sus grupos de interés, y en el desarrollo de esquemas de sensibilización o capacitación para la población BdP. La generación de capacidades internas, así como la participación en comunidades de aprendizaje y la realización de esfuerzos conjuntos de divulgación, son otras de las estrategias más comúnmente adelantadas por las organizaciones para llevar a escala su Negocio Inclusivo. Dos de las empresas que están desarrollando Negocios Inclusivos manifestaron que actualmente se encuentran en fase piloto por lo que estos aún no han sido escalados.





Resumen

- Los Negocios Inclusivos constituyen una herramienta de acción novedosa y efectiva para materializar la contribución del sector privado al logro de los ODS, al tiempo que generan valor económico y social para las empresas.
- Los Negocios Inclusivos son impulsores de los ODS, por lo que se requiere explorar, al interior de las empresas, cómo construir Negocios Inclusivos que aporten a su vez a las metas de los ODS.
- Los Negocios Inclusivos son modelos empresariales susceptibles de ser implementados en todas las regiones del país.
- Para implementar un Negocio Inclusivo es necesario contar con el apoyo interno de las diferentes áreas de las compañías, empezando por la alta dirección; si bien esto no implica que toda la empresa gire en torno al Negocio Inclusivo, si puede requerir flexibilidad y adaptabilidad organizacional.
- Las organizaciones se apoyan en el establecimiento de alianzas para dar respuesta a los diferentes aspectos que complementan el desarrollo del negocio, como son capacitación, financiación y acceso a tecnología; de manera tal que se pueden enfocar en el desarrollo del mercado del Negocio Inclusivo.

El país lleva recorrido un camino de más de 10 años en la implementación de Negocios Inclusivos, es el momento de que las empresas avancen en la evaluación de su impacto, de manera que se cuente con información confiable sobre la viabilidad de las iniciativas para su escalabilidad y réplica. Se requiere de la participación y compromiso decidido de todos los actores del ecosistema de Negocios Inclusivos en Colombia para que más compañías se sumen al desarrollo de estos como una herramienta que aporta al desarrollo sostenible del país.



3. UNA MIRADA DETALLADA

Modelos de Negocios Inclusivos en diversos sectores y su contribución a los ODS

Introducción

Este capítulo inicia con una breve contextualización de la BdP en América Latina y en Colombia, en términos de su constitución y tendencias de consumo. Posteriormente, se centra en brindar una mirada más detallada de cuatro sectores de la economía colombiana, mostrando para cada uno de ellos, una breve descripción del contexto del sector e identificando las principales oportunidades para desarrollar Negocios Inclusivos, al tiempo que reseña diferentes casos identificados durante este estudio. La información suministrada no pretende ser exhaustiva para cada uno de los sectores, y se basa en el análisis efectuado por los autores con base en los hallazgos de las encuestas, entrevistas y talleres adelantados. Por tanto, las observaciones contenidas en este capítulo representan la opinión directa de las compañías consultadas. Cada sección finaliza con la presentación más detallada de uno o dos casos de Negocios Inclusivos por sector, identificando también la posible contribución de su modelo a los ODS, elaborados con base en información suministrada directamente por las empresas.

Es importante mencionar que no en todos los sectores es posible llevar a cabo modelos de Negocios Inclusivos. Asimismo, como se desprende de la definición del concepto, los Negocios Inclusivos pueden ser llevados a cabo en un eslabón de la cadena de valor de las empresas, de acuerdo con las características de la población BdP con quien se quiera trabajar, y de las necesidades y oportunidades identificadas por la empresa. En tal sentido, el Negocio Inclusivo constituye una de las líneas de actuación de la misma. Sin perjuicio de lo anterior, es fundamental que el modelo de Negocios Inclusivos permee todas las áreas de la organización para que éstas puedan alinear sus procesos cuando fuere necesario. Lo anterior requiere una directriz junto con el apoyo decidido desde la alta dirección.

En el marco de este estudio, los sectores que se identificaron con una mayor vinculación de la población BdP, a través de los Negocios Inclusivos son: alimentos y agronegocios, infraestructura, salud y servicios financieros.

La BdP en América Latina y en Colombia

De acuerdo con el estudio más reciente adelantado por el BID⁴³, el mercado de la BdP en América Latina y el Caribe representa alrededor del 70% de la población de la región, es

43 BID (2015). Un Mercado creciente de US\$750 mil millones. Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en América Latina y el Caribe. Disponible en: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6992/Un_Mercado_Creciente_de_US\\$750_mil_millones.pdf?sequence=7](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6992/Un_Mercado_Creciente_de_US$750_mil_millones.pdf?sequence=7)

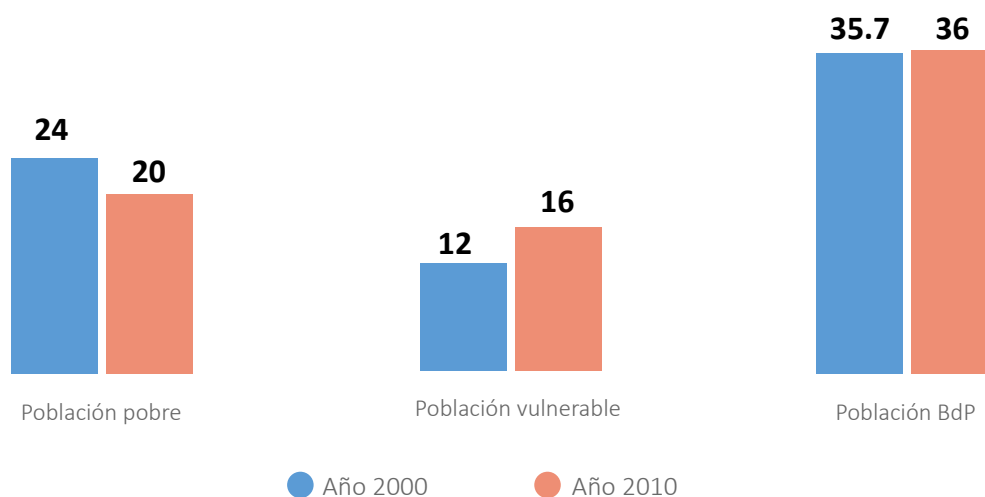
decir unos 405 millones de personas, correspondientes a hogares cuyos miembros cuentan con ingresos de hasta USD\$10 diarios per cápita, medido en paridad de poder adquisitivo -PPA de 2005. Con un ingreso promedio per cápita del USD\$1.873, el tamaño total del mercado es de USD\$759.000 millones y representa alrededor de un 10% de la economía de la región.

En la composición del mercado se pueden identificar dos segmentos: el pobre, que vive con hasta USD\$4 diarios per cápita en PPA, y el vulnerable, que vive con entre USD\$4 y USD\$10 diarios per cápita en PPA. Un 45% de la población BdP en América Latina corresponde al segmento pobre (183 millones de personas), y el 55% es vulnerable (222 millones de personas)⁴⁴.

En Colombia, de 2000 a 2010, la población de la BdP aumentó en 1%, pasando de 35,7 millones a 36 millones de personas. La población pobre (aquellos con ingresos de menos de USD\$4 por día) cayó 17% de 24 a 20 millones de personas. La población vulnerable (aquellos con ingresos entre USD\$4 y USD\$10 por día), aumentó 33%, pasando de 12 a 16 millones de personas⁴⁵.

Tamaño poblacional de la BdP en Colombia

(en millones de personas)

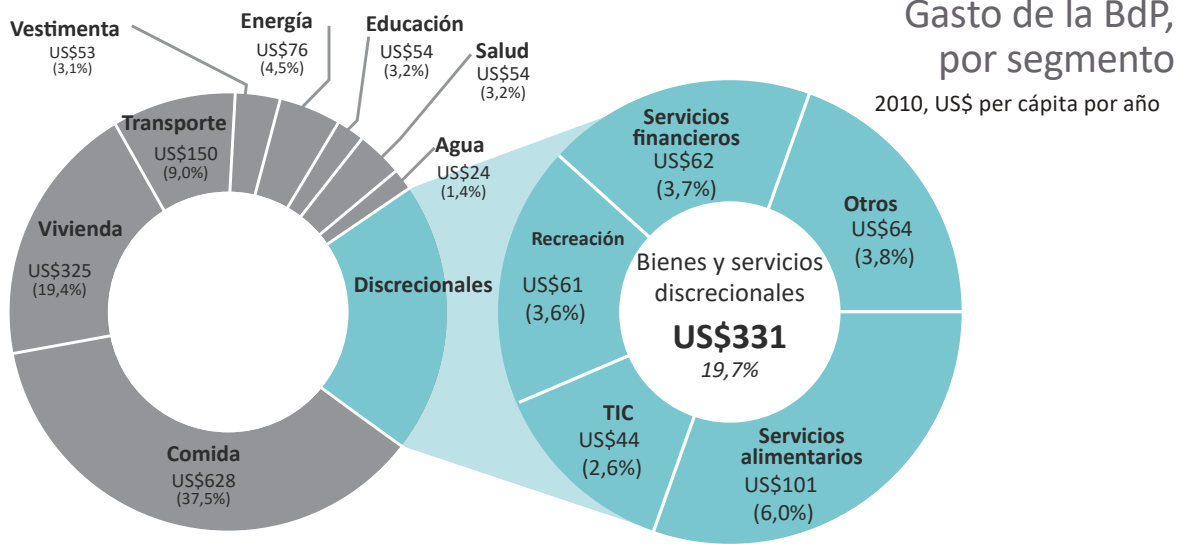


Fuente: BID, 2015

En relación con el gasto de la población BdP en Colombia, según sector de la economía, se encuentra que la mayor proporción (37,5%) fue destinada al consumo de alimentos. En segundo lugar, se encuentra el gasto en vivienda (19,4%), seguido por transporte (9,0%). También es importante mencionar que los gastos discrecionales se llevan en conjunto un 19,7% del gasto total de la población BdP en el país. Entre estos bienes y servicios discrecionales se destaca el consumo de servicios alimenticios y de servicios financieros, representando un 6% y 3,7% respectivamente.

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Ibid



Fuente: BID, 2015

Los siguientes apartados presentan el análisis efectuado para cada uno de los cuatro sectores de la economía, identificados con una mayor vinculación de la población Bdp a través de los Negocios Inclusivos: alimentos y agronegocios, infraestructura, salud y servicios financieros.

3.1. Alimentos y agronegocios



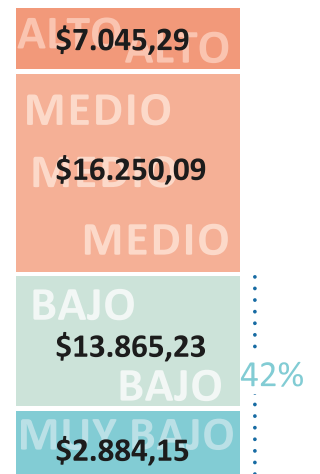
En Colombia, la agricultura es la principal fuente de empleo rural, pero sólo representa un 47% del total del empleo generado en zonas rurales; el empleo no agrícola en los diferentes sectores, por ejemplo, comercio y servicios sociales, representa el restante 53%. El ingreso mensual promedio de una familia rural del sector agrícola en 2013 fue de \$695.510 (equivalentes a USD\$239,8)⁴⁶. En 2015 se produjeron en Colombia más de 35 millones de toneladas de alimentos y materias primas agropecuarias⁴⁷.

Se han identificado cuatro tipos de cadenas de comercialización de los productos agrícolas: canal tradicional, canal moderno, agroexportaciones y comercialización de materias primas. En general, el pequeño productor se enfrenta con barreras de tipo técnico, de calidad y comerciales cuando busca acceder a los canales donde puede obtener un mayor precio para su producto. Por ejemplo, una limitación se encuentra en la necesidad de garantizar el flujo de caja con el pago de contado de las cosechas, porque con ello obtienen el ingreso que necesitan para adquirir su canasta básica y cumplir con sus compromisos diarios. Es necesario precisar que, en todos los casos, un mismo producto puede ser comercializado por varios canales⁴⁸.

TAMAÑO DEL MERCADO EN COLOMBIA

Consumo anual de los hogares (2010)

Alimentos y agronegocios



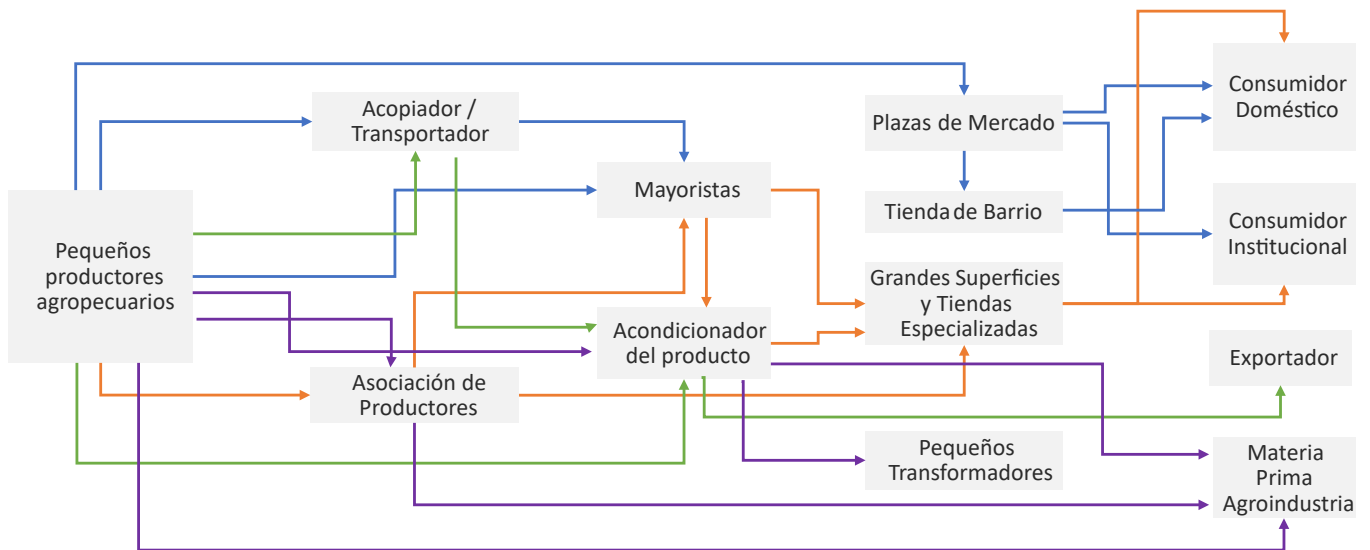
46 Misión para la Transformación del Campo, (2015). Mercado laboral en el sector rural colombiano (Informe para la Misión para la Transformación del Campo). Bogotá D.C.

47 Sociedad de Agricultores de Colombia <http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/documentos-presentaciones-agropecuaria.html>

48 Misión para la Transformación del Campo, (2014). Propuesta para desarrollar un modelo eficiente de Comercialización y Distribución de Productos (Documento técnico para la Misión para la Transformación del Campo). Bogotá D.C. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Propuesta%20para%20desarrollar%20un%20modelo%20eficiente%20de%20Comercialización%20y%20Distribución%20de%20Productos.pdf>



Tipos de cadenas de comercialización de los productos agrícolas en Colombia



Canal Tradicional

Carencia de un marco normativo

Flexibilidad en pesos y medidas

Canal Moderno

Fichas de producto guían el proceso comercial

Canal Agroexportaciones

El marco normativo es el establecido por el mercado de destino

Canal Materia Prima Agroindustria

Normas de calidad muy específicas para cada producto.

Fuente: Misión para la Transformación del Campo.
Elaboración propia (CECODES)

En general, todos los análisis de la estructura comercial señalan que se presenta una reducción en el número de participantes en cada nuevo eslabón de la cadena de comercialización en la medida que se van consolidando mayores volúmenes, los cuales terminan siendo controlados por pocos agentes que van aumentando su capacidad de decisión frente a las reglas comerciales y frente a la determinación de precios. En el caso de los pequeños productores, terminan siendo tomadores de precios en el canal que abastecen.

Lo anterior muestra el potencial que tienen los Negocios Inclusivos para el sector agrícola, en particular para los pequeños productores agrícolas, contribuyendo a que tengan condiciones justas en el proceso de comercialización. Tener la capacidad de mostrar la trazabilidad de los productos, bien sea de consumo en restaurantes, supermercados o que se emplean en la agroindustria, les permite a las empresas demostrar su responsabilidad y compromiso con el desarrollo del sector.



El desarrollo de nuevas tecnologías que mejoren la productividad del campo y contar con asistencia técnica oportuna son aspectos necesarios para mejorar las condiciones de los pequeños productores. Esto es una clara oportunidad para el sector privado de desarrollar modelos de Negocios Inclusivos que redunden en beneficios para todos. En este sentido, el papel del gobierno es fundamental como articulador y facilitador de los medios para que los pequeños productores puedan acceder a las asistencias y tecnologías ofrecidas por las empresas.

Oportunidades para los Negocios Inclusivos en el sector

Este puede ser uno de los sectores más importantes para desarrollar Negocios Inclusivos en el país, teniendo en cuenta toda la cadena de valor. Las empresas tienen la oportunidad de vincular a las personas de bajos ingresos en las diferentes modalidades de Negocios Inclusivos.

- **Apoyar la transformación y comercialización de productos de desarrollo alternativo:** en varias regiones del país, con presencia de cultivos ilícitos, se han implementado programas de desarrollo alternativo que, en ocasiones, enfrentan obstáculos al no tener un mercado asegurado o al no hacer parte de una cadena de comercialización establecida. A través de un modelo de Negocios Inclusivos una empresa puede fortalecer el desarrollo en los territorios y aportar a la construcción de paz, sustituyendo cultivos ilícitos por productos que mejoren la calidad de vida de las comunidades, y que tengan un mercado asegurado. Ejemplo de esto son productos como el palmito y la pimienta del Putumayo, el frijol del Sur de Bolívar y el Açaí de la Amazonía colombiana.
- **Mejorar la calidad y productividad de los cultivos a través de un modelo de transferencia del conocimiento directamente al agricultor:** el acceso a asistencia técnica y la implementación de buenas prácticas agrícolas son barreras que enfrentan con frecuencia los productores de la BdP en algunas zonas rurales de Colombia, lo que representa un riesgo en la calidad y efectividad del abastecimiento para las empresas. Bajo un modelo de Negocios Inclusivos, las empresas pueden brindar la asistencia técnica y paralelamente capacitar a líderes locales en esta labor, con el fin de que estos brinden asistencia técnica en sus comunidades alcanzando la calidad y la productividad de las cosechas requeridas por la empresa, a la vez que se desarrollan capacidades locales y nuevos empleos para la población.
- **Fortalecer las relaciones comunidad-empresa apoyando a las comunidades aledañas en el desarrollo de Negocios Inclusivos:** en muchas ocasiones, las empresas se localizan en territorios con población BdP y, por las características del negocio, no es factible emplear a parte de la población o vincularla de manera directa a su cadena de valor. En tales casos, la empresa puede fortalecer su licenciamiento social actuando como catalizadora de Negocios Inclusivos con la comunidad, incentivando emprendimientos para que puedan actuar, por ejemplo, como proveedores de éstas y/o de otras empresas con interés en el territorio.

Este sector brinda grandes oportunidades para desarrollar Negocios Inclusivos y fortalecer la cadena de valor de las empresas



- **Proveer bienes, servicios y nuevas tecnologías a los pequeños productores de la BdP:** con frecuencia, los productores de la BdP tienen un acceso limitado a mejoras tecnológicas que pueden favorecer su actividad agrícola. Las empresas pueden desarrollar un modelo de Negocios Inclusivos ofreciendo soluciones tecnológicas que generen un cambio significativo en los rendimientos y productividad de los cultivos, como, por ejemplo, sistemas de riego tecnificado, sistemas de información climática o asistencia técnica vía mensajes de texto, entre otros.
- **Desarrollar Negocios Inclusivos con criterios de sostenibilidad:** al trabajar una estrategia de Negocios Inclusivos, la empresa puede tener oportunidades diferenciales respecto a sus competidores, gestionando los riesgos sociales y ambientales identificados en el desarrollo del Negocio Inclusivo. Además, genera una trazabilidad para conocer el origen y transformación del producto, lo que se convierte en un diferenciador en el mercado. La inclusión de criterios de sostenibilidad por parte de las empresas está siendo valorada cada vez más por el cliente final (nacional o internacional), lo que se traduce en una mayor valoración de la marca y una fidelización del cliente, quien aprecia, disfruta e incluso busca y exige tales atributos. Los Negocios Inclusivos pueden ser una oportunidad para incursionar y posicionarse en nichos de mercado especializados de gran potencial y diferenciación, como el orgánico, la producción local y el comercio justo.

Alineación con los ODS



Tipos de modelo de negocio implementados	Ejemplos empresariales
Canal de promoción y cliente final	<p>Syngenta es una empresa suiza que produce y comercializa insumos agrícolas. Desde el año 2013, como parte de su Plan para una Alimentación Sustentable (The Good Growth Plan) a través de la figura Promotor Agrícola Integral - PAI, capacita a líderes locales con vocación agrícola en asistencia técnica para los cultivos, promoviendo el uso eficiente de los recursos. De esta manera Syngenta hace un proceso de transferencia de conocimiento, entrenando a población rural de la BdP, como extensionista rural para que, al ser PAI, ayude a su comunidad a mejorar los niveles de productividad. En alianza con universidades, distribuidores y otros socios estratégicos, el programa funciona en los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Risaralda, Quindío, Caldas, Huila, Tolima, Antioquia, Córdoba, Magdalena y la región del Magdalena Medio (Cundinamarca, Cesar, Boyacá, Sucre y Bolívar) y ha logrado incrementar en más de un 20% la productividad de algunos cultivos, mejorando así las condiciones de vida en las comunidades rurales. Si bien muchos de los agricultores que reciben el acompañamiento del PAI son o deciden ser clientes de la empresa, no hay una regla restrictiva que obligue a que exista una relación comercial para recibir la asesoría.</p>



(Continuación)

Tipos de modelo de negocio implementados	Ejemplos empresariales
<p>Incurcionar en nichos de mercado especializados</p>	<p>Fruandes es miembro de BCtA y una Empresa B⁴⁹ que nació hace 15 años como emprendimiento social con el interés de fomentar la generación de empleo, principalmente, para mujeres en situación de desplazamiento en su momento, y cinco años después se focalizó en el fomento del modelo orgánico, trabajando de la mano con más de 350 familias campesinas de pequeños agricultores. Fruandes se ha enfocado en atender las oportunidades del creciente mercado de la producción orgánica, en combinación con el comercio justo. Con una importante base de clientes internacionales, su producto está destinado en más de un 90% a la exportación.</p>
<p>Comercialización de producción sostenible</p>	<p>El Grupo Takami, creado en 2001, es una empresa del sector de restauración y catering en el país, que hoy cuenta con 11 marcas propias de restaurantes diferentes. En alianza con otros actores como WWF, GEF - PNUD, Fundación ANDI, Fundación Acua y la Universidad Santo Tomás, está implementado, desde hace un año, un esquema de compra sostenible a través del proyecto “Pescado Bien Pescado”. El Grupo adquiere pescado fresco directamente de asociaciones de pequeños pescadores artesanales del municipio Litoral del San Juan, Chocó, a quienes, además, brindan acompañamiento técnico y capacitación en buenas prácticas de manufactura y manejo de alimentos. Para la implementación se adelantó un proceso de construcción colectiva involucrando activamente a los pescadores; asimismo, se realizó un ejercicio conjunto de estructura de costos, con el fin de lograr un establecimiento de precios justos y transparentes. Se han llevado a cabo capacitaciones para el fortalecimiento técnico y organizativo de la asociación y se han hecho envíos de prueba de manera gradual, a fin de lograr la calidad y frescura requerida. Uno de los principales retos a futuro es garantizar el cumplimiento de volúmenes, calidad y frecuencia necesarios para el abastecimiento.</p>
<p>Gremios empresariales como incubadores de Negocios Inclusivos</p>	<p>Asocolflores⁵⁰ es la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores. En el año 2011, la Asociación identificó la oportunidad de desarrollar un proyecto para que sus empresas afiliadas puedan generar alternativas de emprendimiento a mujeres que, a causa de restricciones médicas laborales, no podían seguir laborando en el sector floricultor. Se identificó la oportunidad de que estas mujeres se vinculen como proveedoras para empresas afiliadas, produciendo las mallas para la cabeza de las flores. La empresa ancla brinda acompañamiento y se compromete con la compra del producto, mientras que Asocolflores como incubador, apoya la consolidación del Negocio Inclusivo por un año, articulando a todos los actores para el desarrollo del negocio, y brindando capacitación y acompañamiento en la formalización empresarial.</p>
<p>Comercialización de producción sostenible</p>	<p>Crepes & Waffles es una cadena colombiana de restaurantes que desde sus inicios ha tenido un interés por la mejora de la calidad de vida de la población, promoviendo el empleo de mujeres cabeza de hogar. Entendiendo el potencial de su impacto, también desde lo ambiental, la empresa desarrolla un negocio inclusivo nacido del interés de regeneración del Bosque Seco Tropical en la costa caribe colombiana. Con el acompañamiento del Fondo Patrimonio Natural, Fundación Semana y Fundación Crecer en Paz, pequeños cultivadores de frijol rojo cuarentano, en la región de Montes de María, están participando en la regeneración de 9 mil hectáreas de Bosque Seco Tropical. Así, la empresa se involucra en la generación de incentivos comerciales para la conservación a través de la compra del frijol a los productores para incorporarlo en su barra de ensaladas y en la elaboración de sus platos. Eliminan la intermediación comercial, brindan acompañamiento técnico para garantizar la calidad del producto, y pagan un precio que supera en un 30%, el ofrecido en el mercado habitual.</p>

49 Las Empresas B o B-corp, son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumpliendo un compromiso a generar impactos positivos socioambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia. Definición tomada de: <http://sistemab.org/espanol/la-empresa-b/>

50 Según datos de Asocolflores, la floricultura se caracteriza por ser una fuente importante de generación de empleo; de sus más de 7.000 hectáreas de producción, dependen alrededor de 130.000 empleos formales (directos e indirectos) y le representan al país USD\$1.312 millones en exportaciones para el año 2016



Caso práctico: Corpocampo

Corpocampo es una empresa social familiar colombiana fundada en el año 2003 y miembro de BCTA. Desde su creación trabaja con comunidades afrocolombianas e indígenas y con organizaciones de campesinos de los departamentos del Putumayo, Chocó, Valle del Cauca y Nariño en la transformación del palmito y açai, derivados de la explotación sostenible de la palma naidí o açai (Euterpe Oleracea).

Las zonas del pacífico colombiano donde opera Corpocampo han sido uno de los focos del conflicto interno del país, teniendo altos índices de pobreza e incidencia significativa de cultivos ilícitos. Viendo la necesidad de generar alternativas de producción Corpocampo ha trabajado con beneficiarios de sustitución de cultivos en programas de desarrollo alternativo, vinculando al campesino a una cadena de transformación lícita y estable, garantizando la compra de la producción a un precio justo. En algunas zonas del país, como por ejemplo en Guapi (municipio del Cauca), corresponde a la única fuente de empleo. La operación en estos territorios se puede ver dificultada por la inseguridad en las zonas, y la falta de vías de acceso, lo que incrementa los costos de logística.

Para la sostenibilidad del Negocio Inclusivo se busca que las comunidades tengan sentido de pertenencia y un pensamiento a largo plazo. Corpocampo tiene acuerdos de compra constantes a un precio fijo con los campesinos de las zonas donde trabaja. Además, ofrece asistencia técnica para los cultivos y capacitación a los productores para que se empoderen del negocio. Los cultivos son manejados de manera orgánica, promoviendo los sistemas agroforestales y la conservación de especies nativas. Cuentan con las principales certificaciones de calidad a nivel nacional e internacional, tales como USDA Organic para Estados Unidos y Bio para la Unión Europea, Certificado por Ecocert y Certificados de

Calidad para hacer marcas de Supermercado en Europa con el IFS y Certificaciones de Responsabilidad Social auditados por la SGS.

Desde el punto de vista de la estrategia empresarial, Corpocampo resalta la importancia de trabajar con un producto que no parte de una ilusión, sino de un potencial de mercado claramente identificado, para poder tener un esquema de desarrollo alternativo comercialmente viable y dar sostenibilidad a su operación.

Actualmente la empresa vende a grandes superficies en Colombia y el exterior. Sus ventas son cercanas a los 12 mil millones de pesos (equivalente a USD\$4,117,480), de los cuales el 80% va a las comunidades. Hoy, Corpocampo genera más de 180 empleos directos para mujeres cabeza de familia y beneficia a cerca de 1.200 familias a través del aprovechamiento sostenible de la palma de naidí.

Contribución de Corpocampo a los ODS



Al proporcionar medios de vida sostenibles y mayores oportunidades de ingresos a las personas de la BdP.



Mejorando la productividad agrícola entre los pequeños productores.



Empoderando a las mujeres mediante un mayor acceso a los medios de subsistencia / ingresos.



Al promover el trabajo justo y decente a población afro e indígena.



Al aumentar progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población.



Caso práctico: Compañía Nacional de Chocolates

Compañía Nacional de Chocolates es una de las unidades de negocio productora y comercializadora de alimentos perteneciente al Grupo Nutresa, empresa colombiana líder en el mercado de alimentos procesados en el país y en América Latina. Desde hace más de 50 años viene integrando a los productores de cacao en su cadena de valor, a través del establecimiento de convenios de comercialización para la compra del cacao con pequeños y medianos productores.

A partir del programa de desarrollo de proveedores, la empresa establece acuerdos de comercialización con asociaciones de pequeños y medianos agricultores de cacao. Se firman cartas de intención con compromiso de compra y acompañamiento a 10 años, documento que es renovable o terminable por mutuo acuerdo.

La empresa brinda un acompañamiento que va más allá de la compra del grano e incluye aspectos como la donación o venta de material vegetal a precio justo, asesoría técnica con programas teórico prácticos, capacitación en normas técnicas de calidad para los cultivos, giras en granjas demostrativas y fortalecimiento socio empresarial, esto último con el apoyo de la Fundación Nutresa. Compañía Nacional de Chocolates cuenta con granjas experimentales en las cuales trabaja conjuntamente con los agricultores de cacao, desarrollando actividades investigativas, de capacitación y de fomento a cultivos beneficiosos para el medio ambiente y para la salud humana.

A través de este modelo, la empresa garantiza un abastecimiento sostenible de su materia prima, a la

vez que genera confianza directa en la relación con los agricultores, con un canal de comercialización con compras todo el año. Las familias de cacaoteros participantes han visto un mayor crecimiento y productividad de sus cultivos, mejorando su calidad de vida, y se han beneficiado al establecer asociaciones de productores con todos los requerimientos legales. Hoy Compañía Nacional de Chocolates cuenta con 140 proyectos público-privados bajo este esquema de Negocio Inclusivo, que suman 23700 hectáreas y benefician a 12 mil familias campesinas en 91 municipios de 23 departamentos del país.

Contribución de Compañía Nacional de Chocolates a los ODS



- Al proporcionar medios de vida sostenibles y mayores oportunidades de ingresos a las personas de la BdP.

- Proporcionando acceso a productos y servicios asequibles a las personas de la BdP.

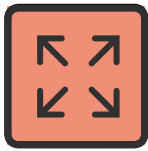


- Al proporcionar un mejor acceso a la nutrición.

- Mejorando la productividad agrícola entre los pequeños productores.



Recomendaciones para los Negocios Inclusivos en este sector



Capacidades

Romper barreras generacionales y culturales con los productores es un gran reto. Se sugiere empezar a trabajar con aquellos que están abiertos al cambio y a la experimentación. Se necesita apertura por parte de todos los actores involucrados. Así como la comunidad, las empresas también debe estar abiertas al cambio para entender al agricultor y sus necesidades. Es importante fomentar la participación de la población joven rural en estos procesos para apoyar el relevo generacional en el campo.

- Valorar y rescatar el conocimiento local que hay en las diferentes zonas del país. Los modelos de Negocios Inclusivos deben ser adaptados a los conocimientos locales, en las diferentes regiones del país, respetando la tradición y encontrando los caminos para adaptarlas a las nuevas necesidades y realidades. Esto a su vez puede reducir costos y mitigar riesgos en la operación del Negocio Inclusivo.
- La apertura al cambio y la modificación de tradiciones en el campo puede ser mayor si el modelo es presentado por un miembro de la comunidad, quien comparte con los productores sus tradiciones. La cercanía y familiaridad es base constructora de confianza.
- Cuando las condiciones se den, es importante que las personas de bajos ingresos puedan combinar su participación en Negocios Inclusivos que generen ingresos en el corto, mediano, largo plazo, para que los proyectos trasciendan más allá de la empresa que los lidera.



Información

La mayor cercanía entre empresa y agricultor puede ser una fuente importante de información que permite a la empresa visualizar problemas que tiene el agricultor por falta de conocimientos, relaciones comerciales o experticia, y en los cuáles la empresa lo puede apoyar.

- El cambio climático es una realidad que en un sector de producción agrícola presenta demasiados riesgos para el agricultor, por lo cual es necesario generar la información suficiente que permita alternativas de adaptación y mitigación.



Gobierno

La empresa puede ser un aliado estratégico para las asociaciones de productores, apoyando en la articulación con entidades gubernamentales como alcaldías y gobernaciones, o incluso entidades del gobierno nacional, para vincular a todos los actores relevantes para el desarrollo inclusivo del territorio.

- Se recomienda que, al iniciar el proyecto de Negocios Inclusivos, se revise el estado y propiedad de la tierra. Para esto se debe articular el trabajo con las entidades competentes a fin de minimizar este tipo de riesgo para la formalización de las tierras.



3.2 Infraestructura

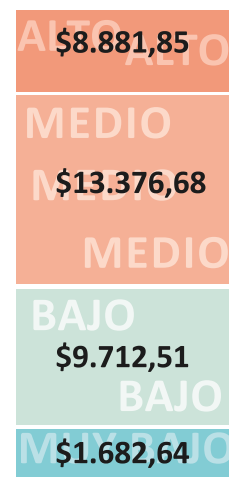


En Colombia, la población BdP representa sólo el 27% del total del mercado de la vivienda⁵¹. Aproximadamente una cuarta parte de los hogares habita en viviendas inadecuadas (con déficit en su estructura, material de pisos y cubierta, la disposición de espacio y la disponibilidad de servicios públicos)⁵².

TAMAÑO DEL MERCADO EN COLOMBIA

Consumo anual de los hogares (2010)

Sector
Infraestructura



Servicio	Cobertura en 2016 ⁵³	
	Urbana	Centros poblados y rural disperso
Energía eléctrica	99,7%	95,0%
Acueducto	97,5%	60,1%
Alcantarillado	93,6%	17,3%
Gas natural	78,7%	11,9%
Acceso a Internet	65,4%	32,2%

La desigualdad existente entre los hogares de las áreas urbanas y rurales, relacionadas con el acceso a servicios básicos, hace relevante el desarrollo de Negocios Inclusivos que se enfoquen en el mejoramiento de la calidad de vida de la población BdP a través del ofrecimiento de soluciones de infraestructura.

Oportunidades para los Negocios Inclusivos en el sector

- **Favorecer el desarrollo local a través del desarrollo de proveedores o la generación de empleo:** con frecuencia las empresas del sector de infraestructura localizan sus plantas de producción en zonas apartadas a los centros urbanos, donde no hay gran cantidad de mano de obra calificada, ni suficientes fuentes de empleo. Dichas empresas puede fortalecer sus relaciones comunidad-empresa desarrollando Negocios Inclusivos con la comunidad vecina a su operación, vinculándolos en su cadena de valor como proveedores de bienes o servicios requeridos para su operación. O también puede implementar un modelo de empleabilidad local que incluya procesos de formación, reconversión laboral y evaluación. Esto les puede permitir a las empresas reducir la rotación de personal y contar con recurso humano fidelizado; además, beneficia a las comunidades, las cuales acceden a empleo calificado y tienen oportunidades de ascender en la organización.

51 WRI e IFC. 2007 The Next Four Billion. Disponible en: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3c2787004cc75e6094d7b59ec86113d5/Pub_009_The%2BNext%2B4%2BBillion.pdf?MOD=AJPERES

52 Hábitat para la humanidad. Colombia <https://hphcolombia.org/quienes-somos/problema-vivienda-inadecuada/>
53 DANE (2016). Encuesta Nacional de Calidad de Vida – ECV 2016. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2016.pdf



Las empresas pueden fortalecer sus relaciones comunidad-empresa desarrollando Negocios Inclusivos con la comunidad vecina a su operación.

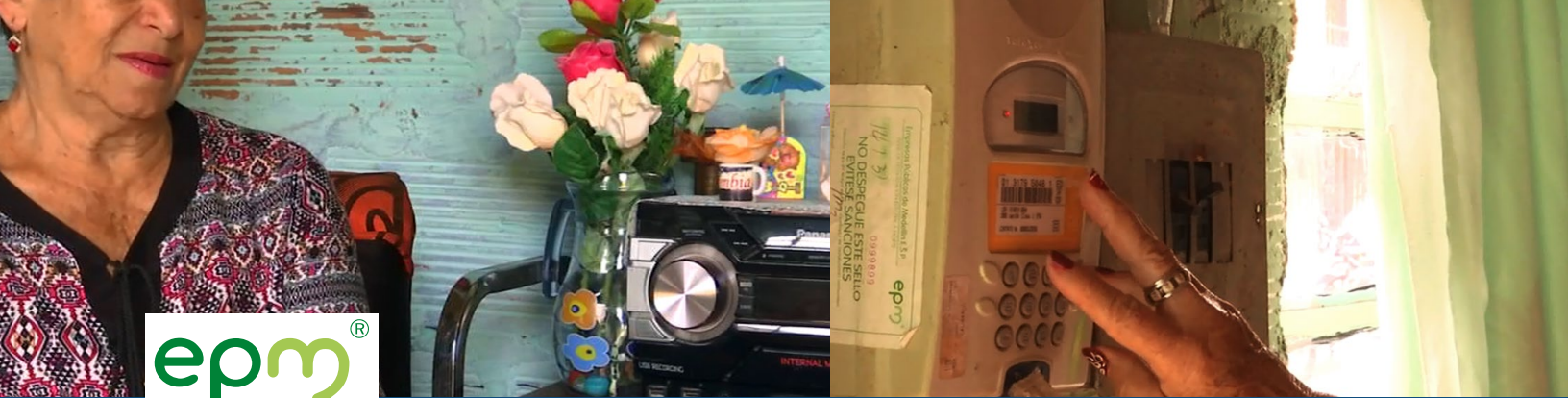
- **Invertir en energías renovables no convencionales:** el acceso a energía eléctrica es reducido en zonas rurales apartadas que, generalmente, también se caracterizan por estar en situación de pobreza y tener pocas oportunidades para desarrollar negocios o emplearse. Llevar fuentes alternativas de energía como solar, eólica y biomasa a las zonas no interconectadas - ZNI del país representa una oportunidad para el desarrollo de Negocios Inclusivos en el marco de la Ley 1715 de 2014, que promueve la integración de las Energías Renovables No Convencionales - ERNC al sistema energético colombiano.
- **Construir alianzas en los territorios para mejorar el acceso a los productos:** la geografía del territorio hace que algunas regiones tengan restricciones para acceder a productos y servicios de infraestructura. Las empresas pueden trabajar de la mano con organizaciones de base que ofrecen estos productos o servicios a menor escala, generándoles capacidades que les permitan vincularse a la cadena de valor de la empresa.
- **Desarrollar nuevos canales de distribución y venta para la BdP:** llegar de manera directa a los consumidores de bajos ingresos puede implicar el desarrollo de canales alternos y diferenciados de distribución. Realizarlo puede permitir atender la necesidad de mejorar las condiciones de vida de estas familias, a la vez que las compañías pueden desarrollar un nuevo mercado o disminuir la informalidad en el acceso, particularmente cuando se trata de servicios públicos. Ejemplos de esto son los modelos de distribución prepago o el desarrollo de una fuerza de ventas especial para atender los mercados de la BdP.

Alineación con los ODS





Tipos de modelo de negocio implementados	Ejemplos empresariales
Canal de distribución y desarrollo de producto para la BdP	<p>Hybrytec es una Empresa B certificada, colombiana, que diseña, comercializa e instala soluciones de energía solar fotovoltaica desde el año 2007, generando soluciones para familias, emprendimientos y proyectos sociales que se encuentran en zonas donde la conexión a red eléctrica es más costosa. Uno de sus canales de distribución se basa en la articulación de pequeñas iniciativas lideradas por población BdP y localizadas en zonas de difícil acceso, donde la principal opción energética es la energía solar. En alianza con los proveedores, Hybrytec brinda capacitación a estos pequeños distribuidores en el mantenimiento e instalación de sus soluciones energéticas, de manera que puedan ofrecer diversos sistemas desconectados, diseñados a la medida, para brindar alternativas de iluminación, bombeo de agua o refrigeración en estas zonas apartadas del país como, por ejemplo, sistemas de bombeo solar para el suministro de agua, o sistemas solares de refrigeración para conserva de alimentos. Adicionalmente, Hybrytec ofrece crédito a los distribuidores para la compra de los equipos. A la fecha el impacto de sus proyectos llega casi a 95.000 personas.</p>
Proveedores locales	<p>Pavco marca Mexichem, se dedica a la provisión de sistemas de conducción de agua potable y soluciones para alcantarillado, recolección de aguas de lluvia, irrigación, conducción de gas, energía y telecomunicaciones. Una de sus plantas está localizada en el municipio de Guachené, al norte del departamento del Cauca, región que se caracteriza por una condición compleja en términos socioeconómicos y de violencia, pero que encontró a través de empresas como Pavco, la formación e incorporación de trabajadores locales y la promoción e inclusión competitiva de emprendimientos productivos comunitarios. Ejemplo de esto, ha sido el apoyo a una asociación de mujeres que se convirtió en proveedora de las dotaciones de uniformes que requiere la planta. La compañía brindó asistencia técnica y flexibilizó sus políticas de compras para incluir a la asociación como proveedora. Actualmente, esperan aumentar el mercado para que la asociación venda a otras plantas Mexichem y empresas del municipio.</p>
Canal de distribución y venta para la BdP	<p>DirectTV, operadora de TV paga líder en entretenimiento en Latinoamérica, llega a todo el país a través del programa “Vendedor Viajero”, una pequeña oficina móvil de ventas del servicio, la cual viaja por las regiones apartadas del país dejando capacidad instalada en tenderos para que éstos sean representantes de la marca y puedan, además de la venta, brindar servicio de instalación y postventa. Entre los productos comercializados a través de este canal de distribución, el vendedor viajero ofrece el kit Prepago autoinstalable, único en el mercado que no requiere facturas fijas mensuales, sino que los usuarios pueden hacer micro recargas de \$15.000 (equivalente a USD\$ 5.1) o recargas mensuales, una tarifa más económica y diseñado para que hogares de menores ingresos accedan al producto, moviendo el mercado hacia la legalidad y permitiendo que la BdP pueda tener productos de buena calidad a precios accesibles.</p>
Formación técnica y empleo local	<p>Surtigas es una empresa de servicios públicos, distribuidora y comercializadora de gas natural. Como parte de su proceso de expansión, la empresa, apoyada por la Fundación Surtigas, diseñó el programa “jóvenes con valores productivos” a través del cual certificó a 140 jóvenes de los departamentos de Córdoba, Bolívar y Sucre en la formación técnica requerida por la empresa de forma que pudieran emplearse en la compañía y en otras empresas del sector. Trabajando en coordinación con el SENA se generó capacidad instalada suficiente para adelantar la formación técnica de pertinencia para el sector. La selección de los jóvenes se hizo, también, con criterio de equidad de género, promoviendo el empleo de mujeres, lo que impacta favorablemente en un sector en el que tradicionalmente la generación de empleo femenino es baja. El programa también ofrece el desarrollo de emprendimientos como alternativa a la formación técnica.</p>



Caso práctico: EPM

EPM es una empresa pública, con 62 años de antigüedad, que presta servicios de energía eléctrica, gas por red, agua y saneamiento, con operaciones en el departamento de Antioquia. Desde hace 10 años diseñó la oferta de energía prepago, con el fin de brindar una alternativa de consumo adaptable a las necesidades y capacidad de pago de clientes-usuarios que presentaban morosidad y en algunos casos suspensión o corte del servicio.

El esquema prepago es un sistema de entrega del servicio basado en recargas de acuerdo con las posibilidades de ingreso del usuario. Para su funcionamiento se requiere de un medidor inteligente que es instalado, sin costo adicional, en modalidad de comodato. El sistema prepago permite a las personas acceder a los servicios de manera regular, dejando la morosidad y solventando a la empresa los costos ocultos que las situaciones adversas le ponen al servicio.

En la actualidad, Energía Prepago tiene usuarios en todos los estratos socioeconómicos. Para acceder a este programa, el cliente debe tener siete cuentas vencidas (siete meses) en el servicio de energía o 150 días discontinuos de suspensión del servicio.

El servicio de energía prepago se encuentra habilitado en todo el departamento de Antioquia y permite microrecargas desde 1500 pesos que se pueden realizar desde cualquier teléfono público de UNE. También se dispone de otras alternativas como las recargas en diferentes puntos de pago y las pre-recargas (adelanto de saldo vía SMS). Además de la prestación del servicio, la empresa ofrece acompañamiento social a los usuarios.

Desde junio de 2015, el sistema prepago se ha implementado también para el suministro del servicio de acueducto y alcantarillado en Medellín y Área Metropolitana, a personas que están cortadas del

servicio por estar en un estado de morosidad. En cualquiera de los dos servicios, agua o energía, un 10% del valor de la recarga se destina al abono a la deuda que tiene, la cual es financiada sin intereses.

El sistema prepago mejora la calidad de vida de las comunidades y rescata valores ofreciendo mecanismos en el marco de la legalidad para salir de la situación de morosidad y de corte en los servicios lo cual genera en los usuarios tranquilidad moral. Adicionalmente, minimizan impactos negativos en la salud al evitar situaciones indeseables derivadas de la iluminación con vela, la cocción con leña, o el uso de agua cuya condición de potabilidad, para el consumo humano, no sea buena.

Desde el año 2007, el programa de Energía Prepago de EPM ha permitido reducir la desconexión y beneficiar a 211.000 usuarios.

Contribución de EPM a los ODS



-Al proporcionar acceso a productos y servicios asequibles en la BdP



-Proporcionando un mejor acceso al agua y al saneamiento



-Al proporcionar un mejor acceso a energía limpia y asequible



corona



corona

Caso práctico: Corona Colcerámica

Corona Colcerámica fabrica y comercializa productos que conforman soluciones integrales para baños, cocinas y revestimientos para hogares, oficinas, establecimientos comerciales e institucionales. Desde hace 11 años la empresa viene implementando el programa Viste tu Casa - VTC, tras identificar que de los 42 millones de habitantes que tenía Colombia en el año 2006, cerca de 12 millones habitaban en viviendas precarias, sin revestimiento cerámico, en barrios marginados de las principales ciudades del país.

Respondiendo a esta realidad, VTC busca mejorar la calidad de las viviendas de la población BdP, creando una cadena de venta, atención y distribución adaptada a las necesidades de un segmento no atendido, facilitando la adquisición de los productos que fabrica Corona a comunidades de estratos 1 y 2 que antes no tenían acceso a ellos.

El programa VTC facilita la adquisición de sus productos a través de una red de promotoras de ventas que corresponden a mujeres de estas mismas comunidades, quienes realizan la comercialización del producto, en venta puerta a puerta, ofreciendo en sus barrios y localidades productos para mejorar, remodelar o finalizar la construcción de las viviendas. Se trata de una fuerza de ventas formalizada a quienes se les garantiza las condiciones laborales adecuadas para tener una baja rotación, buenos resultados y buen clima laboral. La empresa brinda capacitación para el desarrollo de habilidades comerciales y técnicas, además de un acompañamiento permanente por el equipo de Gestión Social y Ventas de VTC. La labor de las promotoras es apoyada por la existencia de los Centros de Servicios, que son lugares de exhibición de los productos y se constituyen, a su vez, en sedes de encuentro de las promotoras.

Como una de las principales lecciones aprendidas, VTC resalta que es fundamental no perder el foco

y tener aliados clave, para impulsar el proyecto. Así, por ejemplo, para facilitar el pago de la adquisición de productos e instalación, VTC ha realizado alianzas con entidades financieras a nivel nacional, para poder ofrecer facilidades de financiación de hasta un 70% a sus consumidores de la BdP.

VTC mejora la calidad de vida de las comunidades, aportando a la adecuación de sus viviendas, mejorando las condiciones físicas y de higiene de estas familias, valorizando su patrimonio y haciendo que sus condiciones de vida sean mejores. Igualmente, aporta al desarrollo y crecimiento personal y profesional del grupo de promotoras de ventas, en su mayoría madres cabeza de familia, quienes tienen la oportunidad de contar con empleo formal y generar bienestar a sus familias.

Actualmente, el programa tiene cobertura en 25 ciudades, municipios y localidades del país, contando con cerca de 300 promotoras que, diariamente, visitan alrededor de 20 viviendas. En promedio, a través de VTC se realizan al año 24.000 entregas de productos Corona, correspondiendo a ventas que, en los últimos tres años, superaron los 15 mil millones de pesos (equivalente a USD\$ 5,146,450) anuales.

Contribución de Corona Colcerámica a los ODS



1 FIN DE LA POBREZA



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

-Aporta de manera directa al fin de la pobreza y a generar trabajo decente



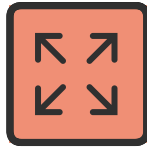
10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES

Aporta de manera indirecta a la -reducción de desigualdades



Recomendaciones para los Negocios Inclusivos en este sector

Por medio de alianzas estratégicas las empresas de este sector pueden trabajar de la mano con el gobierno para mejorar la competitividad de las zonas rurales del país dando solución a los problemas de infraestructura básica como vías de acceso, energía y saneamiento.



Capacidades

Se requiere de acompañamiento y capacitación para el crecimiento y la expansión geográfica bajo un modelo de empleo formalizado en las comunidades de bajos ingresos donde el empleo es informal en su gran mayoría.

- Estas iniciativas requieren de un apoyo social importante. Un seguimiento educativo con la población que va a ser usuaria de las soluciones de infraestructura ofrecidas, ilustrando los beneficios que se generarán. Se requiere el acompañamiento con gestores sociales, no puede ser un acercamiento netamente comercial.



Innovación

Con frecuencia las empresas pueden pensar que es más viable implementar una respuesta convencional. Es necesario tener disposición e interés para repensar el producto, logrando hacerlo más atractivo para las comunidades, que esté a su alcance y genere rentabilidad para la empresa.

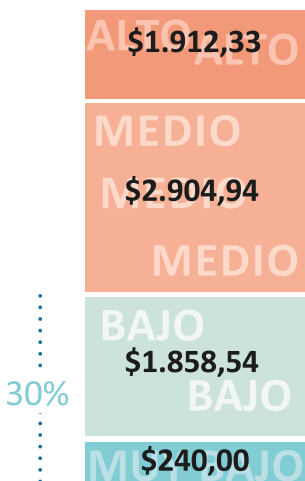
- Repensar los productos y servicios para la población BdP genera réditos reputacionales al acercar la empresa a las comunidades y mostrar conocimiento y sensibilidad por su realidad y necesidades. Para esto, se sugiere utilizar metodologías participativas para la identificación de las necesidades reales de la población BdP y sus expectativas puntuales.

Las alianzas público privadas son estratégicas para desarrollar Negocios Inclusivos en este sector

TAMAÑO DEL MERCADO EN COLOMBIA

Consumo anual de los hogares (2010)

Sector Salud



3.3 Salud

El sistema de salud en Colombia en los últimos 14 años ha presentado grandes avances. En 1993 solo una cuarta parte de la población tenía algún tipo de protección mientras que el aseguramiento de la población más pobre y en las zonas rurales era incipiente.

En 2014, se estima que el 96,6% de la población se encuentra asegurada en salud, el 43,6% al régimen contributivo (para empleados o con capacidad de pago) y el 48% al subsidiado⁵⁴. Sin embargo, se presentan desigualdades en el acceso. Las personas que viven en zona rural tienen menor probabilidad de acceder a la atención médica que quienes habitan en zonas urbanas⁵⁵. En 2007 los hogares BdP destinaron el 50% de su presupuesto en salud para la compra de medicamentos⁵⁶.

Las ventas de productos farmacéuticos en Colombia han mostrado una tendencia creciente durante la última década, pasando de alrededor de USD\$55.000 millones en 2008 a cerca de USD\$100.000 millones en 2017⁵⁷.

54 Ministerio de Salud. Informe al Congreso 2014-2015. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/informe-congreso-2014-2015.pdf>

55 Banco de la República http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_204.pdf

56 Corporación Financiera Internacional https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3c2787004cc75e6094d7b59ec86113d5/Pub_009_The%2BNext%2B4%2BBillion.pdf?MOD=AJPERES

57 BID (2015). Un Mercado creciente de US\$750 mil millones. Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en América Latina y el Caribe. Disponible en: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6992/Un_Mercado_Creciente_de_US\\$750_mil_millones.pdf?sequence=7](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6992/Un_Mercado_Creciente_de_US$750_mil_millones.pdf?sequence=7)



Oportunidades para los Negocios Inclusivos en el sector

- **Desarrollar un plan de servicios complementarios en salud para población BdP y de zonas rurales:** aunque en el país la cobertura del servicio de salud es mayor al 90%, el acceso a los servicios no es efectivo ni eficiente, principalmente en zonas apartadas. Las empresas del sector salud pueden desarrollar un modelo de Negocio Inclusivo para ofrecer planes complementarios de bajo costo que mejoren la calidad en el acceso a los servicios a la población BdP.
- **Llevar los servicios a comunidades que no han podido acceder por falta de medios:** en algunas ocasiones las barreras para la comunicación o para el desplazamiento, a causa de factores como escasez de infraestructura o lejanía geográfica, impiden el acceso de la población BdP a los servicios. Las empresas pueden repensar sus canales de acceso generando alternativas flexibles y novedosas que permitan superar estas barreras. Ejemplo de ello es el uso de unidades móviles para la prestación del servicio, la asesoría médica telefónica o la aplicación de soluciones tecnológicas como telemedicina.
- **Mejorar el acceso a medicamentos para enfermedades crónicas no transmisibles:** la baja detección de pacientes que pertenecen al régimen subsidiado en salud, con enfermedades crónicas y el escaso tratamiento de estas enfermedades, en algunos casos obedece a la desigualdad en el acceso a los servicios. En Colombia desde la Ley 100 de 1993, se cuenta con un sistema universal de cubrimiento en salud por lo que el régimen subsidiado cuenta con financiación para el tratamiento de este tipo de enfermedades. Las empresas farmacéuticas pueden desarrollar un modelo de Negocios Inclusivos que, además de la venta de sus medicamentos a las EPS del régimen subsidiado, incluya la promoción y la prevención de estas enfermedades contribuyendo a mejoras en la salud de los pacientes de la BdP.

Mejorar el acceso a la salud de la población BdP rural es una oportunidad para desarrollar Negocios Inclusivos en las empresas de este sector

Alineación con los ODS



Tipos de modelo de negocio implementados	Ejemplos empresariales
Expansión a servicios complementarios	Bive es miembro de BCtA y cuenta con un negocio social dirigido a familias de BdP que les facilita y mejora el acceso a servicios particulares para el cuidado de la salud, los cuales son más rápidos, de alta calidad y económicos. A través de una red privada de salud, ofrece servicios complementarios a poblaciones de bajos ingresos y que residen en zonas rurales en el departamento de Caldas, con precios que están 70% por debajo de los precios regulares de mercado. Bive se centra en brindar, de manera económica y oportuna, servicios de diagnóstico y prevención de enfermedades. Además, acompaña y facilita la etapa de tratamiento a través del sistema general de salud, ofreciendo asesoría en restitución de derechos en salud, y acompañamiento social cuando las personas se deben movilizar de su lugar de residencia para recibir atención médica. Así mismo, Bive diseña y ejecuta proyectos sociales en salud, dirigidos a necesidades específicas, llevando programas de salud oral y visual a población rural.



Caso práctico: Sanofi

Sanofi, multinacional de origen francés y miembro de Business Call to Action, es una empresa que investiga, desarrolla y comercializa medicamentos. En 2014, como fruto de una invitación de la plataforma global de la compañía, para que sus filiales en países emergentes buscaran mercados en donde había menor capacidad de pago, Sanofi Colombia tuvo la iniciativa de construir un modelo de atención innovador que tiene como propósito estratégico, a mediano y largo plazo, el llegar con productos y servicios a la Base de la Pirámide (BdP) con un giro de negocio sostenible.

En Colombia, desde que se promulgó la Ley 100 de 1993, ley que garantiza entre otros, la cobertura en seguridad social de la población, se maneja un sistema de protección en salud universal en el que todos los ciudadanos tienen derecho a una afiliación. La mitad de la población, aproximadamente, se encuentra afiliada en el régimen contributivo. A la otra mitad de la población se le garantiza su afiliación en el régimen subsidiado, que es financiado con un aporte de solidaridad del régimen contributivo y recursos del Presupuesto General de la Nación.

Sanofi Colombia identificó que a pesar de la cobertura, la población BdP perteneciente al régimen subsidiado no estaba teniendo el acceso adecuado a este derecho, razón por la que decide acercarse desde una visión de salud, más no de producto, diseñando un modelo de Negocio Inclusivo.

Este modelo busca mejorar la atención y la salud de pacientes con diabetes que hacen parte del régimen subsidiado, a través de un programa de soporte a pacientes basado en un esquema de intervención de educación, acompañamiento y seguimiento, que enseña buenos hábitos de vida, autocuidado y alimentación saludable.

Adicionalmente, como miembro de la cadena de valor de la salud, brinda educación al personal de las EPS que se encuentra encargado del acompañamiento de estos pacientes y asegura la disponibilidad de acceso a los tratamientos dentro del modelo.

Para 2018 y 2019 la empresa quiere acompañar la segunda fase del proyecto con el diseño de una robusta metodología de monitoreo que permita identificar y medir otros impactos en la calidad de vida de los pacientes, más allá de la cantidad de médicos educados y cantidad de pacientes impactados.

Contribución de Sanofi a los ODS



Al proporcionar acceso a productos y servicios asequibles en la BdP



- Proporcionando un mejor acceso a servicios sanitarios de calidad y a medicamentos

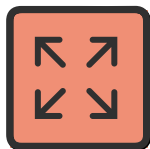


Al proporcionar un mejor acceso a la capacitación, la formación de habilidades y / o educación en la BdP



Recomendaciones para los Negocios Inclusivos en este sector

Los servicios de salud dirigidos a la BdP deben ser concebidos no sólo desde la atención a enfermedades, sino también desde la prevención y detección temprana para mejorar la calidad de vida de la población. La innovación en productos y servicios es crucial para hacerlos mas accesibles y asequibles, en particular, en las zonas rurales.



Capacidades

Hacer más pedagogía con las cajas de compensación familiar⁵⁸ para que exploren los Negocios Inclusivos como una buena estrategia que va en línea con su objeto social.

- ▶ Fortalecer las capacidades técnicas de los diferentes operadores en la cadena de valor de la salud (e.g. distribuidores de medicamentos) para que puedan apoyar el desarrollo de Negocios Inclusivos.



Gobierno

El gobierno puede promover un dialogo al interior del sector salud para articular a los diversos actores, identificar oportunidades conjuntas y desarrollar modelos de Negocios Inclusivos para fortalecer la atención en salud de la población BdP.



Empresa

Las empresas del sector salud pueden identificar oportunidades de desarrollo de Negocios Inclusivos, no sólo desde el tratamiento de enfermedades, sino también en la prevención, nutrición, bienestar, y autocuidado.

3.4 Servicios financieros



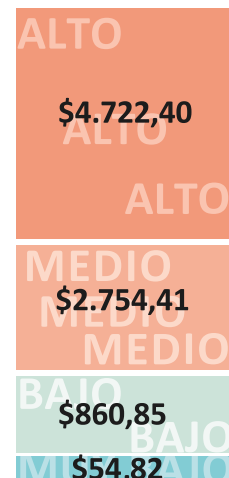
En términos de inclusión financiera, el 29% de la población colombiana aún se encuentra fuera del sistema formal, que por lo general está dirigido hacia ciertos segmentos de clientes. Además, los productos financieros existentes en el mercado funcionan bajo un modelo de penetración local basado en filiales y en servicios personalizados, lo que los hace costosos y dificulta la llegada a las comunidades más apartadas⁵⁹.

Desde 2006, con la adopción de la política de inclusión financiera llamada “Banca de las Oportunidades” el Gobierno Nacional ha introducido reformas regulatorias para facilitar y garantizar la prestación de los servicios en regiones apartadas, diseñar productos adecuados para los diferentes segmentos poblacionales y promover la educación económica y financiera. También ha entregado incentivos a las entidades financieras para promover el desarrollo de productos especializados y la adopción de metodologías de distribución ajustadas a las necesidades de la población de menores ingresos.

TAMAÑO DEL MERCADO EN COLOMBIA

Consumo anual de los hogares (2010)

Sector Servicios Financieros

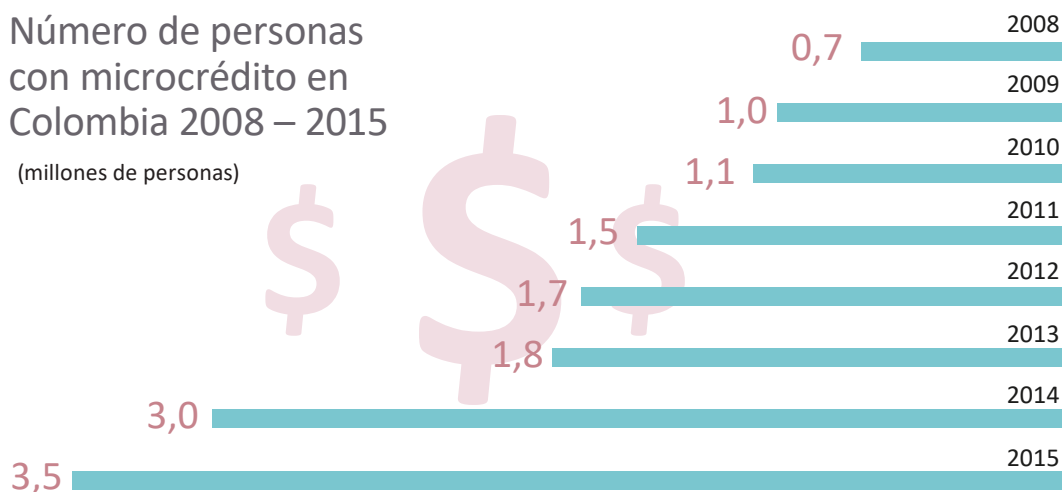


58 Para una mayor descripción de las cajas de compensación familiar ver anexo 3

59 BID (2015). Un Mercado creciente de US\$750 mil millones. Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en América Latina y el Caribe. Disponible en: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6992/Un_Mercado_Creciente_de_US\\$750_mil_millones.pdf?sequence=7](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6992/Un_Mercado_Creciente_de_US$750_mil_millones.pdf?sequence=7)



En el caso de los microcréditos, el Estado cuenta con instrumentos para asegurar que el diseño del producto, los canales de acceso y los estándares de administración del riesgo sean especializados y acordes con las características del microcrédito y el perfil de sus receptores. Durante el periodo 2008 – 2015 el número de personas con microcrédito se ha triplicado. En el país este servicio lo pueden ofrecer las compañías de financiamiento, las cooperativas financieras, los bancos y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) microcrediticias, algunas de las cuales se han transformado en bancos⁶⁰.



FUENTE: Superintendencia Financiera de Colombia y Banca de las Oportunidades (en www.bvc.com.co)

El sector rural colombiano se caracteriza por presentar restricciones de acceso al financiamiento. De acuerdo con los resultados del Censo Nacional Agropecuario, en 2013 solo el 11 % de los productores solicitó un crédito agropecuario⁶¹. En diciembre de 2014 solo el 39% de la población adulta que habita en estas regiones tenía acceso a una cuenta bancaria. Este porcentaje es bajo con respecto a América Latina (donde representa el 46%), e incluso frente al indicador de inclusión en las grandes ciudades y municipios intermedios en Colombia (el cual alcanza el 87%). Desde 2015, el país cuenta con el Fondo de Microfinanzas Rurales, creado con el propósito de financiar, apoyar y desarrollar las microfinanzas rurales en el país⁶².

Oportunidades para los Negocios Inclusivos en el sector

- **Ofrecer modelos de financiación para mejorar el acceso de la población a productos o servicios:** los costos asociados a la adquisición de varios productos o servicios pueden resultar elevados para ser atendidos con los flujos de efectivo de la población de bajos ingresos. Las empresas pueden desarrollar modelos de financiación que administren directamente para la venta no solo sus propios productos o servicios y así facilitar el acceso a otras opciones, adicionales a los suyos, que mejoren la calidad de vida de las comunidades.
- **Desarrollar alternativas tecnológicas que permitan servir a la BdP:** los canales tradicionales para acceder a los servicios financieros en algunas ocasiones no son de fácil acceso para la población BdP. Las empresas pueden hacer uso de la tecnología para generar canales que permitan, a los usuarios BdP el uso de los servicios financieros. Por ejemplo: tecnología móvil.

60 Bolsa de Valores de Colombia <https://bvc.com.co/>

61 DANE 2015. http://wp.presidencia.gov.co/Noticias/2015/Agosto/Paginas/20150811_06-DANE-entrega-avance-de-resultados-del-tercer-Censo-Nacional-Agropecuario.aspx

62 Ibid



- **Diseñar productos financieros que respondan a las necesidades de la BdP:** las entidades del sector financiero pueden identificar espacios en donde el acceso a los servicios financieros sea inexistente o insuficiente para atender las necesidades de la BdP y crear nuevas líneas de producto, específicamente diseñadas, para atender estas demandas, de manera que se contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de la población. Por ejemplo, ofrecer productos de micro seguros que pueden aumentar la resiliencia de las poblaciones BdP.

Alineación con los ODS



Tipos de modelo de negocio implementados	Ejemplos empresariales
Desarrollo de producto a la medida	<p>Credifamilia es un emprendimiento, miembro de BCTA, que surge de la identificación de que el gran déficit de vivienda habitacional en Colombia está en la BdP, en la denominada vivienda de interés prioritario - VIP y en la vivienda de interés social - VIS. Credifamilia otorga créditos hipotecarios para este segmento de la población. Su esquema incluye brindar una atención más humana y personalizada, a la vez que es riguroso en el análisis de los clientes y les enseña educación financiera. A la fecha cuenta con créditos colocados por \$270.000 millones de pesos (equivalentes a US\$ 91,433,057.04) y 11.500 clientes de los cuales entre el 60% y el 70% están en Bogotá. Hacia el futuro, Credifamilia considera necesario ampliar su portafolio para incluir la colocación de vivienda usada e incursionar en segmentos medios de mercado.</p>
Uso de tecnología para medios alternos	<p>Davienda es un banco colombiano perteneciente al Grupo Empresarial Bolívar. En 2011 creó DaviPlata, tomando en consideración el gran reto que suponía llevar productos financieros de fácil acceso y a bajo costo a toda la población colombiana. DaviPlata es un producto financiero 100% digital, que funciona a través de un teléfono celular de cualquiera de los principales operadores del país. En la actualidad, DaviPlata ofrece dos alternativas para el uso del producto: o bien descargando la aplicación en teléfonos inteligentes, o accediendo al producto directamente desde la tarjeta sim de teléfonos básicos. Unos de los beneficios que ofrece a sus clientes son las transacciones sin costo, y el acceso a otros productos relacionados como un microseguro de vida. A julio de 2017, DaviPlata cuenta con más de 3,6 millones de clientes. Desde 2011 a la fecha, ha logrado incluir en el sistema financiero a cerca de 2,1 millones de personas que accedieron por primera vez a través del producto DaviPlata.</p>
Aprovechamiento de un activo intangible	<p>Promigas creó desde hace 10 años el programa Brilla, un modelo inclusivo de Financiación no Bancaria, operado a través de sus distribuidoras relacionadas de gas natural domiciliario. Se enfoca principalmente en mejorar la calidad de vida de sus usuarios brindándoles un cupo de crédito para acceso a productos y servicios. El 95% de los usuarios de Promigas pertenecen a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, quienes utilizan su cupo principalmente para adquirir materiales de construcción y electrodomésticos. Brilla nació por la experiencia adquirida en el negocio del gas natural, al haber otorgado financiación directa a la población para acceder a la conexión de gas. Esto le permitió a la empresa conocer el comportamiento de pago de los usuarios, llevándola a diseñar, sobre la base de una investigación de mercado, un producto de crédito que le permitiera a los usuarios de gas, financiar la compra de productos y servicios que mejoran su calidad de vida. Desde los inicios del programa, Brilla ha alcanzado una cifra de más de 2 millones de créditos otorgados, habiendo desembolsado en una década \$1,92 billones (cerca de USD\$686 millones), recursos a los cuales pudieron acceder colombianos que, en su mayoría, no cuentan con posibilidades de financiación tradicional.</p>



Caso práctico: Crezcamos

Crezcamos es una institución microfinanciera fundada en 2008 y miembro de BCtA, enfocada en la inclusión financiera del sector rural a través de un portafolio de servicios financieros (créditos, seguros, servicios transaccionales) para familias emprendedoras de bajos ingresos.

Crezcamos busca disminuir la brecha frente al acceso a servicios financieros que caracteriza la ruralidad colombiana. Ofrece servicios financieros adecuados y responsables, acompañando a sus clientes en su desarrollo a través de un buen análisis del plan de inversión y de educación financiera. Reconoce la importancia de la transparencia en la comunicación para asegurar que sus clientes entienden los productos que están adquiriendo, adicionalmente, realiza un estudio socioeconómico para entender el contexto del cliente y definir su capacidad de pago. Al cierre de agosto de 2017 el 74,3% de sus clientes pertenecen al estrato socioeconómico 1, el 20,2% al estrato 2 y el 4,7% al estrato 3. Para acceder a los servicios se requiere tener seis meses de experiencia en la actividad empresarial y 24 meses para actividades agropecuarias, de manera que se tenga el resultado de al menos una cosecha.

Crezcamos financia 162 actividades diferentes para el sector empresarial. El 43,78% de sus clientes son del sector comercial y se destacan las tiendas, la compra y venta de animales y venta de textiles. El 22,49% son del sector servicios, en actividades como técnicos y profesionales independientes, restaurantes, transporte y arriendos. El 9,61% de los clientes son del sector producción, destacándose alimentos, manufactura, artesanías y metales.

También financia 74 tipos de cultivos agrícolas con el 15,63% de los clientes, dentro de los principales están en corto rendimiento, papa, yuca y maíz, en mediano rendimiento, plátano, caña de azúcar y mora; y en tardío rendimiento cacao, café y cítricos. El 8,37% de

sus clientes son del sector pecuario, principalmente bovinos, avicultura y porcinos.

Tomando en cuenta el impacto medioambiental de las actividades agropecuarias, en el momento de la solicitud de los servicios financieros se indaga sobre los riesgos ambientales a los que se enfrenta, y las prácticas ambientales que implementa y se sugiere el financiamiento de las medidas de adaptación para enfrentar los riesgos de cambio climático, como por ejemplo, la implementación de biogestores, abonos orgánicos, terrazas, riego. Crezcamos hizo parte del proyecto Microfinanzas para la Adaptación basada en Ecosistemas financiado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - PNUMA y gestionado por Frankfurt School.

Siendo conscientes de que su rol no es sólo la colocación de productos financieros sino acompañar el desarrollo de sus clientes, Crezcamos cuenta con un sistema de gestión de desempeño social que asegura la colocación de productos financieros de una manera adecuada y responsable, y va de la mano con el plan estratégico de la empresa garantizando el cumplimiento de su misión. Están validando un sistema de indicadores para evaluar su impacto a través de la variación del patrimonio de sus clientes, análisis preliminares muestran que el 60% de los clientes que renuevan su crédito han tenido un incremento en su patrimonio.

Contribución de Crezcamos a los ODS



Por medio de los servicios financieros hay mayor posibilidad de desarrollar las actividades productivas. Es un eslabón para que otros ODS se den.





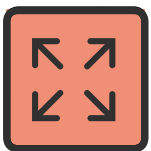
Recomendaciones para los Negocios Inclusivos en este sector



Financiación

El costo de los servicios financieros se ha evidenciado como una de las principales barreras para acceder a los productos que ofrece la banca. Es necesario trabajar en el diseño de modelos innovadores que permitan reducir los costos asociados al servicio y viabilicen el desarrollo de Negocios Inclusivos en este sector.

- Es necesario flexibilizar y adaptar las condiciones (como tasas de interés, historial crediticio y plazos de amortización, entre otros) de los productos y servicios financieros, con respecto a las del mercado tradicional, para viabilizar la inclusión de la BdP.
- Desarrollar productos y servicios financieros que respondan a las necesidades de la BdP en los distintos sectores de la economía. Por ejemplo, en el sector agropecuario se pueden crear seguros alineados con la implementación de medidas para la mitigación de riesgos, así como planes de financiación adecuados que permitan a la población BdP el acceso a los servicios y tecnologías necesarios para llevar a cabo el Negocio Inclusivo.



Capacidades

Es necesario concebir e implementar procesos de educación digital que acompañen la puesta en marcha de Negocios Inclusivos en el sector financiero para facilitar la adaptación de la población a las innovaciones tecnológicas que sean necesarias en los esquemas de inclusión financiera.

- Tener una conciencia colectiva como, sector financiero, con productos dirigidos a la BdP para tener un actuar responsable y evitar el sobreendeudamiento de los clientes.



Reglamentación

Promover la inclusión de criterios medio ambientales en el diseño de los servicios financieros dirigidos a la BdP.





4. ESCALANDO LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS PARA ACELERAR EL LOGRO DE LOS ODS EN COLOMBIA:

Un llamado a la acción

Con base en las contribuciones de los participantes en entrevistas y talleres de este estudio, y complementado con la experiencia de los autores, este capítulo presenta las principales recomendaciones para continuar fortaleciendo los Negocios Inclusivos en el país, aumentando su escala e impacto, de manera que sean un vehículo para acelerar el logro de los ODS en Colombia.

Llevar a escala es una combinación de la cantidad de individuos alcanzados, la huella geográfica y el volumen de compras o ventas, de acuerdo con la industria de que se trate y la naturaleza del modelo de Negocio Inclusivo⁶³. Antes de escalar, la empresa debe considerar y verificar que su Negocio Inclusivo cuente con los siguientes aspectos fundamentales para garantizar su buen desarrollo.



La decisión de escalar debe ser consensuada entre empresa y comunidad, analizando la necesidad, capacidad, pertinencia y viabilidad de hacerlo.

63 WBCSD (2014). Llevar los Negocios Inclusivos a escala: Soluciones para superar las barreras internas

Ante la decisión de escalar un Negocio Inclusivo se debe tener en cuenta que hay límites logísticos, humanos, financieros y de mercado. Por tanto, no todos los Negocios Inclusivos son susceptibles de llevar a escala o de ser replicados, por lo cual, la decisión debe ser consensuada entre la empresa y la comunidad, y debe estar sustentada en un análisis juicioso de la necesidad, capacidad, pertinencia y viabilidad de hacerlo.

Cuando se decida escalar un Negocio Inclusivo se recomienda documentar el proceso mismo de escalamiento para generar aprendizajes que sean de utilidad para la empresa y para otros actores del ecosistema de los Negocios Inclusivos en Colombia.

Aspectos a tener en cuenta para escalar un Negocio Inclusivo

- ✓ Validar que existe convicción y compromiso de ambas partes. Mayor escala implica mayores recursos en tiempo, financieros y humanos; tanto la empresa como la comunidad deben estar seguros de esta decisión.
- ✓ Contar con resultados de medición de impacto y con la sistematización del proceso y lecciones aprendidas del Negocio Inclusivo, que permitan comprobar y evidenciar el éxito de la iniciativa e identificar puntos de mejora.
- ✓ Garantizar la viabilidad financiera del producto o servicio para la comunidad y para la empresa, así como la financiación del proceso de escalamiento.
- ✓ Incluir la identificación y definición de los límites a la escalabilidad como parte de la planeación conjunta entre la empresa y la comunidad.
- ✓ Tener el mercado asegurado. Para un mercado saturado se puede asegurar el suministro y pensar en la transformación y agregación de valor. De igual manera, es importante que haya una co-responsabilidad en la identificación de nuevos clientes.
- ✓ Garantizar que la comunidad esté organizada bajo un esquema empresarial funcional.
- ✓ Validar que la mentalidad de la población y las condiciones socio políticas sean propicias para dar viabilidad a un escalamiento. Si la cultura no lo acepta y no lo adopta no se debe escalar.
- ✓ Analizar el entorno y el contexto. Evaluar si el Negocio Inclusivo puede funcionar en las nuevas condiciones propias del escalamiento.
- ✓ Hacer un mapeo de actores y definir los tipos de alianzas y oportunidades de colaboración.

Cuando se decida escalar un Negocio Inclusivo se recomienda documentar el proceso

A continuación, se brindan otras recomendaciones para fortalecer los Negocios Inclusivos en el país y acelerar su contribución a los ODS, categorizadas por actor y área de actuación.



Regulaciones y reglamentación



Gobierno

- Propender por la existencia de una política pública nacional que promueva los Negocios Inclusivos como estrategia de desarrollo sostenible para el país, permitiendo su inserción en los planes de desarrollo de manera que se consoliden como una estrategia de negocio de largo plazo.
- Promover e implementar los Negocios Inclusivos al interior de las instituciones públicas. Que existan políticas/regulaciones desde el gobierno para la contratación de la BdP.
- Alinear incentivos para apalancar Negocios Inclusivos con pequeñas y medianas empresas - PYMES. Un ejemplo de esto, puede ser la creación de un fondo de costos marginales para apoyar el desarrollo de estudios de pre-factibilidad.
- Aprovechar la gobernanza de los gremios y asociaciones para incentivar en sus afiliados la escalabilidad y replica de los Negocios Inclusivos que se hayan identificado en el sector al que pertenecen. Para esto se debe capacitar a las empresas en Negocios Inclusivos e identificar las oportunidades de desarrollo a nivel sectorial. Como por ejemplo, Alianzas productivas del Ministerio de Agricultura.



Academia

- Identificar marcos regulatorios exitosos sobre Negocios Inclusivos en otros países y transferir conocimiento como insumo para el gobierno y para las empresas, con miras a la construcción de una política pública en el tema.



ONG

- Las políticas públicas pueden ser un vehículo para fortalecer el papel de fundaciones empresariales, ONG y organizaciones de la sociedad civil en su rol de articuladoras de Negocios Inclusivos en los territorios.



Financiación



Empresa

- Diseñar una estrategia de financiación interna, apalancando tiempos y flexibilizando las condiciones de pago para facilitar el flujo de caja del Negocio Inclusivo.
- Ser innovadoras en las formas de financiación de Negocios Inclusivos. Por ejemplo, en el sector agrícola las empresas pueden suministrar el paquete tecnológico al pequeño productor y que éste lo pague con productos, una vez comience la operación.

Se requiere una política pública nacional que promueva los negocios inclusivos como estrategia de desarrollo.

- Establecer mecanismos similares a los fondos de inversión para aquellos Negocios Inclusivos que no están relacionados con su cadena de valor, así la empresa tiene un incentivo financiero para apoyar las iniciativas en el territorio donde opera.
- Cuando el Negocio Inclusivo requiera el apalancamiento financiero con recursos monetarios, se recomienda identificar aliados estratégicos especializados en el ofrecimiento de soluciones financieras para la BdP; por ejemplo, inversionistas sociales o empresas sociales financieras.
- Si el Negocio Inclusivo requiere una inversión en desarrollo tecnológico, se recomienda identificar actores dentro del ecosistema de los Negocios Inclusivos que estén en capacidad de desarrollar y/o apalancar esta inversión. Ejemplos de ello son las modalidades de fondos híbridos o el uso estratégico de capital mixto (blended capital).



Cooperación Internacional

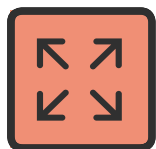
- Las agencias de cooperación internacional bilateral y multilateral pueden focalizar su intervención identificando los aspectos específicos de los Negocios Inclusivos que carezcan de apoyo financiero y requieran de un apalancamiento para su ejecución en los territorios. De igual manera, pueden promover los Negocios Inclusivos como estrategia de ejecución de recursos de cooperación oficial al desarrollo y de desarrollo del sector privado.
- La política de financiación de proyectos de los cooperantes internacionales con relación a los Negocios Inclusivos debería contemplar periodos de 7 a 10 años, como una forma distinta de intervención para generar impacto en las regiones y garantizar su continuidad.
- La cooperación para el desarrollo debe contemplar, cada vez más, iniciativas de pagos por resultados, las cuales incentivan a los receptores a definir e implementar soluciones reales y de alto impacto, con resultados tangibles y medibles.

Se recomienda identificar aliados estratégicos especializados en el ofrecimiento de soluciones financieras para la BdP.



Gobierno

- Con el fin de ser más efectivos, se recomienda entregar los incentivos financieros del gobierno a modelos que cumplan con los lineamientos de un Negocio Inclusivo. Por ejemplo, crear una línea para la financiación específica de Negocios Inclusivos dentro de los diferentes programas y entidades de financiación con recursos públicos, tales como FINDETER, Banco Agrario o el Sistema General de Regalías - SRG.



Capacidades



Gobierno

- Definir y unificar un marco conceptual de los Negocios Inclusivos, y divulgarlo en las entidades públicas a nivel territorial y nacional, dejando capacidad instalada y permitiendo que las instituciones sean garantes y promotoras de la articulación de los diferentes actores para hacer un uso más eficiente de los recursos y generar un mayor impacto.



Empresa

- Crear oportunidades de generación y transferencia de conocimiento, trabajando de la mano con la academia, para compartir casos de estudio exitosos de manera que los grupos de interés en el país, vean los Negocios Inclusivos como una oportunidad para el logro del desarrollo sostenible.
- Involucrar a la comunidad y a los gobiernos locales en el planteamiento y diseño del Negocio Inclusivo, así como en su plan de capacitaciones, de manera que esté en línea con el desarrollo local.
- Trabajar de la mano con aliados locales, con la experticia y capacidad, para desarrollar las diferentes habilidades que requiere la comunidad para el adecuado desarrollo de los Negocios Inclusivos.
- Concebir una estrategia de comunicación dirigida, especialmente, a los jóvenes, que fomente el arraigo en el territorio y que les ayude a identificar las oportunidades existentes para el mejoramiento de la calidad de vida de ellos y de sus familias, a través de la implementación de Negocios Inclusivos.



Información



Gobierno

- Promover, desde los gobiernos locales, espacios de diálogo para encontrar oportunidades de colaboración y sinergia entre los diferentes actores involucrados con los Negocios Inclusivos para lograr una mayor efectividad en la intervención en los territorios.
- Los gobiernos locales pueden generar información actualizada y pertinente, identificando aquellos sectores prioritarios donde hay oportunidades de desarrollo que pueden ser potencializadas a través de la implementación de Negocios Inclusivos.
- Generar mesas técnicas de discusión con la institucionalidad para entender las ventajas de los Negocios Inclusivos y cómo se abordan.

Empresa



- Comunicar, al interior y exterior de la organización, los resultados de la sistematización de Negocios Inclusivos y generar acciones de mejora continua que respondan a los hallazgos. Además de sistematizar, es indispensable, analizar la información captada para tomar decisiones que permitan una mayor y mejor operación del Negocio Inclusivo.
- Es importante conocer el mercado de la población BdP, su poder adquisitivo, necesidades, comportamiento y capacidades, para así, identificar oportunidades de implementar un Negocio Inclusivo en su sector.
- En ocasiones, por la ubicación de la BdP, es difícil que las comunidades tengan acceso a información relevante de las empresas. Por tanto, se recomienda desarrollar herramientas específicas de comunicación que permitan que las personas de la BdP tengan un mayor conocimiento acerca de los servicios o productos que puede ofrecer la empresa.

.....
Dejar
capacidad
instalada en los
territorios para
garantizar la
continuidad de
los procesos.
.....



Academia

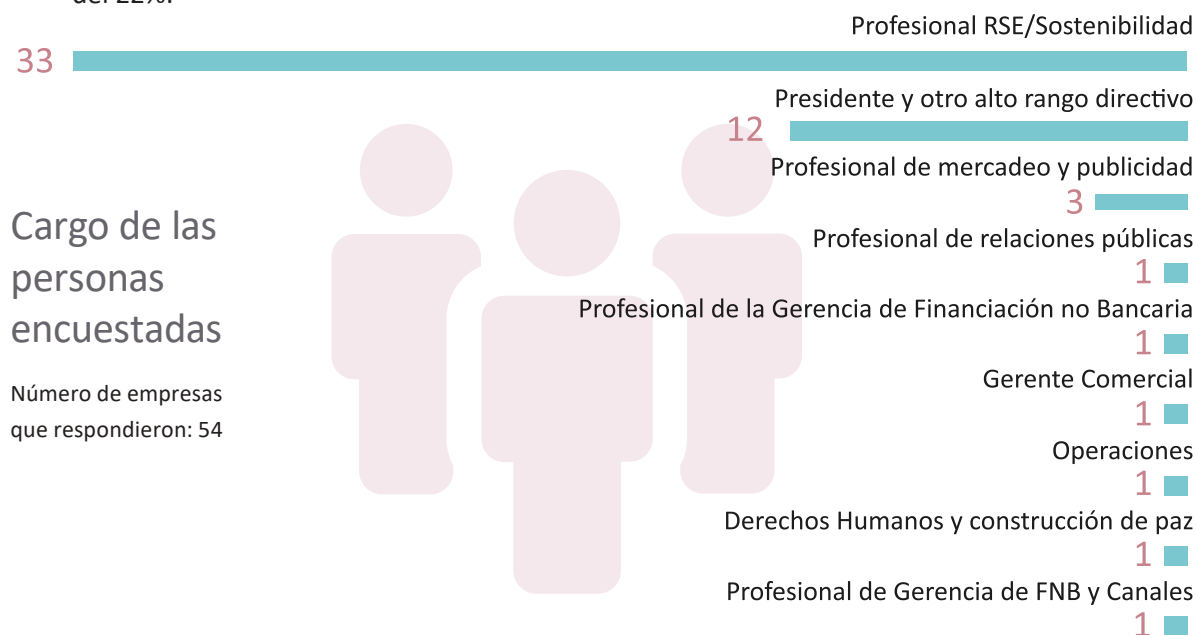
- ▶ Las instituciones de educación superior pueden apoyar el trabajo desde centros de consultoría empresarial, que atiendan las necesidades de investigación de mercado y de estudios de prefactibilidad de los pequeños empresarios participantes en los Negocios Inclusivos o que se quieren articular a la cadena de valor de una empresa.
- ▶ Es importante que la academia se articule con las empresas en procesos de innovación que identifiquen nuevas formas de agregar valor al proceso productivo.
- ▶ Promover y gestionar una estrategia integral de gestión del conocimiento, en torno a los Negocios Inclusivos, que incluya, por ejemplo, el desarrollo de metodologías a partir de estudios de caso práctico y material académico, o el desarrollo de cajas de herramientas.



ANEXO 1:

Metodología y antecedentes de la encuesta

El 61% de las respuestas se obtuvieron directamente de profesionales del área de RSE y/o sostenibilidad de las empresas. En segundo nivel de representación proporcional se encuentran los presidentes de empresa u otro alto rango directivo, con una participación del 22%.



Descripción de la metodología implementada

Para la elaboración de este informe, entre junio y septiembre de 2017, el equipo de CECODES, puso en marcha una investigación de tipo mixto, sustentada en la indagación de fuentes primarias y secundarias de información. En primera instancia se desarrolló la investigación en fuentes secundarias, a través de la cual se reunió toda la información documental disponible sobre los ODS y los modelos de Negocios Inclusivos en Colombia. Posteriormente, se adelantó la investigación en campo, con fuentes primarias, a través de la implementación de encuestas y entrevistas semi-estructuradas a profundidad, con actores clave.

La encuesta fue circulada entre un total de 107 empresas seleccionadas como parte de un muestreo en el cual se incluyeron empresas de las cuales se sabía que implementaron Negocios Inclusivos en el pasado, algunas que están implementado Negocios Inclusivos en la actualidad y otras que han expresado su interés por relacionarse con la población BdP desde su operación empresarial. Así mismo, dadas las características del contexto colombiano, la muestra también incluyó a las denominadas Cajas de Compensación Familiar. En total se recibieron 54 respuestas.

La información de las encuestas fue complementada y corroborada con entrevistas a profundidad, adelantadas de forma presencial o vía telefónica, con representantes de las empresas seleccionadas, que se encuentran en el proceso de desarrollar e implementar modelos de Negocios Inclusivos en Colombia.

Los hallazgos obtenidos de encuestas, entrevistas e información recopilada, fueron socializados y validados en talleres adelantados con invitados clave del sector público, privado, academia, cooperación internacional y sociedad civil. Los talleres tuvieron lugar en Cali (agosto 16), Medellín (agosto 17), Bogotá (agosto 23) y Barranquilla (agosto 24), contando en total con la participación de 54 asistentes.

A continuación, se presentan los listados de participantes en encuestas y talleres, respectivamente:

Empresas que participaron en la encuesta*

No	Empresa	Sector
1	Alpina S.A.	Agrícola y Alimentos
2	Corporación Universitaria Minuto de Dios	Educación
3	Comfandi	Caja de compensación familiar
4	Colsubsidio	Caja de compensación familiar
5	Telefónica Movistar	Telecomunicaciones
6	PROCAFECOL	Agrícola y Alimentos
7	ISAGEN	Energía
8	ISA	Energía
9	TigoUne	Telecomunicaciones
10	Holcim Colombia	Construcción
11	Grupo SURA	Salud
12	Mexichem	Infraestructura
13	Federación Nacional de Cafeteros	Agrícola y Alimentos
14	Hybrytec S.A.S.	Energía
15	COMPENSAR	Caja de compensación familiar
16	EPM	Energía
17	Universidad EAN	Educación

No	Empresa	Sector
19	Corona Colcerámica	Construcción
20	TAKAMI S.A.	Agrícola y Alimentos
21	DIRECT TV	Tv e Internet
22	Fundación Bolívar Davivienda	Financiero
23	Codensa - Emgesa	Energía
24	ASOCOLFLORES	Agrícola y Alimentos
25	Nacional de Chocolates Nutresa	Agrícola y Alimentos
26	Syngenta	Agrícola y Alimentos
27	ABB Ltda.	Energía
28	Crepes & Waffles	Agrícola y Alimentos
29	Corpocampo	Agrícola y Alimentos
30	Compañía de Puertos Asociados	Transporte
31	Sanofi Aventis de Colombia	Farmacéutico
32	Riopaila Castilla	Agrícola y Alimentos
33	Bive	Salud
34	FRUANDES	Agrícola y Alimentos
35	Corporación VallenPaz	Agrícola y Alimentos

*19 empresas solicitaron hacer su participación de forma anónima.

Participantes en los talleres

Sector	No. de asistentes
Sector privado	25
Sociedad civil	13
Gobierno	3
Academia	5
Caja de compensación familiar	4
Cooperación internacional	2
Independiente	2
Total	54

ANEXO 2:

Sector de operación de las empresas y los departamentos y zonas en donde se hace presencia, con la implementación de Negocios Inclusivos

Región de Colombia	Dptos. Impactados	SECTOR DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA																	Dpto		Región					
		Agrícola	Energía	Bebidas y Alimentos	Educación	Financiero	Comercio	TICs y Comunicación	Construcción	Educación, mercadeo, viv.	Sector gastronómico	Consumo masivo	Servicios: Agua /Energía	Servicios: Gas Natural	Agua y Saneamiento	Trasporte	Telefonía	Forestal	TV e Internet	Farmacéutica	Salud	Empresas Presentes	Empresas Suministraron	%Participación DPTO.	Total Empresas	%Participación Región
Región Amazónica	Amazonas	1	1																			2		7%	12	7%
	Caquetá	2			1																	3		11%		
	Guaviare										1											1		4%		
	Putumayo	3		1	1																	5		19%		
	Vaupés				1																	1		4%		
Región Andina	Antioquia	2	1	2	2	1			1					1								10		37%	66	40%
	Bogotá				3			1		1				1								6		22%		
	Boyacá	2			1			1														4		15%		
	Caldas	2	3	1	1																	8		30%		
	Cundinamarca	2		2	2	2															1	8		30%		
	Huila	2			1																	3		11%		
	N. de Santander	3			1																	4		15%		
	Quindío	2	2																			4		15%		
	Risaralda	2	2	1	1																	6		22%		
	Santander	3	1	1	1					1												7		26%		
Tolima	2	2	1	1																	6		22%			
Región Caribe	Atlántico	1	3			1											1					6		22%	43	26%
	Bolívar	2	2	1	1						1			1					1			9		23%		
	Cesar	3	2																			5		19%		
	Córdoba	1	2														1					4		15%		
	La Guajira	2	2	1	1						1											7		26%		
	Magdalena	3	2		1																	6		22%		
	Sucre	1	2	1											1		1					6		22%		

(Continuación)

Región de Colombia	Dptos. Impactados	SECTOR DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA																	Dpto		Región						
		Agrícola	Energía	Bebidas y Alimentos	Educación	Financiero	Comercio	TICs y Comunicación	Construcción	Educación	Sector gastronómico	Consumo masivo	Servicios: Agua /Energía	Servicios: Gas Natural	Agua y Saneamiento	Trasporte	Telefonía	Forestal	TV e Internet	Farmacéutica	Salud	Empresas Presentes	Empresas Suministraron	%Participación DPTO.	Total Empresas	%Participación REGIÓN	
Orinoquía	Arauca	1																				1		4%	9	6%	
	Casanare	2			1																	3		11%			
	Meta	2			1						1											4		15%			
	Vichada				1																	1		4%			
Región Pacífica	Cauca	4	3	2	1										1							11		41%	33	20%	
	Chocó									1												1		4%			
	Nariño	4		1	1																1		7				26%
	V. del Cauca	3	3	1	1			1	1	1					1		1		1			14		52%			
Nacional		2	2	3		3	1	2	1										1			15					

Total de Empresas que suministraron información: 42

Total de empresas presentes con Negocios Inclusivos por departamento: 163

NOTA: Empresas presentes, número de empresas que intervienen o hacen presencia en el departamento con la implementación de un Negocio Inclusivo.

Región	Negocios Inclusivos por Región	% Partic.
Región Andina	66	40%
Región Caribe	43	26%
Región Pacífica	33	20%
Región Amazónica	12	7%
Región de la Orinoquía (Llanos Orientales)	9	6%
Total General	163	100%

ANEXO 3:

Cajas de Compensación Familiar

Las Cajas de Compensación Familiar - CCF, son la piedra angular del sistema de subsidio familiar que existe en Colombia desde hace más de sesenta años. A partir del Decreto 118 de 1957, el gobierno colombiano volvió obligatorio el subsidio para todas las empresas al incorporarlo al Código Sustantivo de Trabajo. Por esta razón, las empresas afiliadas deben girar a las cajas en 4% de la nómina anual. A partir de este momento, surgió el Sistema de Subsidio Familiar, y a la expansión de las CCF⁶⁴. En la actualidad hay 43 CCF en todo el país y un total de 614,592 empresas afiliadas⁶⁵.

A la fecha, 23 millones de trabajadores se encuentran afiliados a las CCF, lo que equivale a casi la mitad de la población del país. De estos, el 89,2% tiene ingresos inferiores a cuatro salarios mínimos (U\$982)⁶⁶ y el 73% gana hasta dos salarios mínimos (U\$491)⁶⁷.

De acuerdo con sus salarios, los trabajadores pueden beneficiarse de los siguientes servicios desarrollados por las CCF.

- Salud. Las cajas de compensación son prestadores de servicios de Salud, aseguradores y financiadores.
- Cuota monetaria. Subsidio en dinero que reciben los empleados con ingresos menores a cuatro salarios mínimos (U\$982)⁶⁸, por cada hijo en edad escolar y/o padres o hermanos dependientes en condiciones especiales.
- Educación. De las familias y capacitación para el trabajo y de educación no formal.
- Vivienda. Aportes en efectivo para grupos familiares con ingresos inferiores a cuatro salarios mínimos, para acceder a vivienda propia.
- Crédito social. Créditos de libre inversión e hipotecarios para la adquisición de bienes y servicios.
- Recreación. Sitios de descanso para el esparcimiento familiar.
- Protección al cesante. Atención a los colombianos en situación de desempleo, que hayan laborado y aportado a la caja de compensación familiar.

64 Tomado de Revista Dinero (2006). <http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/cajas-compensacion-familiar/36431>

65 Población Cajas de Compensación Familiar Mayo 2017. Consultado en: <https://www.datos.gov.co/Organismos-de-Control/Poblacion-Cajas-de-Compensacion-Familiar-Mayo-2017/rfgt-uw5/4>

66 Tomado de Revista Dinero (2013) <http://www.dinero.com/pais/articulo/que-ofrecen-cajas-compensacion/186755>

67 Tomado de Portafolio (2015) <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/hay-23-millones-afiliados-cajas-compensacion-28390>

68 Salario mínimo en Colombia año 2017: COP\$737.000 (U\$245 dólares mensuales).

Las CCF
pueden usar
los Negocios
Inclusivos para
fortalecer y
ampliar su
impacto social

La labor de las CCF ha brindado la oportunidad a los trabajadores con menores ingresos de acceder, no sólo a vivienda y educación (los renglones más significativos), sino además, a recreación y turismo, servicios que, en muchas oportunidades, no son de fácil acceso para estas comunidades debido a sus costos. De esta manera las CCF constituyen un modelo singular en el mundo que ha permitido el acceso e inclusión de la población con menores ingresos a este tipo de servicios.

Su trayectoria y saber-hacer representan una oportunidad para invitar a las CCF para que sigan creando productos y servicios que beneficien a estas poblaciones, dado que poseen la experiencia y la cobertura regional necesaria y adecuada para su intervención. Los Negocios Inclusivos brindan una herramienta de mercado viable y sostenible para que las CCF identifiquen otro tipo de oportunidades en sus diferentes líneas de negocio con el fin de fortalecer y ampliar el impacto social que están generando, y contribuir al cumplimiento de los ODS en el país.

Este documento está protegido con derechos de autor por el PNUD en acuerdo con CECODES. La reproducción y distribución de este documento para información o uso está permitido con la correcta citación del mismo. Las opiniones expresadas en esta publicación son las de los autores y no necesariamente representan las de Business Call to Action - BCTA y sus socios, incluyendo los países donantes, las Naciones Unidas y sus estados miembros.

Para más información, por favor contacte a:
Business Call to Action: secretariat@businesscalltoaction.org

Créditos de fotografías:

Portada: Archivo PNUD/Juan Manuel Barrero
Pg 10: Archivo PNUD, Área de Desarrollo Sostenible, Proyecto Territorios Sostenibles y Adaptados - Nariño
Pg 17: Archivo PNUD, Área de Desarrollo Sostenible, Proyecto Mojana
Pg 19: PNUD Colombia
Pg 22: Archivo PNUD, Área de Desarrollo Sostenible, Proyecto Mojana
Pg 35: PNUD Colombia
Pg 36: Archivo PNUD, Área de Desarrollo Sostenible, Proyecto Mojana
Pg 44: Corpocampo
Pg 45: Compañía Nacional de Chocolates
Pg 50: EPM
Pg 51: Corona
Pg 54: BctA - Sanofi
Pg 58: BCTA - Crezcamos
Pg 59: PNUD Colombia
Pg 60: PNUD Colombia
Pg 66: PNUD Colombia

BCtA es una alianza multilateral única entre los gobiernos donantes y este informe fue posible gracias a su generoso apoyo. El contenido es responsabilidad del PNUD y no necesariamente reflejan los puntos de vista de los donantes



Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands



MINISTRY FOR FOREIGN AFFAIRS OF FINLAND



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC



DESARROLLO SOSTENIBLE

CECODES

Contacto Business Call to Action

E: secretariat@businesscalltoaction.org

www.BusinessCalltoAction.org



@BCtAinitiative



www.facebook.com/businesscalltoaction



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA



Suecia
Sverige



UKaid
from the British people



Empowered lives.
Resilient nations.