



DESARROLLO DE  
**NEGOCIOS INCLUSIVOS**  
CON IMPACTO SOCIAL

Una herramienta para  
la toma de decisiones



DESARROLLO  
SOSTENIBLE

CECODES



## **CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (CECODES)**

CECODES está conformado por un grupo de empresas convencidas de que el desarrollo sostenible es una opción para lograr una mayor rentabilidad, mejorar la calidad de vida de las personas y utilizar racionalmente los recursos naturales.

CECODES orienta a las empresas para que desarrollen y pongan en marcha prácticas que les permitan mejorar continuamente y lograr un equilibrio entre sus objetivos económicos, sociales y ambientales. Colabora con el gobierno nacional y las autoridades regionales y locales en la elaboración e implementación de políticas que promuevan el Desarrollo Sostenible en Colombia.

CECODES introdujo en Colombia el concepto de Negocios Inclusivos en el año 2007.



## **SERGIO RENGIFO** **DIRECTOR DE CAPITAL SOCIAL DE CECODES** **DIRECTOR DE LA ESTRATEGIA NACIONAL** **DE NEGOCIOS INCLUSIVOS**

Ingeniero Industrial. Máster en Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad Pontificia de Salamanca (España). Especialista en sostenibilidad, en ISO 14001 y en OHSAS 18001. Realizó estudios en el INCAE Business School sobre Gerencia de la sostenibilidad y en el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), de la misma Escuela. Es conferencista de temas como Negocios Inclusivos, Desarrollo Sostenible, ISO 26000, Sistemas de Gestión, Mejoramiento Continuo, Reportes de sostenibilidad, indicadores, Responsabilidad Social Empresarial, entre otros.

Su trabajo desde CECODES le da la posibilidad de generar negocios y mejorar calidad de vida de las personas alrededor de los mismos.

# DESARROLLO DE **NEGOCIOS INCLUSIVOS** CON IMPACTO SOCIAL

Una herramienta para la toma de decisiones



## **Desarrollo de Negocios Inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones**

Una publicación del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES)

### **Director de la Publicación**

Sergio Rengifo  
CECODES  
Director del Capital Social  
Director de la Estrategia Nacional de Negocios Inclusivos

**ISBN:** 978-958-99020-6-6

### **Asistente**

Alejandra Cárdenas  
CECODES  
Coordinadora de proyectos

### **Textos y entrevistas**

Guillermo Camacho Cabrera

### **Diseño y diagramación**

Angela Santos Sitges

### **Impresión**

La Imprenta Editores S.A.

Bogotá D.C., Colombia  
Junio de 2017

### **Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible**

Cra 11A # 93A - 80 Oficina 302 Bogotá D.C., Colombia  
(+571) 635-5977/ (+571) 635-5732  
cecodes@cecodes.org.co

### **NUESTRAS REDES SOCIALES**



@CECODES  
@NInclusivos  
@ComSostenible



/CECODESDesarrolloSostenible

La redacción de esta cartilla tuvo como principio un criterio periodístico con el cual se realizaron cerca de 10 entrevistas a personajes clave de los Negocios Inclusivos. A partir de estos testimonios y de la información recopilada por CECODES a lo largo de sus proyectos se estructuró el contenido de la presente cartilla. El periodista que tuvo a su cargo la redacción de los textos contó con autonomía plena para la selección de los testimonios y para la construcción del escrito que se publica.

# CONTENIDO

## **7** PALABRAS PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA CECODES

## **9** INTRODUCCIÓN

## **11** CAPÍTULO 1. EL CONCEPTO

### **11** ¿QUÉ SON Y QUÉ NO SON NI?

- 12 Modalidades y actores
- 14 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Negocios Inclusivos
- 14 CECODES y los Negocios Inclusivos

## **16** DESARROLLO TERRITORIAL INCLUSIVO

- 17 Fase 1: Diagnóstico territorial y formulación
- 17 Fase 2: Implementación
- 17 Fase 3: Consolidación y ampliación
- 17 Fase 4: Continuidad

## **18** CAPÍTULO 2. ASPECTOS CLAVE PARA UNA ADECUADA IMPLEMENTACIÓN DEL DTI

- 18 Un mercado asegurado
- 19 Una empresa ancla comprometida
- 20 Una entidad coordinadora y articuladora
- 20 La generación de confianza
- 21 Las necesidades de las empresas y su estrategia de sostenibilidad alineada con los ODS

## **23** CAPÍTULO 3. CONTEXTO DEL DTI EN LOS MONTES DE MARÍA

- 23 Antecedentes
- 24 Identificación de las alternativas productivas
- 26 La implementación
- 28 La medición de impacto
- 30 La visión actual de los actores
- 32 Testimonio de algunos productores
- 34 Los ODS y la estrategia de DTI en los Montes de María

## **36** CAPÍTULO 4. PROCESO DE APRENDIZAJE: OBSTÁCULOS Y SOLUCIONES

- 36 Lecciones aprendidas en el trabajo de campo

## **47** CAPÍTULO 5. SÍNTESIS, DESAFÍOS E INVITACIÓN A IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE DTI

## **51** REFERENCIAS

## **52** GLOSARIO



# PALABRAS PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA CECODES

Para CECODES es un verdadero honor presentarle al país la publicación que tienen hoy en sus manos. Es el fruto de nuestro esfuerzo y del de muchas otras organizaciones que creyeron, creen y seguirán creyendo en el tema de los Negocios Inclusivos. Entre ellas, destaco un reconocido grupo empresarial miembro de CECODES, que desde su alta dirección hizo todo lo posible para que este proceso, que es pilar de la experiencia que compartimos en la región de los Montes de María, saliera adelante.

Los Negocios Inclusivos son una apuesta mundial de nuestra organización matriz, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), para mejorar la calidad de vida de las comunidades de bajos ingresos a través del trabajo mancomunado con las empresas. En Colombia, este trabajo tomó matices de innovación, gracias a la propuesta desarrollada por CECODES. Nuestras innovaciones, como la conformación del Comité Nacional de Negocios Inclusivos CONNIC y de algunos Comités Regionales, se volvieron aportes colombianos a la experiencia mundial.

CECODES acompañó durante más de seis años a las comunidades de los Montes de María y a la empresa ancla del proceso de Negocios Inclusivos. Ello constituye el acompañamiento más largo, necesario y planificado de un proceso de intervención social, productivo y ambiental, en comunidades con las características de las que encontramos en la región.

Este proceso permitió que las personas de la comunidad, más de 250 familias, volvieran a relacionarse entre sí y a confiar en ellas y en otros, luego de que la violencia de los actores armados fracturara las relaciones sociales, familiares y comunitarias. A la par, los Negocios Inclusivos permitieron que la comunidad se organizara para producir alrededor de las vocaciones del suelo, en una experiencia que dio vida a la Asociación de Productores Agroforestales del Centro de Bolívar para los Negocios Inclusivos Asproaceb NI, organización comunitaria que ahora camina de la mano de una fundación, creada por la empresa ancla para continuar con el acompañamiento y con el fortalecimiento del proceso.

Esta cartilla de herramientas para la toma de decisiones en Negocios Inclusivos es el aporte desde la experiencia en Montes de María y otras experiencias empresariales, trasladada a cualquier espacio ya sea rural o urbano y a cualquier tipo de iniciativa, ya sea de producción agroindustrial rural o de Negocios Inclusivos en la ciudad, con la producción y comercialización de productos y servicios.

Esperamos que esta publicación sea una herramienta para muchas empresas, tercer sector y organizaciones públicas de Colombia, para acoger los Negocios Inclusivos y contribuir en estos tiempos de posconflicto al tema del mejoramiento de la calidad de vida y disminución de la pobreza.



**FERNANDO CORTÉS MCALLISTER**  
Presidente Junta Directiva  
CECODES



# INTRODUCCIÓN

Con esta publicación, el **Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES)** busca favorecer la toma de decisiones orientadas a promover el logro de **cuatro objetivos comunes** en las empresas privadas y en las organizaciones del sector público nacional y departamental, los cuales están entrelazados entre sí:

- 1) **Desarrollar su estrategia de sostenibilidad**
- 2) **Contribuir con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**
- 3) **Promover e impulsar el Desarrollo Territorial Inclusivo (DTI), concepto apalancado por CECODES a partir del trabajo con Negocios Inclusivos en los territorios**
- 4) **Desarrollar y fortalecer los Negocios Inclusivos (NI)**

En este marco, **CECODES** comparte su experiencia en la promoción, soporte y desarrollo de **Negocios Inclusivos**. Esta tiene como hitos la convocatoria y creación del Comité Nacional de Negocios Inclusivos en 2007 y el proceso de acompañamiento directo a las empresas asociadas, al tiempo que a un importante grupo empresarial colombiano que creyó en el proyecto iniciado en el año 2010 y que actuó como empresa ancla para beneficio de las comunidades de **Montes de María**, a las que también acompañó CECODES por un periodo de seis años.

En esta cartilla los lectores encontrarán tanto las **lecciones aprendidas** como los **principales obstáculos** en el proceso de implementación de Negocios Inclusivos en Colombia —Montes de María—, además de referencias a **cómo estos fueron superados**. Encontrarán también el desarrollo, en la práctica, de los conceptos de Negocios Inclusivos y de Desarrollo Territorial Inclusivo y cómo ambos se tornan en una relación de beneficio mutuo entre las empresas, las comunidades y los gobiernos locales y regionales.

**CECODES** espera que la lectura, reflexión y puesta en práctica de los contenidos de esta cartilla sean el inicio de un **proceso de inclusión**, productividad y mejora de la **sostenibilidad de las organizaciones empresariales, sociales y públicas en Colombia**. Esto, especialmente en el marco de la etapa del posconflicto que vive el país, la cual está en sus albores y que deberá evolucionar hacia la superación de la pobreza, la generación de oportunidades, de riqueza colectiva y también hacia la realización de Negocios Inclusivos con impacto social.

La presente publicación constituye una **invitación al sector empresarial y a los gobiernos locales, regionales y nacionales para innovar en las formas de hacer negocios y en las de generar impacto social**, reduciendo la pobreza con acciones concretas que trasciendan las estadísticas y logren comunidades más prósperas y felices.



**SERGIO RENGIFO**  
CECODES  
Director del Capital Social  
Director de la Estrategia Nacional de Negocios Inclusivos



# CAPÍTULO 1: EL CONCEPTO

## ¿QUÉ SON Y QUÉ NO SON LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS?

Definitivamente **los Negocios Inclusivos no son filantropía**. Son otra forma de construir capital, tanto económico como social y ambiental.

Son **negocios contruidos en entornos especiales**, ajustados a las necesidades de la demanda de productos o servicios y donde participan las empresas y comunidades de bajos ingresos. Tienen también un rol importante los gobiernos, en especial el nacional y los regionales, en su promoción e impulso a través de políticas públicas que los apalanquen.

“Los **Negocios Inclusivos** son **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 vida.**” (CECODES)

Al respecto Christian Marlin, experto en la materia y quien actualmente se desempeña como Asesor ministerial en el Ministerio de Agricultura del Ecuador, refiere que en ese país el tema de los Negocios Inclusivos **“no fueron una cosa filantrópica. Cuando se implementó un programa gubernamental destinado a facilitar el acceso a paquetes tecnológicos de maíz de alta productividad para pequeños productores, se invitó a participar a este programa a la mayoría de las empresas de**

**agroinsumos del país, y estas entraron a participar con una verdadera estrategia de negocio. Considerando que este programa involucró a más de 70.000 pequeños maiceros, las empresas de agroinsumos descubrieron rápidamente que las ventas a estos pequeños productores, sumados uno por uno, al final terminan siendo, en su giro de negocio, iguales o mayores que lo que representaban los grandes productores de banano, de palma o de flores**” (Marlin, 2016).

**Los Negocios Inclusivos tampoco son paternalismo.** De acuerdo con Sergio Rengifo de CECODES (Rengifo, 2016a.), son una **“iniciativa empresarial que responde a una visión de negocio”** donde lo innovador es que **“se pide a las personas de bajos ingresos que produzcan cosas que se les van a comprar”**. Esto, en el marco de un acuerdo mutuo y con la premisa de que es una relación donde todos ganan. Los Negocios Inclusivos **“vinculan a hombres y mujeres de bajos ingresos, mal llamados pobres, a la cadena de valor de las empresas, mediante una lógica de mutuo beneficio, donde hay una relación gana - gana”**, agrega. Lo más importante es que todos estos proyectos que se desarrollen dentro del marco de Negocios Inclusivos **“presenten criterios de sostenibilidad; es decir, que haya un equilibrio entre la viabilidad financiera, el progreso social y el balance ecológico”**.

## CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD



### VIABILIDAD FINANCIERA

**Para la empresa**  
Es una estrategia de negocio

**Para las personas de bajos ingresos**

Genera oportunidades para el acceso al mercado, lo que resulta en un mejoramiento de calidad de vida



### PROGRESO SOCIAL

**Formalización** de la economía

**Mejora de la calidad de vida:**  
Educación, salud y vivienda

**Empoderamiento** de las comunidades involucradas



### BALANCE ECOLÓGICO

**Eco-eficiencia**

**Mitigación** de impactos ambientales

**Producción** en armonía con el medio ambiente

Elaboración propia CECODES, 2017

**Los Negocios Inclusivos no son subsidios.** Roberto Pizarro, expresidente ejecutivo de una destacada fundación empresarial y reconocido en el año 2015 como uno de los mejores líderes de Colombia, afirma que *“el tema de Negocios Inclusivos tiene dos conceptos básicos y fundamentales. Lo primero, es que todo lo que se haga debe hacerse a precios del mercado; lo segundo que, del lado de la producción, las Personas de Bajos Ingresos deben estar perfectamente convencidas de que con su esfuerzo, dedicación y compromiso son capaces de ofrecerle al mercado lo que el mercado necesita y en las condiciones*

*que lo necesita de precio, calidad y entrega”* (Pizarro, 2016).

Sergio Rengifo recuerda a Amartya Sen quien afirmó que *“la pobreza debe concebirse como la privación de capacidades básicas y no meramente como la falta de ingresos”* (Sen, 2000), y dice que la tarea es generar dichas capacidades. *“Para CECODES lo más importante es que el gran objetivo sea la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades por encima de los objetivos institucionales”* (Rengifo, 2016a.).



## BENEFICIOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS



### PARA LAS EMPRESAS

- Seguridad de abastecimiento
- Trazabilidad y control de la materia prima
- Menores costos de transacción
- Riesgos compartidos
- Acceso al conocimiento y a redes locales
- Mejores relaciones con el entorno
- Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo
- Acceso a mano de obra local adecuadamente calificada y rentable
- Nuevas formas de proveer bienes y servicios con potencial de innovación
- Contribución con la cohesión social y a la mejora de la reputación
- Pasan de hacer negocios tradicionales a negocios innovadores y con impacto



### PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANIZADOS

- Precios y condiciones justas
- Ventas aseguradas
- Creación o expansión de puestos de trabajo
- Capacitación y asistencia técnica
- Transferencia de conocimientos y de tecnología
- Acceso a financiamiento
- Participación en un ambiente empresarial y de inversiones
- Fortalecimiento del tejido social
- Formación de líderes y capacidad local instalada
- Cambio de mentalidad de subsidio a mentalidad empresarial
- Fortalecimiento de relaciones con diferentes actores, no solo regionales, sino nacionales y hasta internacionales



### PARA LOS GOBIERNOS REGIONALES Y DEPARTAMENTALES

- Fortalecimiento del rol del gobierno en el territorio
- Focalización de las acciones y, por ende, un mejor desempeño en la gestión pública
- Aporte al cumplimiento de los objetivos demarcados en los planes de gobierno
- Cuentan con un actor que articula los diferentes actores del territorio
- Generan resultados en su gestión y desempeño con mayor rapidez
- Mejoran su imagen ante los actores

Elaboración propia CECODES, 2017 con base en “Los Negocios Inclusivos en Colombia” (SNV - CECODES, Alianza para los Negocios Inclusivos, 2008)

## MODALIDADES Y ACTORES

Las empresas cuentan con **cuatro procesos** para desarrollar **modelos de Negocios Inclusivos**, en los cuales incorporan a personas de bajos ingresos en las siguientes modalidades (CECODES, 2010, págs. 26-27):

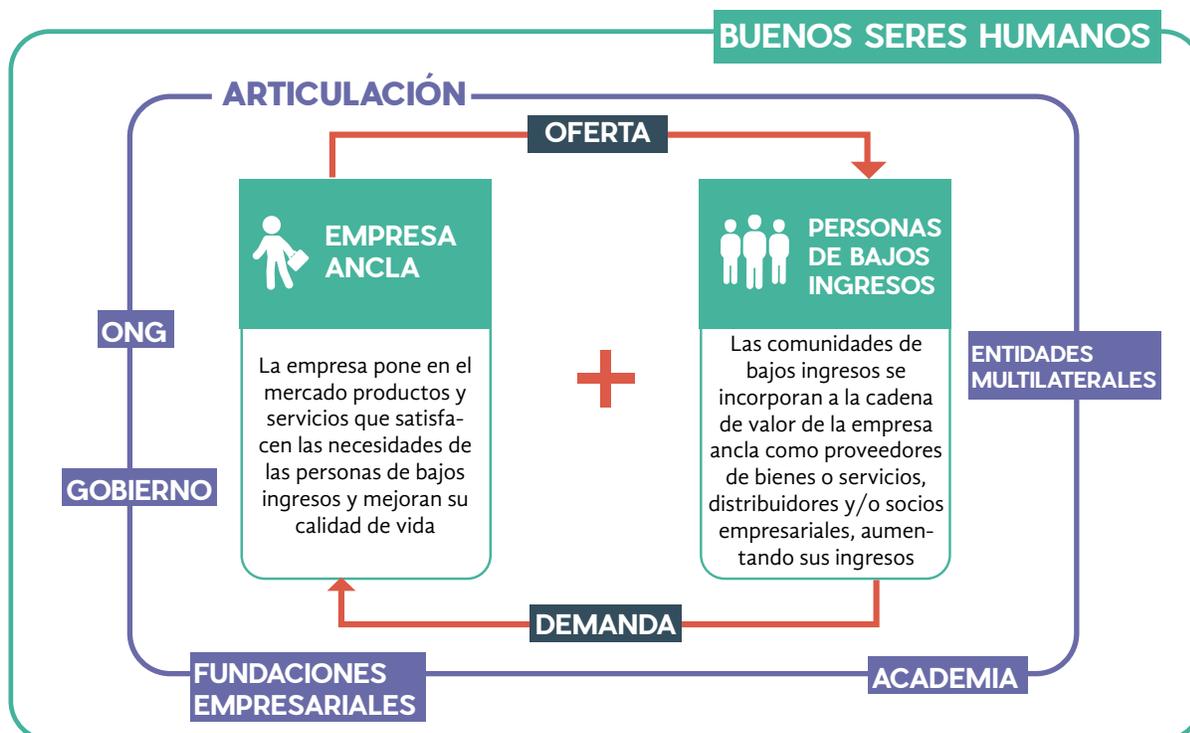
PROCESO EMPRESARIAL	FABRICACIÓN	COMPRAS	DISTRIBUCIÓN	DISEÑO
<b>MODALIDAD*</b>	Socios empresariales	Proveedores de materia prima o servicios	Distribuidores	Consumidores
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La empresa desarrolla capacidades locales para el proceso de producción con personas de bajos ingresos donde se requiera de este tipo de servicios, apoyando condiciones de trabajo justas y adecuadas	La empresa define, a través de un análisis estratégico, cuáles de las distintas compras requeridas para elaborar sus productos o servicios pueden orientarse para que las suministren personas de bajos ingresos organizadas	La empresa crea redes de distribución de sus productos y servicios, con personas de bajos ingresos	La empresa diseña productos o servicios que mejoran la calidad de vida de las personas de bajos ingresos
<b>EJEMPLO</b>	Tiendas de café, en las cuales los pequeños productores son socios de las tiendas y proveen el café	Una empresa de chocolates fortalece a pequeños productores para que provean la materia prima de la calidad requerida	Ventas directas diferenciales con mujeres cabeza de familia	Acceso a créditos Corresponsales no bancarios Acceso a innovaciones que mejoran la productividad

\*Es importante aclarar que estas **modalidades de Negocios Inclusivos** se pueden desarrollar con **comunidades de bajos ingresos en zonas rurales y en zonas urbanas**.

Elaboración propia CECODES, 2017 con base en "Negocios Inclusivos una estrategia empresarial para reducir la pobreza: avances y lineamientos" (CECODES, 2010)

A continuación, se presenta un esquema sencillo sobre lo que se requiere para **implementar un Negocio Inclusivo**. Este se apunala en la oferta de productos y servicios y también en la demanda como motores del Negocio Inclusivo, teniendo como centro a la **empresa ancla** y a las **comunidades de bajos ingresos**. Desde la **oferta**, el Negocio Inclusivo tiene unas características de inclusión de estas comunidades y desde la **demanda**, otras como muestra la imagen.

### UN NEGOCIO INCLUSIVO DEBE TENER...



Elaboración propia CECODES, 2017



## ¡PARA TENER EN CUENTA!

El talento humano y su calidad son fundamentales para el desarrollo de los Negocios Inclusivos, comenzando por las altas instancias de la gobernanza empresarial. “Las instituciones están conformadas por personas, y si estas personas son buenos seres humanos van a ayudar a trascender el éxito de la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida a través de los Negocios Inclusivos” (Rengifo, 2016a.)

## LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

*“...definitivamente las empresas no pueden triunfar en sociedades que fracasan...”*

Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** son producto del acuerdo de líderes mundiales para **erradicar la pobreza**, promover la paz y la igualdad, impulsar el crecimiento económico y proteger el medio ambiente. Fueron adoptados en septiembre de 2015 y, al igual que la visión 2050 del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés), los ODS representan una oportunidad, en todos los ámbitos para el sector empresarial, de involucrarse con más fuerza y profundidad en la sociedad.

Definitivamente las empresas no pueden triunfar en sociedades que fracasan, por lo que están interesadas en la estabilidad y prosperidad de las sociedades donde operan. Al abordar activamente los ODS, las empresas gestionan sus riesgos, anticipan la demanda de sus clientes, garantizan el acceso a los recursos necesarios, se diferencian de la competencia y fortalecen sus cadenas de suministro. A través de los ODS las empresas conectan sus estrategias de negocio con las prioridades mundiales.

Por ello, es importante **tornar las ambiciones y palabras de los ODS en acciones empresariales** res-

paldadas por soluciones de negocio, es decir, emprendimientos empresariales que tengan impacto, que sean escalables, medibles, replicables y que vayan más allá del negocio tradicional. Estas soluciones tienen como ejemplo tangible los Negocios Inclusivos (NI), término acuñado por WBCSD a mediados de la década pasada para referirse a las empresas que, yendo más allá de la filantropía, buscan mejorar la calidad de vida de **comunidades de bajos ingresos** mediante su integración en las cadenas de valor de las empresas como clientes, proveedores, socios empresariales o distribuidores.

La **experiencia de CECODES** trabajando los Negocios Inclusivos en varios proyectos y específicamente en los Montes de María acompañando a un prestigioso grupo empresarial colombiano, demostró que el empoderamiento de las relaciones entre las comunidades y las empresas en un entorno de NI tiene consecuencias que **benefician el desarrollo de los territorios, sus habitantes y las organizaciones** que les tienen dentro de sus grupos de interés. Este facilita el cumplimiento y logro de los ODS cuyos resultados se reflejan en los territorios y en las organizaciones empresariales y del gobierno.

## CECODES Y LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

CECODES trabaja en la **promoción y transferencia de conocimiento sobre Negocios Inclusivos**. Ha acompañado otros proyectos de NI en Colombia y en otros países, fortaleciendo las capacidades de las empresas y de las comunidades. Esta **línea de tiempo** da cuenta de los principales hitos del trabajo de CECODES en Negocios Inclusivos y en Desarrollo Territorial Inclusivo (DTI), un concepto que se explicará seguidamente.

## CONCEPTO NI

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), y el Servicio Holandés de Cooperación para el Desarrollo (SNV), presentan el concepto de Negocios Inclusivos (NI) a nivel global

2006

## PUBLICACIÓN

CECODES y SNV publican el libro "Los Negocios Inclusivos en Colombia" con el fin de mostrar por medio de iniciativas prácticas, las diversas formas en que el concepto de los NI puede ser llevado a la realidad bajo modalidades empresariales innovadoras

2008

## EN LA PRÁCTICA

CECODES formula e implementa la Estrategia Nacional de NI Colombia (ENNIC). Decide pasar de la teoría a la práctica iniciando como operador y coordinador de proyectos de NI con el apoyo a un importante grupo empresarial en Montes de María, donde conforma el Comité Regional de NI

2011

## APRENDER COMPARTIENDO

CECODES realiza el Primer taller teórico-práctico de Negocios Inclusivos en Bogotá, promueve y realiza la MISIÓN EMPRESARIAL A LA INDIA, y continúa con la operación y con el acompañamiento de la Estrategia Desarrollo Territorial Inclusivo

2013

## ACOMPañAMIENTO

CECODES continúa operando y acompañando la estrategia de Desarrollo Territorial Inclusivo en Montes de María y en diciembre finaliza su participación directa en este proceso.

CECODES acepta la invitación para participar en la publicación regional del WBCSD "Contribuyendo a los Objetivos del Desarrollo Sostenible: el enfoque de los Negocios Inclusivos"

2016

2007

## NI EN COLOMBIA

CECODES trae el concepto de Negocios Inclusivos a Colombia y en septiembre crea, durante el primer evento "Colombia Responsable", el Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia (CONNIC), con participación de los sectores público, privado, ONG y la academia

2010

## DOCUMENTOS NI

CECODES, Usaid y Fedepalma publican en junio una guía de mejores prácticas para implementar NI en palma de aceite. En septiembre CECODES publica el libro "Negocios Inclusivos una estrategia empresarial para reducir la pobreza: avances y lineamientos". CECODES trabaja en alianza con entidades públicas para generar incidencia política en Negocios Inclusivos

2012

## ESTRATEGIA DTI

CECODES opera y acompaña la estrategia DTI en Montes de María. Crea el primer y único portal de NI en Colombia, crea una herramienta para sistematizar experiencias de NI y conforma el Comité Regional de NI en el departamento de Antioquia. Acompaña a las empresas interesadas en el desarrollo y fortalecimiento de sus NI

2015

## DIFUSIÓN DTI

CECODES presenta de forma oficial en Bogotá y en Cartagena, la estrategia de Desarrollo Territorial Inclusivo con el fin de difundir el proceso de Montes de María. Invita a actores clave a conocer las experiencias en terreno. Se crean Comités Regionales de Negocios Inclusivos en Meta y Norte de Santander

2017

## CONTINUIDAD

CECODES busca nuevas alianzas para replicar en otros territorios la experiencia exitosa de Desarrollo Territorial Inclusivo (DTI) de Montes de María, como iniciativa de fortalecimiento de los territorios en el tema del posconflicto y también buscando su aplicabilidad a través de Negocios Inclusivos urbanos

# DESARROLLO TERRITORIAL INCLUSIVO

El **Desarrollo Territorial Inclusivo (DTI)** es una **iniciativa empresarial** que busca abordar el territorio de manera armónica con la comunidad y su entorno, para poder ejercer su actividad económica de manera sostenible, involucrando a la comunidad, y cuyos resultados son favorables tanto para la empresa como para la población de su entorno. La **relación** de los **empresarios con la comunidad** no está basada en paternalismo ni en modelos de filantro-

pía sino en el **desarrollo de negocios** donde todos se vean **beneficiados**.

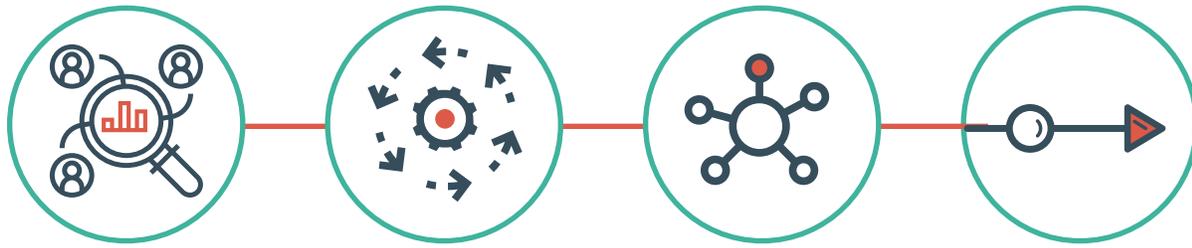
El **DTI** se fomenta con base en la **implementación de Negocios Inclusivos** de **corto, mediano y de largo plazo** y de una estrategia de comunicación amplia y abierta con todos los actores económicos, sociales e institucionales del **territorio** o interesados en él.

El siguiente gráfico muestra **las características del DTI como estrategia empresarial para la sostenibilidad**.



Elaboración propia CECODES, 2017

La **implementación de la estrategia de Desarrollo Territorial Inclusivo** se desarrolla en **cuatro fases** que determinan el avance del proyecto y de cuyos resultados y acciones se obtienen los insumos para su fortalecimiento.



**1** | DIAGNÓSTICO TERRITORIAL Y FORMULACIÓN

**2** | IMPLEMENTACIÓN

**3** | CONSOLIDACIÓN Y AMPLIACIÓN

**4** | CONTINUIDAD

<b>1</b>		<p>En esta fase se desarrollan estudios de prefactibilidad para identificar claramente la <b>línea de base</b> del proyecto: el qué, el cómo, el dónde, quiénes y cuánto se requiere. A su vez se identifican las comunidades y actividades productivas o vocación productiva de la región (para el caso de proyectos agroindustriales rurales), y se realizan los acuerdos con los actores que estarán acompañando el proceso en todas sus fases.</p>
<b>2</b>		<p>Esta fase inicia con el <b>desarrollo del proyecto</b>. Aquí se establecen las <b>actividades productivas a ejecutarse</b>, la contratación de personal que soportará la operación para la <b>asistencia técnica y empresarial</b> y se <b>identificarán</b> claramente las <b>asociaciones</b> tanto <b>comunitarias</b> como <b>empresariales</b> que trabajarán en él.</p>
<b>3</b>		<p>Esta es la fase de <b>madurez del proyecto</b>. Aquí se realizan actividades tendientes a <b>lograr el fortalecimiento socio-empresarial</b>, la comercialización de los productos o servicios logrados, la formación de líderes, el apoyo psicosocial y se realiza <b>medición de impacto</b> para evaluar la evolución del proyecto.</p>
<b>4</b>		<p>En esta fase las comunidades están preparadas para <b>asumir como propio el proyecto</b>, el cual pasa de co-gestión a autogestión.</p>

**¡PARA TENER EN CUENTA!**



La duración de cada una de las fases de la estrategia de DTI está relacionada con las características de cada proyecto, pero CECODES ha establecido, de acuerdo con la experiencia, que los tiempos de acompañamiento para proyectos urbanos, es de 5 a 7 años y para proyectos rurales de 7 a 10 años.



## CAPÍTULO 2:

# ASPECTOS CLAVE PARA UNA ADECUADA IMPLEMENTACIÓN DEL DTI

Se presentan en detalle los **criterios para el desarrollo de la estrategia de DTI**, los cuales soportan la toma de decisiones en las organizaciones privadas y públicas. La identificación de estos hace parte de la construcción de **CECODES** a partir de la **experiencia y del conocimiento adquirido** en procesos de implementación y acompañamiento en esta clase de proyectos, incluido el de los Montes de María.

## UN MERCADO ASEGURADO

Contar con un **mercado asegurado** es uno de los **criterios más importantes** para la consolidación de un Negocio Inclusivo.

La **identificación de la demanda** de productos o servicios requeridos por las empresas, que pueden ser suministrados directamente por **personas de bajos ingresos** actuando como **proveedoras o distribuidoras**, son la base para un desarrollo adecuado del proyecto de Negocios Inclusivos. También **es factible identificar a poblaciones de bajos ingresos como consumidoras o clientes**, para satisfacer sus necesidades con productos o servicios que **mejoren su calidad de vida**.

Las **personas y comunidades de bajos ingresos** hacen más sencilla la materialización de los productos y servicios requeridos, los cuales deben estar ajustados a los estándares y a los volúmenes que la empresa necesita con condiciones de calidad. Esta relación para satisfacer el mercado hace que el **negocio sea rentable para las partes involucradas; es decir, que genere ganancias**.

En este sentido, **los Negocios Inclusivos son innovadores**. Van con la visión de obtener grandes resultados desde el sector empresarial, vinculando a las personas de bajos ingresos a partir de un **mercado asegurado**.

## LAS PERSONAS SE VOLVIERON EMPRESA



*“En Buenaventura, principal puerto marítimo colombiano a orillas del Pacífico, el sector azucarero tenía dificultades en el proceso de carga de los buques. Había una gran cantidad de gente con contratos de labores (por labor realizada). En alguna oportunidad, con la comercializadora de los azucareros nos dijimos, ‘¿por qué no ensayamos a que esas personas, llamadas coterros, se organicen y armen una empresa que pueda vender sus servicios al sector?’ Usted no se imagina el éxito que tuvo esa iniciativa, porque esas personas que antes tenían un trabajo a destajo, que no pagaban seguridad social, cuyas familias tenían todas las dificultades y vulnerabilidades, se volvieron empresarios que le venden un servicio al sector azucarero con eficiencia, con productividad, pero también pagando la seguridad social, generando desarrollo y vinculando a la familia. Es un ejemplo de servicios muy interesante ya que no necesariamente el Negocio Inclusivo tiene que ser de producción de un bien; la producción de servicios también se vuelve muy importante”. (Pizarro, 2016).*



## UNA EMPRESA ANCLA COMPROMETIDA

La **empresa ancla** es definitiva para el desarrollo de **Negocios Inclusivos**. La empresa ancla define la implementación de los Negocios Inclusivos decidiendo el **tipo de negocio a establecer** y garantizando la demanda, la compra de los productos o servicios a las comunidades de bajos ingresos o vendiendo a estas productos o servicios que **mejoren su calidad de vida**.

Para constituirse en empresa ancla, lo primero que la organización debe hacer es **entender qué son los Negocios Inclusivos**. *“Una empresa no puede pretender que va a trabajar Negocios Inclusivos si no sabe qué son”* (Rengifo, 2016b.)

Claudia Patricia Rivera Marín, directora de sostenibilidad de un conglomerado empresarial del sector de alimentos, le da relevancia al rol de la empresa en el proceso de promoción y realización de Negocios Inclusivos: *“queremos ser **empresa ancla**, seguimos comprometidos con ello; las 10 iniciativas de Negocios Inclusivos que queremos desarrollar, son de largo aliento. No es un proyecto de corto sino de largo plazo”* (Rivera Marín, 2016).

Por su parte Sergio Osorio, vicepresidente del importante grupo empresarial que generó con CECODES el proyecto de Negocios Inclusivos y Desarrollo Territorial Inclusivo de Montes de María, al noroccidente de Colombia, sostiene que *“para nosotros **ser el ancla** del proyecto de **Negocios Inclusivos** ha tenido un significado muy importante en el sentido de poder acompañar a las comunidades a que encuentren otras formas, otro tipo de intervenciones que les permita consolidarse como **organización social**, como comunidad y, a su vez, impulsar iniciativas de **carácter económico**”* (Osorio, 2016).

El proceso de **toma de decisión** para **constituirse en empresa ancla** incluye la capacidad de la organización para **asegurar** tanto **el mercado** como **la comercialización de los productos o servicios** con los cuales la comunidad o las personas de bajos ingresos

se vinculan. En el caso de proyectos basados en la demanda, para que puedan llegar al destinatario final a través de la venta; para el caso de la oferta, la empresa ancla provee de productos o servicios que les ayudan a las **comunidades de bajos ingresos a mejorar su calidad de vida**.

### CÓMO ENTENDER LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS (NI)

“¿Qué hacemos nosotros como CECODES cuando vamos a comenzar un proceso con este tema? Lo primero es un **taller teórico práctico de Negocios Inclusivos** donde invitamos a la alta dirección y a los directivos de las empresas para que conozcan el concepto, y este taller teórico práctico lo terminamos con una generación de ideas de posibles **Negocios Inclusivos** que una empresa puede desarrollar. Porque nosotros **damos el marco conceptual**, pero realmente quienes conocen el negocio son los directivos y la cabeza de la empresa.” (Rengifo, 2016b.)

La **empresa ancla** tiene la oportunidad de **asegurar** su **cadena de suministro** a través del fortalecimiento de las **personas de bajos ingresos** que participan en un modelo de Negocio Inclusivo, suministrándoles asistencia técnica y transferencia de conocimiento para generar las condiciones de producción de productos y servicios que cumplan con **estándares de calidad**, en los tiempos pactados y a **precios justos**.

Francisco Vargas, campesino productor de Montes de María explica así su **papel** en la cadena de valor del frijol orgánico: *“quiero decirles a quienes consumen el **frijol orgánico** que producimos en el Carmen de Bolívar, región de Montes de María, que se lo coman con todo el gusto ya que **es un producto que no presenta ningún riesgo, no contiene químicos**. Pueden hacerle al frijol las pruebas que quieran y no van a encontrar un solo químico. A través del proyecto de **Negocios Inclusivos los campesinos de Montes de María hemos aprendido a cultivar así**”* (Vargas, 2016). Ello, por supuesto, constituye un **valor diferencial** del producto **para la empresa** que compra y comercializa el frijol.

### ¡PARA TENER EN CUENTA!



Es importante resaltar que para ser una empresa ancla se deberá redefinir el modelo de negocio tradicional, para desarrollar negocios con impacto social. Para lograr esto es necesario que las empresas involucradas en NI realicen cambios en los paradigmas administrativos y en la forma de hacer gestión con la cadena de valor.

## UNA ENTIDAD COORDINADORA Y ARTICULADORA

Además de la empresa ancla y un mercado asegurado, hay un tercer aspecto relevante en el proceso de aprestamiento para la realización de Negocios Inclusivos: **la entidad coordinadora y articuladora**. Esta debe ser un **actor neutro**, con las habilidades necesarias para hacer el enlace entre las personas de bajos ingresos, la empresa ancla y el proyecto de Negocios Inclusivos. Será quien articule el proceso, que para el caso de Montes de María fue **CECODES**. Esta participación es **estratégica para fortalecer la interacción, el trabajo organizado y la comunicación** entre las diferentes entidades, organizaciones, instituciones y comunidades vinculadas al proyecto.

*“CECODES estaba allí como organización coordinadora, quien da la pauta, pone el método y toma la iniciativa. Fuimos juntos y buscamos a los productores directamente, algunos con tierra, otros sin tierra, para decirles que ellos podían volverse productores importantes” (Osorio, 2016).*

Muchas **comunidades** y en especial en Montes de María, por su historia, son desconfiadas, lo que dificulta el trabajo con ellas y lo hace extremadamente com-

plejo, por lo que es importante contar con un **actor neutro, u organización operadora**, que facilite las relaciones con la empresa ancla y haga la gestión del proyecto.

La **entidad coordinadora y articuladora** deberá **establecer las prioridades del proyecto** a través de una acertada planeación, ejecución e implementación de los NI y del DTI, teniendo en cuenta la identificación de riesgos para su adecuada gestión y minimización en los territorios y comunidades identificadas.

### DE LO COMPLEJO A LO SENCILLO EN EL ENLACE CON LA COMUNIDAD

“

*“Construir este tipo de proyectos e iniciativas no es fácil. Hay una cosa que me pareció clave y que yo le valoro mucho a CECODES: desarrolló una estrategia de comunicación y de cercanía con las comunidades muy importante, porque esas comunidades rurales, que en años anteriores fueron víctimas del conflicto armado, se frustran porque les han prometido cosas que nunca les han cumplido. Yo creo que la forma en que CECODES se instaló en esas comunidades fue muy valorada y en parte por esto ha funcionado el proyecto. Esto depende mucho de la calidad de las personas, más que de la marca o de la institución; es importante que las personas que lleguen a esos sitios valoren, entiendan, se sepan comunicar porque son comunidades tímidas, desconfiadas y abrir espacio en esos entornos no es fácil. Creo, y hay que valorar, que CECODES logró ganarse la confianza de esas comunidades” (Osorio, 2016)*

## LA GENERACIÓN DE CONFIANZA

Para **cualquier organización**, llegar a un territorio con un programa de **Negocios Inclusivos** requiere destrezas en la comunicación y en el abordaje de las comunidades, independientemente de si la zona hace parte o no de su área de **influencia directa**. La **expectativa** de las comunidades puede ser muy alta, referida a la participación con la empresa o la organización, o también se puede presentar una **situación de apatía** y de poca credibilidad en el proceso a desarrollar, por el hecho de venir desde la empresa o la organización.

La **toma de decisiones** de involucramiento en **Negocios Inclusivos** para una compañía o gobierno, debe pasar también por el planteamiento de una **estrategia de comunicación y acompañamiento social** acorde con las expectativas del proyecto y con las comunidades con las cuales se va a hacer la gestión. Los abordajes de comunicación deberán evaluarse teniendo en cuenta principalmente el establecimiento de **relaciones cara a cara** con las comunidades, muy consecuentes con el **desarrollo de actividades de trabajo social**.

En **Montes de María**, las comunidades tenían niveles de desconfianza muy altos frente a cualquier proceso a desarrollar. Ello sucedió en parte por la ruptura de los lazos sociales debido a la situación de violencia entre actores armados que tenían presencia en la zona y también porque fueron abordadas previamente por muchas agencias con procesos de acompañamiento muy cortos y con resultados diferentes en términos sociales, económicos y ambientales.

Para construir confianza con las comunidades de Montes de María, **CECODES** como organización operadora del proyecto estableció lazos en la primera etapa del mismo con una empresa dedicada a la asesoría y consultoría de proyectos empresariales de inversión rural de la zona, que era de fácil reconocimiento por las comunidades, tenía asiento en el territorio y se constituyó en el nexo inicial entre las comunidades campesinas, CECODES y la empresa ancla.

*“La única forma de lograr una **licencia social**, fue pasando de las palabras a los hechos, realmente siendo coherentes y mostrando impactos como el mejoramiento de la calidad de vida”,* expresa Sergio Rengifo de CECODES (Rengifo, 2016b.) La **generación de confianza** es importante porque hace eco de la estrecha relación entre lo que se dice y lo que se hace en el proyecto de **Negocios Inclusivos**, que a su vez refleja el comportamiento de la empresa ancla en el territorio de cara a las comunidades.

**CECODES** acompañó a la comunidad de Montes de María durante **seis años seguidos**, fortaleciendo los

lazos con los campesinos, hoy productores, viviendo con ellos **experiencias positivas** y también **adversas** que, de no ser por la construcción de vínculos de confianza hubieran dado al traste con la iniciativa.

*“Cuando uno **genera confianza**, no importan las caídas y los obstáculos porque **las comunidades siguen con nosotros**, siguen creyendo en nosotros, porque saben que lo que hemos propuesto durante estos seis años ha mostrado coherencia y todo hemos tratado de cumplirlo”* (Rengifo, 2016b.)

“La única forma de lograr una **licencia social**, fue pasando de las palabras a los hechos, realmente siendo coherentes y mostrando impactos como el mejoramiento de la calidad de vida”. (Rengifo, 2016b.)

María Clara Rodríguez, directora de la Fundación creada por la empresa ancla para fortalecer el proceso en Montes de María y que hoy da continuidad al acompañamiento iniciado por CECODES, afirma: *“las comunidades resaltan el acompañamiento a largo plazo que **ningún otro proyecto había tenido**. Resaltan que efectivamente lo que se propuso, se realizó; lo que no siempre sucede con los proyectos. Cuando llegamos la primera vez dijeron, **‘esto es un proyecto más’** y hoy ya reconocen que **no es un proyecto más**, que es un modelo distinto, que tiene una visión más a largo plazo con unas alternativas productivas reales”* (Rodríguez, 2016).

## ¡PARA TENER EN CUENTA!



La generación de confianza como criterio para el establecimiento de Negocios Inclusivos hace parte de la estrategia de comunicación con las comunidades de bajos ingresos que debe consolidar el proyecto. Esto, unido a la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en el marco del proceso de Negocios Inclusivos, permite generar la confianza necesaria para que el proyecto siga adelante y se materialice en Desarrollo Territorial Inclusivo.

## LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS Y SU ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD ALINEADA CON LOS ODS

Como un criterio final, se presenta la relación entre los **Negocios Inclusivos** y la **estrategia de sostenibilidad** de las empresas; es decir, cómo estos son un puente entre la estrategia y los **beneficios para las empresas y las comunidades**, y cómo la **alta direc-**

**ción de la empresa** toma la **decisión estratégica** de involucrarse.

María Alejandra Pineda, profesora asociada del Departamento de Negocios Internacionales de una

reputada institución universitaria en Bogotá y consultora independiente en temas de sostenibilidad empresarial y Negocios Inclusivos, afirma que el caso de Montes de María “se concibió desde el inicio como un **esfuerzo de largo aliento**”, lo que “es fundamental, porque uno de los grandes retos que tenemos para acercarnos al sector empresarial al tema es que las empresas **se alejen del concepto de inmediatez** en el que se han visto involucradas a causa del capitalismo tradicional” (Pineda, 2016).

Roberto Gutiérrez Poveda, Ingeniero Industrial vinculado al sector académico en una afamada universidad de Bogotá, PhD en sociología y miembro del Comité Nacional de Negocios Inclusivos Colombia que lidera CECODES, sostiene que “**las empresas ayudan a resolver un problema en la sociedad**” (Gutiérrez Poveda, 2016).

Para el caso de los **Negocios Inclusivos**, ayudan a resolver varios. El más relevante para la organización, es aquel relacionado con el **cumplimiento de su Misión y de su Visión** como empresa. Desde la perspectiva de la sostenibilidad, los problemas más importantes están asociados con los del entorno **social, económico y ambiental** donde la empresa o la organización desarrolla sus negocios, sus actividades; pero también están referidos a que la empresa vinculada pueda satisfacer la demanda que hace el mercado de sus servicios y productos con parámetros de **cumplimiento y calidad**.

Por su parte, la **decisión de involucramiento** de la empresa en temas de **Negocios Inclusivos** tiene que ver también con la capacidad de compromiso de la alta dirección con los procesos, ya sea que estén asociados con su línea de negocios, Misión y Visión o con la estrategia de sostenibilidad. “**Evidentemente, uno de los factores clave para que un Negocio Inclusivo llegue a feliz término, es que la dirección general de la empresa esté absolutamente convencida de la**

**estrategia** y que ese convencimiento lo transfiera al interior de la organización para que todos aquellos que estén involucrados con el proceso lo entiendan y alineen su esfuerzo de manera que el Negocio Inclusivo pueda desarrollarse conforme a lo planeado” (Pineda, 2016).

## NI Y DTI COMO APORTES A LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA ANCLADA EN MONTES DE MARÍA

“Nosotros, con el cambio de visión del territorio, no aspiramos a quedarnos con tierras, ni a recuperar tierra, ni a hacer negocios asociados al agro en esta región; es más, las actividades agroindustriales nuestras no son parte de la línea de negocios, sino que son un aporte a la estrategia de sostenibilidad. Entonces estas actividades son una posición desprevénida a través de las cuales queremos ayudar, pero a cambio del mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región, a cambio básicamente del desarrollo de las comunidades; no tiene ningún objetivo económico” (Osorio, 2016)

Claudia Patricia Rivera Marín, directora de sostenibilidad del conglomerado del sector de alimentos que aborda el tema de los Negocios Inclusivos de la mano de CECODES, comenta cómo se asocian los NI con su visión empresarial. “**Lo primero que hicimos fue entender los Negocios Inclusivos, desarrollar una estrategia de NI y hacer un compromiso formal en 2012 a raíz de la visión centenaria al 2020. Esto es lo que permitió capitalizar el tema al interior de las compañías que conforman el Grupo en una estrategia de promoción de los Negocios Inclusivos**” (Rivera Marín, 2016).

### ¡PARA TENER EN CUENTA!



El compromiso de la alta dirección de la empresa para la inserción de la misma en procesos de Negocios Inclusivos y Desarrollo Territorial Inclusivo es de suma importancia; por una parte, para que trascienda a todos los niveles de la organización, y por otra para garantizar la realización de planes y actividades en el largo plazo que requieren las comunidades para fortalecerse productivamente o en la mejora de su calidad de vida. Los Negocios Inclusivos pueden integrarse con la estrategia de sostenibilidad de la empresa y pueden ser una herramienta para cumplir los ODS.

# CAPÍTULO 3:

## CONTEXTO DEL DESARROLLO TERRITORIAL INCLUSIVO EN LOS MONTES DE MARÍA

### ANTECEDENTES

CECODES pasó de la **teoría a la acción** en el tema de los **Negocios Inclusivos** y los **Montes de María** fueron el escenario perfecto para hacerlo. Allí se contó con una **empresa ancla** y los protagonistas, junto con la comunidad, fueron los productos agroindustriales de corto, mediano y largo plazo. A través de ellos y de un proceso de identificación productiva, **factibilidad social, económica y ambiental**, los pobladores recibieron la propuesta de iniciar un caminar juntos para fortalecer tanto la organización social como la organización de la economía comunitaria. **Recibieron capacitación**, orientación de técnicos agropecuarios para mejorar la productividad de sus cultivos y la certeza de contar con un **acompañamiento a largo plazo** que les permitiera explotar al máximo las capacidades del trabajo comunitario y productivo de las familias que aceptaron ingresar al proyecto.

Los Negocios Inclusivos en Montes de María tuvieron como base la **necesidad de fortalecer** a la comunidad desde las perspectivas social, económica

y ambiental, por una parte, y por otra atender la demanda de productos y servicios de algunas empresas que requerían de los productos agroindustriales para el desarrollo de sus negocios. Sin el fortalecimiento de las comunidades campesinas con una perspectiva de Negocios Inclusivos, no hubiera podido ser posible la satisfacción de las demandas empresariales con los productos agroindustriales de la zona.

*“Nos encontramos unas comunidades que realmente necesitaban una oportunidad para salir de la pobreza, unos territorios muy pobres en infraestructura y unos gobiernos locales que no tenían la capacidad de gestionar y articular proyectos”* dice Sergio Rengifo, director del Capital Social de CECODES, refiriéndose a la implementación del proceso de Desarrollo Territorial Inclusivo en Montes de María.



Productores de Asproaceb NI en Montes de María en una de las reuniones de integración del proyecto

## IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS

Al inicio del proyecto, los arreglos agropecuarios propuestos buscaban que **cada familia recibiera al menos 2 salarios mínimos mensuales**, descontando la mano de obra que aportaran para sus cultivos.

En el análisis se descartó la posibilidad de tener como única alternativa productiva el cultivo de la **teca**, un maderable de largo plazo con un **ciclo de producción de 20 años**, por varias razones: en primer lugar porque el área mínima para lograr los 2 salarios mínimos es superior a las 30 hectáreas en teca, superando ampliamente el tamaño disponible en las parcelas identificadas; en segundo lugar, por la **necesidad de generar ingresos a corto y mediano plazo** para las familias involucradas; y en tercer lugar por la conveniencia de **mantener áreas con cultivos de pancoger que cubrieran los requerimientos de seguridad alimentaria de las familias**.

De esta manera, **se identificaron modelos** que permitieran, de acuerdo con el interés de los productores y la aptitud de las tierras, **combinar cultivos de corto, mediano y largo plazo**. En todos los casos la **presencia activa de una empresa ancla** comprometida es un **criterio indispensable** para la definición de los cultivos a proponer.

Como cultivos de corto plazo se identificaron el **tabaco y el ajonjolí**, de amplia experiencia y culturalmente arraigados en la zona. Se identificó también una actividad que genera **ingresos** a corto plazo durante **más de 5 años** con la misma inversión inicial: **la producción de miel**. La miel de los **Montes**

**de María** es considerada una de las de mejor calidad en el país.

Como **cultivos de mediano plazo** se analizaron las posibilidades de incluir **mango y cacao**. Sin embargo, las fincas identificadas presentan regímenes de lluvias y de sequía muy marcados, afectando fuertemente el verano prolongado de los primeros meses del año al cacao. Para **propiciar su cultivo** deberían establecerse **sistemas de riego**, cuyo costo en principio no estaba dentro de los alcances del proyecto. Por lo tanto, se definió el mango como la alternativa de mediano plazo, con el compromiso de que una compañía productora de bebidas sería la empresa ancla para los Negocios Inclusivos relacionados con este producto.

Se propuso que la **producción a largo plazo** estuviera sustentada en la **siembra de teca**, con el apoyo técnico y comercial del grupo empresarial que se constituyó como empresa ancla del proceso en los Montes de María.

Referido a este proceso, uno de los principales obstáculos fue que *“en la región no había cultura de producción, por lo cual necesitábamos buscar los medios técnicos, es decir, ubicar quién producía las mejores plántulas, definir cómo hacíamos los modelos financieros, los modelos económicos y buscar los aliados para que patrocinaran cada uno de estos proyectos, por lo cual nos acercamos a varias organizaciones”* (Osorio, 2016).

### FRANCISCO VARGAS

Campeño productor de Montes de María

Muestra su parcela con cultivos mixtos o “ensaladilla” como él los llama, que producen de corto, mediano y largo plazo en una tierra difícil y seca pero productiva gracias al proceso de NI.



Para el caso de los **Montes de María**, en los últimos **seis años** se identificaron **actores clave** que **garantizaron la demanda de los productos** agroindustriales de **corto, mediano y largo plazo**. A lo largo del proceso se presentaron inconvenientes, que se describirán más adelante, y continuidades que favorecieron toda la experiencia. El siguiente cuadro resume, a nivel de **empresas privadas**, los tipos de **actores clave** que se vincularon alrededor del proyecto en los últimos seis años.



## ACTORES CLAVE EN MONTES DE MARÍA

A PARTIR DE LA VOCACIÓN DEL TERRITORIO

PLAZO DE PRODUCCIÓN	ACTOR CLAVE	VOCACIÓN DEL TERRITORIO
 <p><b>CORTO</b></p>	Empresa tabacalera	Cultivos de Tabaco 
	Empresa comercializadora del sector agrícola	Cultivos de Ajonjolí 
	Empresa del sector apícola	Producción Apícola 
	Cadena de Restaurantes	Producción de frijol 
 <p><b>MEDIANO</b></p>	Empresa productora de bebidas	Cultivos de Mango 
 <p><b>LARGO</b></p>	Empresa del sector maderero	Cultivos de Teca 

Elaboración propia CECODES, 2017

# LA IMPLEMENTACIÓN

Tal como lo enunciamos en el Capítulo 1, **la implementación** de la estrategia de DTI debe sortear **cuatro grandes fases**, delimitadas por unas actividades específicas que, realizadas sistemáticamente, **brindan resultados positivos** y adecuados al proceso. A continuación, presentamos los **hitos** más importantes de este proyecto en los Montes de María como ejemplo.

## 2011

- Inicia el proyecto de NI en **Montes de María** con una **empresa ancla** y **CECODES** como organismo coordinador
- Se formula la primera etapa de la estrategia. **CECODES conforma una consultoría** con su aliado local, fundamental para dar inicio al proyecto. Se da **viabilidad técnica, financiera y social al proyecto**
- El **grupo empresarial** que hace de empresa ancla **ve una oportunidad** para crear vínculos estrechos y sostenibles con las **comunidades de Montes de María**
- **Un porcentaje alto de viviendas** de estas comunidades están aún en tierra, no tienen baños y no cuentan con servicios de agua, energía y alcantarillado
- **La producción agrícola no es tecnificada** y los **vínculos sociales están rotos** a causa de la violencia generada por grupos armados ilegales

## 2013

- Se genera una **dinámica de formación de líderes**, construcción de tejido social y fortalecimiento de vínculos. Ya son **99 las familias vinculadas al proyecto**
- **Asproaceb NI** toma **responsabilidades administrativas y gerenciales** con acompañamiento cercano de **CECODES**
- Hay **impactos en la generación de ingresos** y en la **seguridad alimentaria de las familias**. Se reducen gastos en alimentos con el cultivo de productos de pancoger
- El **grupo empresarial** que se constituyó como empresa ancla es percibido como **“un buen vecino”** y **es visto sin vínculos de paternalismo o dependencia**
- Se visualiza la **necesidad de formular programas masivos de mejoramiento de vivienda y de saneamiento básico** en la zona
- **La estrategia es mostrada a otras entidades públicas, privadas e internacionales** para ser catalogada como modelo válido de intervención sostenible

## 2012

- Se prioriza el **trabajo con comunidades beneficiarias** de la reforma agraria, que permite contar con el recurso de tierra disponible sin problemas de tenencia
- La **cercanía y homogeneidad** de las parcelas beneficiarias de la reforma agraria **facilita la asistencia técnica**
- La estrategia de DTI logra la **vinculación de 68 familias** de pequeños productores y de las empresas ancla a los componentes productivos involucrados
- **Se rompen barreras de incertidumbre y desconfianza** en la comunidad, lo que facilita la vinculación de otras familias de la región
- **Para cada uno de los componentes productivos se firman acuerdos comerciales** entre las empresas ancla y los pequeños productores
- **Se conforma legalmente la Asociación de Productores Agroforestales del Centro de Bolívar para Negocios Inclusivos** - Asproaceb NI
- **Se realiza el montaje de apiarios comunitarios**, estrategia pensada para fortalecer el tejido social entre las comunidades

## 2014

- El clima de extrema sequía de la región afecta los componentes productivos y las principales fuentes de ingresos a corto plazo como leche y tabaco
- Por el clima, los cultivos tradicionales de pancoger no dan resultado. Hay crisis económica y de seguridad alimentaria en las comunidades del proyecto
- Se fortalecen los procesos de negocio por unidades productivas: teca, ajonjolí, mango, tabaco rubio, apicultura, ganadería. Inicia el proceso de saneamiento básico
- El número de productores vinculados llega a 168
- El proyecto es visible tanto a nivel nacional como internacional con eventos de divulgación en Bogotá, Cartagena y Guayaquil

## 2016

- Se identifican alianzas para la cofinanciación y el acompañamiento técnico. Se identifican empresas ancla para el desarrollo de nuevos Negocios Inclusivos
- Se da inicio a un proceso de planificación predial con las familias vinculadas y apoyo técnico del equipo de campo del proyecto. Con este proceso se fortalece la visión de la familia en el proceso de Negocios Inclusivos y se mejora la percepción y uso del territorio en beneficio de la familia y de la comunidad
- CECODES capacita a un grupo de productores para ser promotores veredales y a todos los productores en temas hidrológicos. Hace seguimiento a las unidades productivas de negocios
- Las comunidades están entrelazadas, respondiendo al reto de seguir creciendo y fortaleciéndose. Hablan entre ellas, se comunican y trabajan en común
- 200 personas entre productores e invitados participan en el evento de cierre del proyecto por parte de CECODES. Asproaceb NI presenta sus productos y proyectos
- En diciembre, de acuerdo con lo planeado, CECODES finaliza su participación en el proceso de NI y DTI en Montes de María
- El número de familias vinculados asciende a 219

## 2015

- El grupo empresarial que se constituyó como empresa ancla crea una Fundación en el territorio para que siga acompañando a la comunidad de Montes de María en el proceso de NI y DTI
- Asproaceb NI construye sus nuevos estatutos con el acompañamiento de la nueva Fundación
- Los estatutos incorporan los enfoques de derechos, género y poblacional
- Se crean los comités veredales, el Consejo de experiencia y las secciones de jóvenes y mujeres
- Asproaceb NI hace de forma participativa su plan de acción y evalúa sus resultados, que indican que la organización tiene un nivel medio de desarrollo
- 100 apicultores de Asproaceb NI producen y comercializan 1,6 toneladas de miel. Asproaceb NI, con el apoyo de la Fundación comercializa 4,6 toneladas de ajonjolí
- El número de familias vinculadas al proyecto es de 211

## 2017

- CECODES fortalece sus aportes al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de sus intervenciones en el marco de la estrategia de Negocios Inclusivos
- CECODES continúa con su apoyo a las empresas y establece alianzas con otros destacados grupos empresariales, al tiempo que proyecta nuevas intervenciones con organizaciones interesadas
- CECODES publica la experiencia de Negocios Inclusivos en los Montes de María y la cartilla "Desarrollo de Negocios Inclusivos con impacto social: una herramienta para la toma de decisiones"
- CECODES trabaja para replicar esta iniciativa en otros territorios del país

# MEDICIÓN DE IMPACTO

Para CECODES, un **proyecto de Negocios Inclusivos sin medición de impacto es una iniciativa que no podría argumentar si la intervención sirvió o no** para mejorar la **calidad de vida** de las **personas de bajos ingresos** y para fortalecer la estrategia de sostenibilidad de la empresa ancla.

La realización de **Negocios Inclusivos en Montes de María** dejó experiencias valiosas en lo relacionado con **cultivos de corto, mediano y largo plazo**, además de la ganadería. A continuación, se presenta el estado de los componentes productivos durante el proceso de acompañamiento al proyecto.

## ESTADO DEL COMPONENTE PRODUCTIVO

COMPONENTE	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AJONJOLÍ	●	●	●	●	●	●
MIEL	●	●	●	●	●	●
FRÍJOL	▼	▼	▼	▼	▼	●
BERENJENA	▼	▼	▼	▼	▼	●
TECA	●	●	●	●	●	●
MELINA	▼	▼	▼	▼	●	●
MANGO	●	●	●	●	●	●
GANADERÍA	●	●	●	⊘	⊘	⊘

**CONVENCIONES**

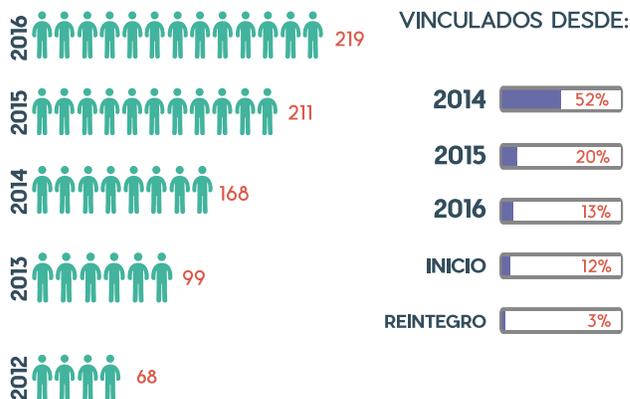
- Componente desarrollado en el año
- Vigente, sembrado actualmente y alta comercialización
- Vigente, sembrado actualmente y baja comercialización
- Vigente, sembrado actualmente y aún sin comercializar
- ▼ Componente no planeado
- ⊘ Cancelado. Prueba piloto sin buenos resultados

Elaboración propia CECODES, 2017

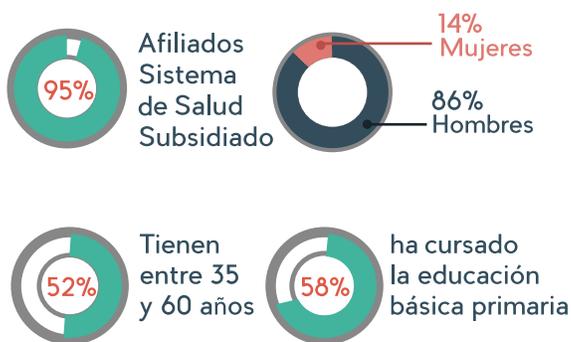
Es importante anotar que **desde el inicio del proyecto se han realizado mediciones** para identificar los **cambios positivos y negativos** que la intervención ha generado en el territorio, **apalancada en indicadores económicos, sociales y ambientales**.

A continuación, se relacionan **algunos datos relevantes** obtenidos de la medición de impacto con la herramienta diseñada y desarrollada por CECODES para esta evaluación.

### No. PRODUCTORES POR AÑO



### AL FINALIZAR EL 2016



## VIVIENDA



67%

de los techos de las viviendas son en metal



64%  
tiene acceso a energía eléctrica



67%  
de las viviendas se surten de aguas lluvias para beber



72%  
utiliza leña para cocinar



51%

de los productores usan letrinas



66%

de las viviendas tienen paredes en bloque o ladrillo y bahareque revocado



64%

de los pisos de las viviendas son en tierra



50%

de los productores poseen parcelas de entre 10 y 20 Ha.



## COMPONENTES PRODUCTIVOS



A 2016 de los 11 apiarios comunitarios del proyecto se extrajeron 11 toneladas de miel de abejas



87%

de los productores cultivan **TECA**



40%

de los productores cultivan **FRÍJOL**



32%

de los productores cultivan **MANGO**



20%

de los productores cultivan **AJONJOLÍ**



CULTIVOS PRODUCTIVOS por fuera del proyecto, con el potencial de ser Negocios Inclusivos.

YUCA | MAÍZ | ÑAME | PLÁTANO



25% de los productores desarrolla la ganadería como actividad alterna

## LA VISIÓN ACTUAL DE LOS ACTORES

La **Responsabilidad Social Empresarial**, a la que está ligada la **sostenibilidad de las organizaciones**, es un referente claro para **explicar la articulación entre el crecimiento social, el balance ambiental y el aumento de ingresos**, como ha sucedido en Ecuador. *“Empezamos a mirar cómo aprovechar el saber hacer de las empresas, su poder económico, su capacidad de inversión, para articularlas con esta población de las zonas rurales en situación de pobreza. Eso fue entre los años 2006 y 2007. Después, empezamos a desarrollar en el Ecuador algunas experiencias con empresas líderes del sector agroalimentario y agroindustrial, articulándolas con pequeños productores”* (Marlin, 2016).

Irán Cohen, presidente de la hoy Asociación de Productores Agroforestales del Centro de Bolívar para los Negocios Inclusivos (Asproaceb NI), conformada por 219 familias campesinas de la región y resultado del proceso de acompañamiento de **CECODES** en el desarrollo de Negocios Inclusivos en Montes de María, comenta el efecto de los seis años de acompañamiento continuo: *“Tanto la junta directiva como los asociados estamos preparados para salir adelante gracias a CECODES, a la Fundación creada en 2015 por la empresa ancla y también gracias a esta. Uno no quiere que se le despeguen, pero algún día tiene que aprender a caminar y a defenderse solo. Estamos preparados, con una proyección muy grande en la producción apícola”* (Cohen, 2016).



**IRÁN COHEN**

Presidente Asproaceb NI

Los ojos de Irán Cohen brillan cuando habla de la proyección de la Asociación mientras luce con orgullo la gorra color caqui con el logo de Asproaceb NI. Es común ver a la mayoría de integrantes de Asproaceb NI por los caminos de Montes de María lucir, con sentido de pertenencia, su gorra caqui que les protege del sol.

En Colombia, el proceso de acompañamiento de una organización como **CECODES** a varias comunidades como la de los Montes de María en el departamento de Bolívar, **tiene unas características especiales que pueden ser replicadas por experiencias similares que quieran ser desarrolladas en otros territorios del país.**

Este proceso es **calificado como exitoso** por **CECODES** tanto por sus **resultados** como por los **testimonios** de las comunidades y del grupo empresarial que se constituyó como empresa ancla del desarrollo de Negocios Inclusivos en esa región del país. *“Para nosotros ser el ancla del proyecto de Negocios Inclusivos ha tenido un significado muy importante en el sentido de poder acompañar a las comunidades de Montes de María a que encuentren otras formas, otro tipo de intervenciones que les permita consolidarse como organizaciones sociales, como comunidades y a su vez también impulsar iniciativas de carácter económico”* (Osorio, 2016).

Atrás quedaron los tiempos y situaciones como las que encontraron **CECODES** y la **empresa ancla** cuando llegaron a este territorio. Elías Fernández, campesino de Montes de María, comenta que *“la violencia separó hasta la comunicación entre padre e hijo, o marido con mujer, o hermano con hermano y no se sabía quién era quién ni cómo se andaba, pues se perdió todo el tejido social; uno temía encontrarse hasta con un familiar porque uno no sabía de qué lado andaba”* (Fernández, 2016).

Y complementa: *“cuando se fundó Asproaceb NI empezamos a conocernos entre comunidades. Hoy en día somos comunidades de unas 23 veredas que tenemos contacto. Podemos salir a ojo cerrado a cualquier comunidad sin ningún temor porque sabemos que contamos con unas personas que prácticamente son como hermanos”* (Fernández, 2016).



Néstor Rodelo, productor de Montes de María, camina entre sus cultivos de teca

Pero ¿cómo medir el impacto en el largo plazo de un proceso de NI y de Desarrollo Territorial Inclusivo?

*“Uno esperaría que el impacto real en el mejoramiento de calidad de vida se pueda evidenciar. ¿De qué forma? Con mejoras en la tasa de alfabetismo, por ejemplo, parando un poco la migración de las personas que viven en el campo hacia las cabeceras municipales, impulsando la construcción de centros educativos para que los niños puedan llegar a sus escuelas y colegios cerca de sus lugares de vivienda y no tengan que hacer grandes desplazamientos, contribuyendo a mejorar el ingreso medio per cápita, porque tenemos una tasa de ingresos excesivamente bajita; es decir, que se vayan cerrando esas brechas de desarrollo”* (Osorio, 2016). Y agrega un elemento adicional: **“la inserción de la gente en las reglas normales del trabajo”**.

Los **grandes y pequeños cambios en las comunidades que lleven a mejorar la calidad de la vida a partir del Desarrollo Territorial Inclusivo** revierten al **entorno**, a las personas, a las empresas y a sus grupos de interés. Generar oportunidades a las comunidades y personas de bajos ingresos es generar oportunidades para el crecimiento del país, la indus-

tria, el comercio, la educación, la salud, el transporte, la productividad y la competitividad.

Hoy, la región de **Montes de María** es una **experiencia exitosa en construcción diaria de Desarrollo Territorial Inclusivo**, producto del proceso de Negocios Inclusivos. Este proceso tiene como insumos las fases de diagnóstico, implementación, consolidación y continuidad expuestas en el Capítulo 1, a ser tenidas en cuenta en el momento de generar experiencias similares en diferentes áreas geográficas y comunidades de Colombia u otros países.



## TESTIMONIO DE ALGUNOS PRODUCTORES

Con el fin de conocer el punto de vista de los productores y promotores veredales con relación al proceso en el cual han participado desde su vinculación, a continuación presentamos sus aportes sobre dos preguntas puntuales formuladas:

# 1.

¿CÓMO HA CAMBIADO EL  
PROYECTO DE NI SU VIDA  
Y LA DE SU COMUNIDAD  
U ORGANIZACIÓN?

“...En la **forma de siembra** de la madera, hay ahorro a largo plazo y **conocimientos adquiridos...**”

- Néstor Rodelo

“...Para bien. Desde lo **económico**, los **productos** se han vendido a **buen precio**. Hay **más respeto**, soy tolerante, expreso las palabras y llamo las cosas por su nombre...”

- Gilberto Cohen

“...Antes, **estábamos estancados económicamente**. Socialmente, hay otros conocimientos y **contacto con la gente...**”

- Francisco Vargas

“...Nos ha puesto a **trabajar en comunidad**, a relacionarnos unos con otros...”

- Abelardo Valdez

“...En conocimientos adquiridos. **Aportes al medio ambiente: cero quemas, cero químicos...**”

- William Flores

“...“En lo **social**, muchas amistades, **querer cambiar la forma de vida**, trabajar en otras cosas, **relaciones con las empresas...**”

- Javier Montes

## 2.

¿CÓMO ERA SU VIDA Y LA DE SU COMUNIDAD U ORGANIZACIÓN ANTES DEL PROYECTO Y CÓMO ES AHORA?

“...“Con **una venda** puesta en los ojos. **Hoy en día**, las personas quieren entrar en los **Negocios Inclusivos...**”

- Néstor Rodelo

“...“A través de lo que se vivió antes, andaban como el conejo: corriendo. **La vida ha mejorado...**”

- Francisco Vargas

“...“Se trabajaba por trabajar, se ponía la cabeza a los compradores a lo que ellos quisieran pagar. **Con el aliado comercial se va seguro...**”

- Abelardo Valdez

“...“Me **dedicaba a jornalear**, no tenía otros recursos...”

- William Flores

“...“Me dedicaba a la **agricultura**, ahora estoy en el **acompañamiento técnico**. También me dedico a la **agricultura**, pero con **mejores técnicas...**”

- Javier Montes

“...“Antes del proyecto **mi vida era desorganizada**, sin ningún control del dinero. Ahora **llevo el control** en las cosas y **he aprendido a trabajar en equipo...**”

- Gilberto Cohen

# LOS ODS Y LA ESTRATEGIA DE DTI EN LOS MONTES DE MARÍA

Las **empresas juegan un rol fundamental** y tienen un **interés propio** en **contribuir con el alcance** de las metas propuestas en **los ODS**, brindando soluciones rentables de parte y parte, como son los **Negocios Inclusivos** (WBCSD, 2016). Estas soluciones son emprendimientos empresariales con impacto, escalables, medibles, replicables y que van más allá del negocio tradicional.

*“...Es imposible hablar de un ODS en forma aislada. Todos están interconectados...”*



Es posible inferir, **a partir de la experiencia**, que la estrategia de **Desarrollo Territorial Inclusivo** en la región de los Montes de María, apunta a los **siguientes Objetivos De Desarrollo Sostenible**:



- 1** Generación de oportunidades e incremento de los ingresos de los productores vinculados. Cambio de las dinámicas económicas de la zona y reducción de la vulnerabilidad de la población impactada
- 2** Promoción de prácticas agrícolas sostenibles a través de planificaciones prediales y del componente productivo con denominación de origen – frijol cuarentano
- 5** Fortalecimiento del rol de la mujer en todos los procesos. Formación como líderes
- 6** Generación de acceso a saneamiento básico con el desarrollo de letrinas
- 8** Vinculación de los productores a mercados asegurados y diversificados. Facilitación de espacios para el acceso a recursos financieros

- 10** Fortalecimiento de la cohesión social del territorio. Reducción de las brechas sociales con la implementación de los Negocios Inclusivos
- 13** Implementación de estrategias para mitigar efectos de cambio climático a través del proyecto “NI y corredores de conservación y producción: una alternativa para el Desarrollo Territorial Inclusivo y Sostenible en los Montes de María” en alianza con un fondo que trabaja por la conservación de las áreas naturales
- 15** Articulación con iniciativas en pro de la protección de los recursos naturales existentes, de acuerdo con las características del ecosistema de bosque seco tropical.
- 16** Reconstrucción del tejido social perdido. Establecimiento de espacios para la resolución de conflictos de manera eficiente
- 17** Partiendo del concepto de NI, se trabajó por la creación y fortalecimiento de alianzas entre comunidad y sectores público y privado a través del Comité Regional de Negocios Inclusivos en Montes de María

# CAPÍTULO 4:

## PROCESO DE APRENDIZAJE: OBSTÁCULOS Y SOLUCIONES

Con el objetivo de **construir memoria** sobre las **lecciones aprendidas** en la implementación de la **estrategia de Desarrollo Territorial Inclusivo**, específicamente en las etapas de implementación, consolidación y ampliación, a continuación, se presenta la información recopilada a través de la herramienta **bitácora de eventos**, la cual refleja situaciones reales que de una u otra forma generaron demoras en la implementación de actividades programadas dentro del cronograma del proyecto. Estas situaciones presentadas se clasifican en **dos grandes grupos de variables**, de acuerdo con su incidencia: **externas e internas**.

### VARIABLES EXTERNAS

Son **aquellas situaciones ajenas al proceso**, no manipulables y con **alto impacto en el desarrollo de la estrategia**. Tienen que ver específicamente con temas de **seguridad, cambio climático, políticas públicas e intervención de organizaciones en el territorio**.

SITUACIÓN PRESENTADA	OBSTÁCULO	SOLUCIÓN APLICADA
 SEGURIDAD	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Robos</li> <li>• Incendios provocados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se radica la denuncia pertinente. Frente a estas situaciones es mejor mantenerse al margen</li> <li>• Se calcula y se informa el valor de los daños causados como base de referencia para una posible conciliación con quien causó el daño</li> </ul>
 CAMBIO CLIMÁTICO	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de lluvias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establecen estrategias de mitigación del impacto relacionadas con capacitación sobre ecosistemas, planificaciones prediales y corredores de conservación</li> </ul>
 POLÍTICAS PÚBLICAS	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de las vías de acceso</li> <li>• Falta de agua potable</li> <li>• Manifestaciones y paros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento con las instituciones territoriales con el fin de gestionar soluciones a las problemáticas presentadas</li> </ul>
 OTRAS ORGANIZACIONES	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobreintervención</li> <li>• Asistencialismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fortalecen estrategias para que los productores no pierdan el foco del proyecto de DTI</li> <li>• Se hace acercamiento con las organizaciones para alinear objetivos comunes</li> </ul>

# VARIABLES INTERNAS

Son **situaciones presentadas al interior del proyecto**, como consecuencia de la **relación entre productores, proveedores, empresa ancla y con el mismo equipo de trabajo.**



## CON LOS PRODUCTORES

SITUACIÓN PRESENTADA	OBSTÁCULO	SOLUCIÓN APLICADA
 <b>INCUMPLIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los resultados esperados</li> <li>• En la atención a las visitas técnicas</li> <li>• En el desarrollo de actividades programadas</li> <li>• En los compromisos adquiridos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo con los productores con el fin de identificar la causa de los diversos incumplimientos y, en conjunto, buscar las soluciones para evitar que se vuelvan a presentar</li> </ul>
 <b>DESAPROVECHAMIENTO DE INICIATIVAS</b>	<p>Al rededor de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de fertilizantes</li> <li>• Jornadas de capacitación</li> <li>• La utilización de equipos de cómputo para la asociación</li> <li>• El uso de letrinas asignadas para la familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los productores que no aprovechan las iniciativas implementadas, con el fin de sensibilizarlos sobre el desaprovechamiento de estas oportunidades</li> <li>• Inicio de procesos de formación que permitan generar acercamiento y aceptación de las herramientas tecnológicas</li> </ul>
 <b>DESCONFIANZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia los técnicos agrícolas, la empresa ancla y otros actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la relación empresa-comunidad a través de espacios de intercambio llamados "Giras de aprendizaje", en donde se busca consolidar y reconocer la importancia de la labor de cada actor</li> <li>• Se implementa un equipo interdisciplinario, que tiene como principio realizar transferencia de conocimiento (aprender haciendo) para generar compromiso y empoderamiento en las comunidades</li> <li>• Se identifican, de una manera holística, los riesgos que pueden presentarse al decidir una acción donde participan varios actores</li> </ul>
 <b>LIDERAZGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucha de poderes: rivalidad entre los líderes de una misma comunidad</li> <li>• Percepción de líderes negativos, lo que genera inconformidad entre productores</li> <li>• Ausencia de habilidades sociales por parte de los productores</li> <li>• Los productores no exteriorizan sus opiniones en escenarios públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la competencia de liderazgo en los productores teniendo en cuenta las distintas generaciones y los intereses de algunos de ellos</li> <li>• Fortalecimiento de la generación de confianza entre los productores y familias que hacen parte de la asociación</li> <li>• Con la creación del Consejo de experiencia, organizado por CECODES, se logró que la transición generacional en la junta directiva de la asociación de productores se hiciera de la mejor manera</li> <li>• Focalización de ejercicios de liderazgo, a través de la identificación de conocimientos de los líderes</li> </ul>

SITUACIÓN PRESENTADA	OBSTÁCULO	SOLUCIÓN APLICADA
 <b>CONFLICTOS PERSONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vinculación de nuevos productores a la asociación genera malestar entre productores ya vinculados</li> <li>• Conflictos personales entre los productores por situaciones provocadas por terceros</li> <li>• Los sentimientos de inconformidad o envidia sobresalen cuando se beneficia a algunos productores y a otros no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de espacios donde se puede dialogar sobre los conflictos que se perciben y que son previamente identificados en las comunidades. Un facilitador que contribuye con la construcción de un diálogo fraternal para dar soluciones a problemas individuales que están perjudicando al colectivo</li> </ul>
 <b>PAGO DE JORNALES O INCENTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos productores solicitan el pago de los incentivos pese a tener los cultivos en malas condiciones</li> <li>• Se presentan diferencias entre los productores al momento de repartir los recursos obtenidos con la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfatiza a los productores que en este tipo de procesos los recursos económicos pueden estar disponibles, pero en un proyecto donde los recursos son para la asociación, es importante priorizar y definir criterios a la hora de su asignación, teniendo en cuenta las reglas de juego claras y establecidas desde el principio alrededor de las iniciativas que se puedan presentar</li> </ul>
 <b>COMERCIALIZACIÓN NO PACTADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al tener la asociación acceso directo a los recursos, se hace uso desproporcionados de los mismos (al inicio del proceso)</li> <li>• El precio manejado por la asociación para la compra del ajonjolí es superior al mercado; esto generó que algunos productores vendieran en su nombre un producto que no fue cultivado por ellos</li> <li>• La siembra de otros componentes productivos como la yuca no estipulados en el proyecto y sembrados en conjunto generan discordancia entre la comunidad</li> <li>• Algunos productores hacen uso indebido del material apícola y crías de colmenas para beneficio personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se promovió el concepto de Negocios Inclusivos en el que se definieron las reglas de juego claras desde el principio tanto para la empresa ancla como para los productores a través de acuerdos comerciales firmados por las partes. Por lo tanto, fue importante en el transcurso del proyecto estar recordando a las partes que se establecieron una reglas y en este caso más a los productores: que se pactaron unas reglas establecidas y que la palabra pactada se debe cumplir, lo que conlleva a la generación de confianza</li> <li>• Se inculca en la asociación la elaboración y ejecución de un presupuesto para el funcionamiento de esta con una visión empresarial</li> <li>• Se fortalece el acompañamiento socio-empresarial a la asociación</li> </ul>
 <b>ASISTENCIALISMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de recursos por parte de la comunidad a la empresa para que financie el proyecto indiscriminadamente</li> <li>• Los productores conservan una percepción asistencialista</li> <li>• La motivación de algunos productores para participar de las actividades no era acorde con el fin de los espacios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el inicio del proyecto se encontraron unas comunidades acostumbradas al asistencialismo. Con el concepto de Negocios Inclusivos, la mentalidad cambió, pero no quiere decir que todos los productores piensen igual. La recomendación es seguir promoviendo el marco conceptual y minimizar totalmente la visión asistencialista de todos los productores. El ejemplo y el discurso de productores que ya no tienen la visión asistencialista ayuda a que los demás se convenzan</li> </ul>

Elaboración propia CECODES, 2017 con base en Bitácora de eventos en los Montes de María, 2016



## ¡PARA TENER EN CUENTA!

La relación con las comunidades debe estar mediada por la consistencia, la simetría, la coherencia y la asertividad. Cuando las comunidades se organizan se requiere de unas reglas claras en las relaciones tanto internas como con otros actores clave.



## CON EL EQUIPO TÉCNICO

SITUACIÓN PRESENTADA	OBSTÁCULO	SOLUCIÓN APLICADA
 <p><b>COMUNICACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorpecimiento de las actividades debido a diferencias entre el personal técnico y el representante de la asociación de productores</li> <li>• Comunicaciones erradas generan falsas expectativas</li> <li>• El cambio en algún miembro del equipo técnico genera traumas en el proyecto</li> <li>• La ausencia en la elaboración de registros y/o formalización de la información, conlleva a no tener claridad y precisión de las actividades desarrolladas. En ocasiones esta situación genera conflictos entre productores y técnicos</li> <li>• Dentro del proceso de articulación, se presentan diferencias en los criterios en cuanto a procesos formativos a los productores; esta situación genera desconcierto en ellos impidiendo el buen curso del desarrollo de las actividades</li> <li>• No se aprovechan los espacios de diálogos que permiten el fortalecimiento de las relaciones comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se unifican los objetivos con el equipo técnico y administrativo dedicado al proyecto</li> <li>• Se selecciona un equipo con unas calidades humanas más importantes que las mismas competencias. El equipo siente y quiere ayudar a desarrollar las comunidades que se intervienen</li> <li>• Se fortalece la estrategia de comunicación interna del equipo de trabajo con el fin de revisar permanentemente los objetivos planteados y el cumplimiento de estos, no solo en materia de gestión y desempeño sino también en la forma en la cual se hace el trabajo, haciendo énfasis en el respeto a las personas</li> </ul>
 <p><b>TIERRAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siembra en terrenos con problemas de restitución de tierras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda que al iniciar el proyecto se revise el estado y propiedad, para esto se debe articular el trabajo con las entidades competentes a fin de minimizar este tipo de riesgo</li> </ul>

Elaboración propia CECODES, 2017 con base en Bitácora de eventos en los Montes de María, 2016



### ¡PARA TENER EN CUENTA!

El equipo técnico del proyecto debe entrar en comunión con el proceso, vivenciarlo desde su propio proyecto de vida y revisar permanentemente los objetivos de la intervención con la comunidad en el marco de los Negocios Inclusivos y del Desarrollo Territorial Inclusivo. Se requiere desarrollar instrumentos para el registro de las actividades y fortalecer permanentemente al equipo técnico en habilidades para el trabajo coordinado a nivel interno y con las comunidades con las cuales se relaciona.



## CON LA EMPRESA ANCLA

SITUACIÓN PRESENTADA	OBSTÁCULO	SOLUCIÓN APLICADA
 PAGOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas ancla nuevas en la adopción de este concepto tienen retrasos en los pagos y procesos de recogida de la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del concepto y sensibilización, en pro de modificar esquemas empresariales tradicionales</li> </ul>

Elaboración propia CECODES, 2017 con base en Bitácora de eventos en los Montes de María, 2016



### ¡PARA TENER EN CUENTA!

La simetría en las relaciones con las empresas ancla debe perdurar en todo momento del proyecto. Es difícil que haya coherencia en el proyecto cuando se exige a las comunidades de bajos ingresos el cumplimiento en las entregas y pactos establecidos y las empresas ancla, por su parte, no cumplen con los pactos establecidos independientemente de las razones que tengan (procesos administrativos, otros).

## LECCIONES APRENDIDAS DEL TRABAJO DE CAMPO

Con el objetivo de **conocer las lecciones aprendidas** del trabajo de campo durante el desarrollo de la estrategia de DTI en los Montes de María, se realizaron a finales del año 2016, 30 entrevistas abiertas utilizando preguntas orientadoras a los actores del territorio, las cuales estaban direccionadas en cinco dimensiones de medición: **ambiental, productiva, económica, social y organizacional** y sobre ellas, se obtuvo la percepción sobre los logros, obstáculos, lecciones aprendidas y superación de dificultades.

### ACTORES DEL TERRITORIO ENCUESTADOS

ALIADOS COMERCIALES	SECTOR PÚBLICO	ENTIDAD ARTICULADORA	PRODUCTORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa ancla 1</li> <li>• Empresa ancla 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Gestión Territorial (antes consolidación)</li> <li>• Prosperidad Social (antes DPS)</li> <li>• SENA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CECODES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva Asproaceb NI (Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero)</li> <li>• Promotores veredales</li> <li>• Productores afiliados a la asociación</li> </ul>

Elaboración propia CECODES, 2017 con base en Entrevistas en terreno. Herramienta de lecciones aprendidas, octubre 2016

Durante el desarrollo de las entrevistas, se contextualizó a los participantes sobre el objetivo general de las mismas; aunado a ello, se socializó acerca de los resultados del proyecto que estaba desarrollando CECODES en esa etapa del acompañamiento. Si bien durante la entrevista se manejó un esquema de preguntas orientadoras, el espacio sirvió para que los productores y demás participantes **compartieran libremente** su percepción, sobre el proceso de acompañamiento y la implementación de la estrategia de Negocios Inclusivos.

# DIMENSIÓN AMBIENTAL

Pretende visualizar el **impacto de las prácticas sostenibles aplicadas** en los componentes productivos, como resultado de los procesos de asistencia técnica y capacitación brindada por las entidades. Igualmente, la influencia del **cambio climático** sobre el desarrollo del proyecto.

ACTORES	LOGROS	OBSTÁCULOS	SUPERACIÓN DIFICULTADES	LECCIONES APRENDIDAS
 <b>ALIADOS COMERCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concientización por el cuidado del medio ambiente</li> <li>• Rotación de cultivos</li> <li>• Correcta disposición de envases de agroquímicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor climático (verano y escasez de agua)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de fuentes hídricas</li> <li>• Seguro de cosechas</li> </ul>	
<b>SECTOR PÚBLICO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor climático (verano y escasez de agua)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservorio de agua</li> </ul>	
 <b>JUNTA DIRECTIVA ASPROACEB NI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforestación</li> <li>• Enseñar al productor el manejo y conservación del medio ambiente</li> <li>• Manejo y conservación del medio ambiente. Uso adecuado de agroquímicos</li> <li>• Manejo de residuos sólidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor climático (verano y escasez de agua)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jagüeyes</li> <li>• Siembra de árboles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la importancia del cuidado del medio ambiente para la sostenibilidad del proyecto</li> <li>• Utilización de productos orgánicos. Identificación por parte de los productores de los productos orgánicos como una oportunidad</li> </ul>
 <b>PRODUCTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforestación</li> <li>• Siembra de teca como reserva ambiental</li> <li>• Uso de abonos orgánicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor climático (verano y escasez de agua)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservorios de agua</li> <li>• Pozos profundos</li> <li>• Estrategias de riego</li> </ul>	
 <b>PROMOTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones para promover el mejoramiento de las parcelas</li> <li>• Mantenimiento del medio ambiente</li> <li>• Bioinsumos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor climático (verano y escasez de agua)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes hídricas</li> <li>• Metodología de conservación</li> <li>• Diseño hidrológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las siembras se deben realizar en tiempo de lluvia y no cuando los proyectos lo exijan</li> </ul>
 <b>EQUIPO EN EL TERRITORIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de buenas prácticas agrícolas</li> <li>• Uso responsable de químicos</li> <li>• Trabajo con la metodología de corredores de conservación</li> <li>• Conciencia ambiental de productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor climático (verano y escasez de agua)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la metodología de corredores de conservación</li> <li>• Capacitación en sensibilización sobre ecosistemas, bosque y biodiversidad</li> <li>• Planificaciones prediales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se puede pensar un NI sin la variable ambiental</li> <li>• La confianza de los productores facilita el desarrollo de nuevas iniciativas para minimizar los riegos ambientales</li> </ul>

Elaboración propia CECODES, 2017 con base en Entrevistas en terreno. Herramienta de lecciones aprendidas, octubre 2016



## ¡PARA TENER EN CUENTA!

El cambio climático es uno de los principales obstáculos en el marco de proyectos de Negocios Inclusivos agroindustriales. Es preciso incluirlo siempre entre las variables a trabajar. Muchas veces los tiempos del proyecto son asincrónicos con el comportamiento del clima. En este caso, los tiempos del proyecto deben adaptarse al cambio climático e incluir desde el inicio estrategias de mitigación frente al mismo.



Su objetivo es **evidenciar los resultados** sobre el **acompañamiento técnico y focalizado para cada productor**, para la obtención de mejores rendimientos y aumento de productividad en los componentes desarrollados. Aquí se analiza también la relación del técnico con el productor.

ACTORES	LOGROS	OBSTÁCULOS	SUPERACIÓN DIFICULTADES	LECCIONES APRENDIDAS
 <b>ALIADOS COMERCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar seguimiento a las labores requeridas en los cultivos para promover mayor rentabilidad en los productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio climático (verano y escasez de agua) desencadena bajas en la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de una cultura de registro de producción y de asistencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de herramientas de gestión, los productores van adquiriendo una mentalidad empresarial</li> </ul>
 <b>JUNTA DIRECTIVA ASPROACEB NI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos esquemas de siembra</li> <li>Nuevas alternativas a corto plazo</li> <li>Contacto directo con empresas ancla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio climático (verano y escasez de agua) desencadena bajas en la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificaciones prediales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al fortalecer la conciencia ambiental de los productores, ellos identifican oportunidades de negocio</li> </ul>
 <b>PRODUCTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificación de cultivos. (siembras de corto, mediano y largo plazo)</li> <li>Aprender a sembrar para el futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plagas, afectan la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenas prácticas agrícolas</li> <li>Capacitación enfocada (teoría llevada a la práctica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr que los productores cambien su mentalidad con visión de corto plazo a una mentalidad de largo plazo</li> </ul>
 <b>PROMOTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de policultivos</li> <li>Ajonjolí, frijol y miel como productos innovadores y de rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ataque de plagas</li> <li>Falta de comercialización para cultivos tradicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de asistencia técnica</li> <li>Conseguir aliados comerciales para cultivos tradicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje desde el área técnica</li> <li>Identificación de productores que tienen la capacidad de negociar directamente con la empresa ancla</li> </ul>
 <b>EQUIPO EN EL TERRITORIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociatividad para la producción</li> <li>Constitución de apirios comunitarios como alternativa de negocio</li> <li>Generación de ingresos con componentes de corto, mediano y largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio climático (verano y escasez de agua) desencadena bajas en la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de agricultura regenerativa</li> <li>Técnicas de diseño hidrológico</li> <li>Agricultura resistente al cambio climático</li> <li>Planeación y ordenamiento de actividades de parcela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El perfil de las personas que hacen el acompañamiento dirigido al empoderamiento para la capacitación de los productores debe tener altas calidades humanas</li> <li>Las reuniones en campo son más exitosas y empoderan más a los productores con el proyecto</li> <li>Involucrar a las mujeres y jóvenes en el proceso es una clave de éxito</li> <li>El acompañamiento integral (técnico-Social)</li> </ul>

Elaboración propia CECODES, 2017 con base en Entrevistas en terreno. Herramienta de lecciones aprendidas, octubre 2016

## ¡PARA TENER EN CUENTA!

La productividad del proyecto y de las personas de bajos ingresos debe estar estrechamente relacionada, desde la planificación, con las condiciones reales en las que opera el proceso de Negocios Inclusivos. Todos los aspectos relacionados con la productividad deben contemplarse desde la fase de planeación a fin de dar respuesta oportuna a las dificultades que se presenten.



## \$ DIMENSIÓN ECONÓMICA

En esta dimensión se obtiene la **percepción** de los diferentes actores sobre los beneficios obtenidos por la **comercialización, aprendizaje empresarial y la generación de ingresos** para los afiliados, a través de la asociación formalizada.

ACTORES	LOGROS	OBSTÁCULOS	SUPERACIÓN DIFICULTADES	LECCIONES APRENDIDAS
 <b>JUNTA DIRECTIVA-ASPROACEB NI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precio justo a los productos</li> <li>Asegurar comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El cambio climático (verano y escasez de agua)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los productores identifican el concepto de NI como una oportunidad</li> </ul>
 <b>PRODUCTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibieron los recursos prometidos</li> <li>Reciben ingresos complementarios con los cultivos de corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descuento que hace la asociación para el Fondo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de comunicación para que los productores tengan claridad de los descuentos que se hacen y los beneficios de estos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La generación de ingresos en el corto plazo genera en los productores empoderamiento y confianza en el proyecto</li> </ul>
 <b>EQUIPO EN EL TERRITORIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líneas productivas a corto, mediano y largo plazo</li> <li>Componente apícola</li> <li>Buen precio de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El cambio climático (verano y escasez de agua)</li> <li>Desconocimiento de los costos de producción y mano de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas sencillas de levantamiento de datos</li> <li>Concientizar a productores en la identificación de costos</li> <li>Concientizar a los productores en la optimización de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr que el productor conozca sus costos de producción y sus ingresos conlleva a que identifique si es o no un buen negocio</li> </ul>

Elaboración propia CECODES, 2017 con base en Entrevistas en terreno. Herramienta de lecciones aprendidas, octubre 2016



### ¡PARA TENER EN CUENTA!

En lo económico, el proyecto debe conciliar todas las posturas, puntos de vista y abordajes para contribuir tanto en la generación de confianza entre las partes como con los objetivos económicos establecidos en el marco de los Negocios Inclusivos. El diálogo, generación de nuevo conocimiento, la claridad en las cuentas y la honestidad de las partes son claves en las relaciones económicas que se establezcan.

## 👥 DIMENSIÓN SOCIAL

Refleja los **resultados no productivos** que significan **progreso y bienestar para los participantes del proyecto**. Aquí se obtiene la percepción sobre los acercamientos con la comunidad a través de espacios de integración, educación, recreación y capacitación, entre otros, cuyo propósito consiste en el fortalecimiento de lazos y mejora de las capacidades laborales y humanas.

ACTORES	LOGROS	OBSTÁCULOS	SUPERACIÓN DIFICULTADES	LECCIONES APRENDIDAS
 <b>ALIADOS COMERCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de espacios de diálogo para promover confianza</li> <li>El establecimiento de espacios formativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobreintervención en el territorio por parte de diferentes instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo con los actores en el territorio para focalizar esfuerzos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La articulación interinstitucional ayuda a organizar las acciones que se realizan en el territorio</li> <li>Relación directa entre el aliado comercial y el productor</li> </ul>

ACTORES	LOGROS	OBSTÁCULOS	SUPERACIÓN DIFICULTADES	LECCIONES APRENDIDAS
 <b>SECTOR PÚBLICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación de jóvenes en capacitaciones y actividades productivas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerzo de esquemas de asociatividad, transferencia generacional y trabajo en equipo</li> <li>• Procesos formativos para dejar capacidad instalada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La apropiación de la comunidad de la estrategia de trabajo en equipo y trabajo comunitario</li> <li>• Interés por el emprendimiento rural</li> <li>• Interés por el aprendizaje que contribuya con el desarrollo sostenible en el tiempo de la estrategia</li> </ul>
 <b>JUNTA DIRECTIVA ASPROACEB NI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconciliación</li> <li>• Relacionamiento</li> <li>• Hermandad</li> <li>• Reconstrucción de confianza y tejido social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Falta de igualdad</li> <li>• Falta vinculación de jóvenes y mujeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en liderazgo</li> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Proyecto de vida</li> <li>• Inclusión de mujeres y jóvenes</li> <li>• Acompañamiento en escenarios como la salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de fortalecimiento personal que sirvieron para lograr un mayor acercamiento y generación de confianza entre los productores</li> <li>• La vinculación de jóvenes al proyecto genera un cambio de visión. Estos identifican oportunidades en el territorio para mejorar su calidad de vida</li> <li>• Cuando se vincula a las mujeres al proyecto se logra generar un valor diferencial a este</li> <li>• Respeto por la individualidad</li> </ul>
 <b>PRODUCTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento personal</li> <li>• Unión entre veredas</li> <li>• Acercamiento entre familias</li> <li>• Motivación</li> <li>• Acompañamiento con capacitaciones</li> <li>• Compartir experiencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jóvenes ven el moto taxismo como futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las capacidades que incluyan a jóvenes y familias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ampliaron las capacidades en los productores</li> <li>• Se promovieron procesos de aprendizaje</li> <li>• Los espacios de distracción y participación, fortalecen relacionamiento entre comunidades y las empoderan</li> <li>• Promovió la responsabilidad de los productores</li> </ul>
 <b>PROMOTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unión de grupo</li> <li>• Esquemas de asociatividad</li> <li>• Trato con la gente</li> <li>• Aprendizajes adquiridos</li> <li>• Reforzamiento de vínculos</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones</li> <li>• Respeto</li> <li>• Tolerancia</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
 <b>EQUIPO EN EL TERRITORIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociatividad</li> <li>• Buena disposición de los productores</li> <li>• Integración de productores de diferentes comunidades</li> <li>• Reconciliación y fortalecimiento de lazos de hermandad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de divulgación de las actividades</li> <li>• Falta de información</li> <li>• Esquemas asistencialistas presentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar el trabajo de planificación predial</li> <li>• Visibilizar a productores y a la familia como parte activa</li> <li>• Fortalecer mecanismos de comunicación entre grupos</li> <li>• Rescatar la figura de líderes espontáneos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de los productores</li> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Reuniones en campo</li> <li>• Involucramiento de mujeres y jóvenes en el proceso</li> </ul>

Elaboración propia CECODES, 2017 con base en Entrevistas en terreno. Herramienta de lecciones aprendidas, octubre 2016

## ¡PARA TENER EN CUENTA!

Los aspectos sociales deben abarcar desde la comunicación y la resolución pacífica de conflictos en los grupos asociados al proyecto hasta la percepción de la equidad en las comunidades beneficiarias de los procesos de Negocios Inclusivos. La creación de redes de información donde esta fluya entre las partes involucradas es un aspecto clave para fortalecer la participación e inclusión de todos los actores en la toma de decisiones y en la generación de pertenencia al proceso.



# DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

Contempla la información relacionada con el **nivel de desarrollo y formalidades del proyecto y sus actores**. Deja en evidencia el grado de madurez del proyecto y la empresarización de la Asociación, reflejados en la relación y participación entre sus socios

ACTORES	LOGROS	OBSTÁCULOS	SUPERACIÓN DIFICULTADES	LECCIONES APRENDIDAS
 <b>ALIADOS COMERCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La creación de Asproaceb NI como forma de organización de los productores y para tener un mayor nivel de negociación de sus productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las reuniones entorpecen el tiempo productivo de los agricultores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focalizar los objetivos para realizar las reuniones necesarias con los productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se destaca la importancia del acompañamiento de CECODES en la alianza de mango con la cual se fortaleció la estructura organizacional de Asproaceb NI, convirtiendo este aprendizaje en factor de éxito</li> </ul>
 <b>SECTOR PÚBLICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articulación entre actores: cada actor cumple con su naturaleza, promoviendo la madurez de la organización autogestión y determinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ego institucional de cada organización hace perder el objetivo común de la intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CECODES hace su labor de articulador, gestor y ejecutor del proyecto, lo cual ayuda a focalizar los esfuerzos de cada actor que interviene en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de esquemas de gestión y cogestión</li> <li>La importancia del acompañamiento de CECODES en la orientación a las organizaciones, toda vez que encaminan sus objetivos, facilita el desarrollo en los procesos y promueve la generación de la confianza</li> </ul>
 <b>JUNTA DIRECTIVA ASPROACEB NI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unión de los productores para fortalecer procesos sociales, productivos, empresariales</li> <li>Empoderamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones</li> <li>Choque entre juntas (nueva y anterior)</li> <li>Divulgación de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogos moderados por CECODES</li> <li>Fortalecimiento de la comunicación de Asproaceb NI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de confianza entre los asociados</li> <li>Una estrategia de comunicación fuerte y focalizada ayuda a generar confianza</li> </ul>
 <b>PRODUCTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La conformación de la asociación, lo que les permite ser escuchados</li> <li>Interés en organizarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencillas entre miembros de la asociación</li> <li>Falta de comunicación</li> <li>Desmotivación para asistir a reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el relacionamiento con las personas</li> <li>Información cierta</li> <li>Hacer reuniones con el fin de reunir a los cosecheros de mango para integrarse nuevamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los productores identifican que es mejor estar asociados, les trae más beneficios</li> </ul>
 <b>PROMOTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estar asociados</li> <li>Interés por educar (alfabetización)</li> <li>Capacidad de gestión de la asociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de información de la junta directiva</li> <li>Falta de socialización de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer esquemas de comunicación de la asociación</li> <li>Promover la participación de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La importancia de educar y transferir conocimiento como una estrategia ganadora</li> </ul>

ACTORES	LOGROS	OBSTÁCULOS	SUPERACIÓN DIFICULTADES	LECCIONES APRENDIDAS
 <p>CECODES</p> <p>EQUIPO EN EL TERRITORIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de autonomía</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Dinamización de la integración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos asociados quieren estar en la junta directiva</li> <li>• Falta de disponibilidad de tiempo de los miembros de la junta directiva</li> <li>• Dificultad en el proceso de empalme de la junta directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el trabajo con promotores veredales incentivando el liderazgo</li> <li>• Esclarecer el acompañamiento del aliado local en el proceso de transición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe fortalecer la estrategia para que los productores identifiquen oportunidades para participar más activamente en los roles de la Asociación</li> </ul>

Elaboración propia CECODES, 2017 con base en Entrevistas en terreno. Herramienta de lecciones aprendidas, octubre 2016

## ¡PARA TENER EN CUENTA!

Fortalecer unos procesos organizativos entre las partes que beneficien a todos, es la tarea a realizar con los actores claves del proyecto. Tiempos, proyección del trabajo comunitario, prevalencia del interés común sobre el interés particular, incentivos de reconocimiento grupal a quienes prestan el servicio de dirección y liderazgo en las comunidades de bajos ingresos vinculadas al proceso de los Negocios Inclusivos y establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas de la gestión son muy importantes de desarrollar.



## ¿QUÉ SE CONCLUYÓ?

1. Los **factores de éxito** identificados son:

- La **reconstrucción del tejido social**, la **visibilización** de los productores, la **recuperación** de la confianza y el **fortalecimiento** de redes de apoyo.
- Para los **productores**, el establecimiento de los apiarios e incluir el ajonjolí como línea productiva, toda vez que han sido generadores de ingresos.
- El **interés** y el **empoderamiento** de los promotores con la metodología de corredores de conservación.
- Los procesos de **articulación interinstitucional**.
- El **esquema de asociatividad** y los **procesos de gestión y cogestión**.

2. Con la **metodología de corredores de conservación** se inicia un proceso de sensibilización con los

productores para el establecimiento de una **agricultura orgánica**.

3. Los **productores consideran** que la **vinculación** de **jóvenes y mujeres** fue un aporte importante que se dio a la Asociación.

4. La importancia de **fortalecer mecanismos** de comunicación entre los miembros de la Asociación para **minimizar obstáculos** en el desarrollo de los procesos es manifiesta.

5. Los **procesos de cambio** en la conformación de la **junta directiva** de las asociaciones se deben hacer de manera paulatina y en **conjunto** con todos los asociados para **evitar traumatismos** en su funcionamiento.

La **estrategia de NI** es **percibida como una oportunidad de negocio** que permite a los productores fortalecer diferentes frentes: **social, ambiental, económico**; promoviendo escenarios de inclusión, formativos, de articulación, de fortalecimiento personal, de aprendizaje y motivando a los productores a hacer parte de un proceso sostenible que contribuye con la **disminución de la pobreza**.

# CAPÍTULO 5:

## SÍNTESIS, DESAFÍOS E INVITACIÓN A IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE DTI

Las **empresas** y **organizaciones** socialmente responsables, que trabajan por su **sostenibilidad**, tienen en los **Negocios Inclusivos** una oportunidad de relacionarse con el entorno contribuyendo con el cumplimiento de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**.

Esta oportunidad va de la mano con la **mejora de la calidad de vida del entorno**, empoderando a las comunidades de bajos ingresos como proveedoras de insumos, productos o servicios, y vendiéndoles cosas que ayuden a mejorar su calidad de vida.

Se conforma así una **relación gana-gana** que se forma entre las empresas y las comunidades de bajos ingresos. En este marco de **realización de Negocios Inclusivos**, las primeras cuentan con proveedores de primera calidad, entrenados y acordes con las necesidades de la empresa y del mercado, y las segundas con la venta asegurada de sus insumos, productos o servicios a quien se constituye, de esa forma, en empresa ancla del Negocio Inclusivo.

**Los Negocios inclusivos no son filantropía, asistencialismo o subsidios a las comunidades de bajos ingresos**, se ajustan a las necesidades de la demanda con una visión de negocio y a precios del mercado donde las comunidades de bajos ingresos son proveedoras de la empresa ancla que a su vez puede mejorar su productividad y competitividad, controlando la calidad de sus productos o servicios y recibiendo a tiempo. Para hacer Negocios Inclusivos se requiere de una entidad coordinadora y articuladora, que conozca la estrategia y oriente a la empresa inicialmente en la identificación del negocio y en la evaluación de si cumple o no con los parámetros para que este sea inclusivo. El Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible **CECODES** cuenta con la experiencia suficiente para liderar, como entidad articuladora y coordinadora, los procesos de Negocios Inclusivos que quieran realizar las empresas u organizaciones públicas o privadas en zonas rurales o urbanas, en especial en la etapa de posconflicto que requiere materializar el proceso de paz en Colombia.

La experiencia de **CECODES** se basa en 10 años de trabajo en el tema, durante los cuales trajo a Co-

lombia el concepto de **Negocios Inclusivos** en el año 2007, conformó el **Comité Nacional de Negocios Inclusivos** con la participación del **sector privado**, el **gobierno** y la **academia**, y posteriormente pasó de la teoría a la práctica liderando desde 2011 hasta 2016 la realización de **Negocios Inclusivos** en la región de **Montes de María** como entidad coordinadora del proyecto realizado por un importante grupo empresarial alrededor del tema agroindustrial.

El acompañamiento de **CECODES** a este grupo empresarial, constituido como empresa ancla, y a las comunidades de la región de Montes de María, profundamente golpeadas por la violencia de grupos armados ilegales, trajo como resultado la articulación con un proceso de **Desarrollo Territorial Inclusivo**, donde se aborda el territorio de forma

“

*...Para hacer **Negocios Inclusivos** se requiere de una entidad **coordinadora** y **articuladora**, que conozca la estrategia y oriente a la empresa inicialmente...*”

armónica con la comunidad y su entorno, para que la empresa pueda ejercer su actividad económica de manera sostenible, involucrando a la comunidad. Los resultados de este relacionamiento son favorables tanto para la empresa como para la población de su entorno, con la realización de negocios **donde todos se benefician**.

El acompañamiento al proyecto de Negocios Inclusivos y al proceso de Desarrollo Territorial Inclusivo de **CECODES** como **entidad articuladora**, se dio de **forma sostenible** durante seis años, constituyéndose en el **acompañamiento más prolongado**, por las necesidades del proyecto, que han recibido estas comunidades por parte de entidades públicas o privadas.

El **acompañamiento** logró **fomentar la organización social y productiva** de los campesinos de Montes de María, quienes constituyeron la Asociación de Pro-



“...La **conciencia ambiental** ha aumentado en los productores. Los **productos agrícolas** son orgánicos, cultivados sin químicos, hay mayor conocimiento, debido al **apoyo técnico y capacitación del proyecto...**”

ductores Agroforestales del Centro de Bolívar para los Negocios Inclusivos - Asproaceb NI, a la cual están afiliadas 219 familias. La empresa ancla creó en 2015 una Fundación para que continúe, en el territorio, con el acompañamiento a las comunidades en su fortalecimiento.

Así, **hoy la región es productora de miel de abejas** (para 2016 un total de 100 productores de miel habían producido y vendido 11 toneladas del producto), **ajonjolí** (con producción y venta de 4 toneladas), **frijol** (con producción y venta de 5,8 toneladas) y una proyección interesante de la organización productiva comunitaria Asproaceb NI que busca nuevos negocios y empresas aliadas que contribuyan con la reducción de la pobreza, el mejoramiento de la calidad de vida y el Desarrollo Territorial Inclusivo, así como con la sostenibilidad.

Adicionalmente, **la conciencia ambiental ha aumentado en los productores**. Los productos agrícolas son orgánicos, cultivados sin químicos, hay mayor conocimiento, debido al apoyo técnico y capacitación del proyecto, para conservar y cosechar el agua y existe una mayor conservación del bosque seco tropical, característico de la zona. **En lo social, la gente tiene la oportunidad de relacionarse sin los temores que sembró por mucho tiempo la violencia**, hay tejido social, colaboración y afinidad de las comunidades con el proyecto.

El desafío para todos, *“es generar un impacto de cambio que sea representativo en la vida de las comunidades”* (Rengifo, 2016a). Ese, sumado a la posibilidad de ofrecer oportunidades al Desarrollo Sostenible, constituye hoy la invitación de CECODES.■

# ¿QUÉ TAN CERCA ESTÁS DE IMPLEMENTAR NI?

Marque con una X

1

¿Se ha identificado la necesidad de hacer cambios en los esquemas que viene trabajando tu organización, con el objetivo de generar un mayor impacto social?

2

¿Tu organización ha realizado procesos de capacitación que permitan el entendimiento y la comprensión del concepto de Negocios Inclusivos en todos sus niveles?

*CECODES acompaña a tu organización a través de un taller teórico práctico sobre NI*

3

¿Se han generado o identificado ideas que puedan alinearse bajo el concepto de Negocios Inclusivos en tu organización?

*CECODES acompaña a tu organización a través de un taller teórico práctico sobre NI*

4

¿Para la puesta en marcha de los proyectos, se han generado estudios de pre-factibilidad enmarcados en los tres pilares de la sostenibilidad (económico, ambiental y social)?

*CECODES acompaña a tu organización a través de la pre-factibilidad y formulación de NI*

5

¿Tu organización ya ha sistematizado o documentado los procesos desarrollados?

*CECODES desarrolló una herramienta de sistematización para los NI*

6

¿Tu organización ha implementado mecanismos para la medición o evaluación del impacto?

*CECODES aplica metodología de medición de impacto con herramientas del WBCSD*

7

¿Tu organización ha identificado como los proyectos desarrollados se alinean a la estrategia de sostenibilidad e iniciativas mundiales (ODS)?

*CECODES dispone de herramientas para el cierre de brechas y la generación de visibilidad a nivel internacional*

**UN TERRITORIO NO CAMBIA SOLO,  
CECODES TE ACOMPAÑA A TRANSFORMARLO.**



## REFERENCIAS

- CECODES. (2010). *Negocios Inclusivos una estrategia para reducir la pobreza: avances y lineamientos*. Bogotá: CECODES.
- Cohen, I. (5 de noviembre de 2016). "Creo que estamos preparados para salir adelante". (G. Camacho Cabrera, Entrevistador)
- Fernández, E. (4 de noviembre de 2016). En: entrevista a la Junta Directiva de Asproaceb NI. (G. Camacho Cabrera, Entrevistador)
- Gutiérrez Poveda, R. (25 de octubre de 2016). "Los Negocios Inclusivos aportan a la construcción de tejido social". (G. Camacho Cabrera, Entrevistador)
- Marlin, C. (14 de noviembre de 2016). "En Ecuador logramos la formulación consensuada de una política pública en Negocios Inclusivos". (G. Camacho Cabrera, Entrevistador)
- Osorio, S. (2 de noviembre de 2016). "Hay que enseñar pero dejar hacer". (G. Camacho Cabrera, Entrevistador)
- Pineda, M. A. (31 de octubre de 2016). "Los Negocios Inclusivos son una estrategia concebida desde la sostenibilidad". (G. Camacho Cabrera, Entrevistador)
- Pizarro, R. (5 de noviembre de 2016). "Lo que se haga debe hacerse a precios del mercado". (G. Camacho Cabrera, Entrevistador)
- Rengifo, S. (30 de septiembre de 2016a.). "El objetivo de los Negocios Inclusivos son las comunidades". (G. Camacho Cabrera, Entrevistador)
- Rengifo, S. (11 de octubre de 2016b.). "Nos encontramos con unas comunidades que realmente necesitaban una oportunidad". (G. Camacho Cabrera, Entrevistador)
- Rivera Marín, C. (4 de noviembre de 2016). "Uno de nuestros desafíos es pensar los negocios de manera diferente". (G. Camacho Cabrera, Entrevistador)
- Rodríguez, M. (13 de octubre de 2016). *Los Negocios Inclusivos en los Montes de María consideran diferentes cadenas productivas que se entrelazan*". (G. Camacho Cabrera, Entrevistador)
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta.
- SNV - CECODES, Alianza para los Negocios Inclusivos. (2008). *Los Negocios Inclusivos en Colombia*. Bogotá: SNV-CECODES.
- Vargas, F. (5 de noviembre de 2016). "Mi vida ha cambiado al ciento por ciento". (G. Camacho Cabrera, Entrevistador)
- WBCSD. (mayo de 2016). *Contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: El enfoque de Negocios Inclusivos*. Ginebra, Suiza.

## SIGLAS

- Asproaceb NI:** Asociación de Productores Agroforestales del Centro de Bolívar para Negocios Inclusivos
- CECODES:** Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible
- CONNIC:** Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia
- DNP:** Departamento Nacional de Planeación
- DTI:** Desarrollo Territorial Inclusivo
- ENNIC:** Estrategia Nacional de Negocios Inclusivos Colombia
- NI:** Negocios Inclusivos
- ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- SNV:** Servicio Holandés de Cooperación para el Desarrollo (por sus siglas en holandés)
- WBCSD:** Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (por sus siglas en inglés)

# GLOSARIO

**Apicultura:** es el conjunto de técnicas y de conocimientos relacionados con la cría de las abejas. En el marco del proyecto de NI y DTI se identificó como una actividad agroindustrial que genera recursos a corto plazo durante cinco años con la misma inversión con el fin de obtener y aprovechar productos como la miel, considerada de primerísima calidad en Montes de María.

**Apiario comunitario:** es un sistema de colmenas cultivado de forma conjunta por la comunidad. Además de generar co-gestión y producción comunitaria fortalece el tejido social entre los productores de miel.

**Asistencialismo:** es la ayuda que prestan el gobierno, las empresas privadas y el tercer sector a las personas o comunidades más necesitadas en caso de calamidad, emergencia o cuando tienen la necesidad de superar situaciones de vulnerabilidad. La ayuda se presta sin tener en cuenta las causas que generan la situación volviendo las soluciones temporales y generando dependencia de las comunidades hacia la recepción de la ayuda.

**Bioinsumos:** son productos elaborados para el control de plagas o el mejoramiento del suelo a partir de organismos benéficos como insectos, hongos, bacterias y extractos de plantas, entre otros. A diferencia de los agroquímicos, no dejan residuos en el agua, el aire, el suelo o en los productos alimenticios y tampoco ponen en riesgo la salud ambiental.

**Cadena de valor:** es la forma en que un producto o servicio se transforma desde el punto inicial de la producción hasta el punto final de la distribución, identificando las actividades que van generando valor al producto o servicio con el fin de satisfacer al cliente. Estas actividades generadoras de valor se vuelven ventajas competitivas.

**Conciencia ambiental:** es el entendimiento que se tiene del impacto de los seres humanos en el entorno, unido al cuidado del ambiente que se hace a partir de dicho entendimiento. En Montes de María los productores ahora utilizan bioinsumos, cuidan los recursos hídricos y trabajan para mejorar sus parcelas preservando el medio ambiente.

**Demanda:** es lo solicitado que está un producto o servicio en un mercado, teniendo en cuenta variables como precio, calidad y

cumplimiento. La miel de abejas de Montes de María tiene buena demanda, por ejemplo.

**Desarrollo sostenible:** es la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.<sup>1</sup> Tiene tres pilares: desarrollo económico, desarrollo social y protección del medio ambiente.

**Diseño hidrológico:** en ingeniería o hidrología es la elaboración de un esquema para operar de manera optimizada los recursos hídricos para su uso, tratamiento, liberación y circulación con el correcto conocimiento del comportamiento hidrológico: lluvias, ríos, arroyos, lagos, lagunas, humedales entre otros. En Montes de María las comunidades cultivan el agua.

**Empresa ancla:** es la que pone en el mercado productos y servicios que son accesibles y que satisfacen las necesidades de las personas de bajos ingresos (oferta), o incorpora a la comunidad de bajos ingresos como proveedores de bienes o servicios, distribuidores y /o socios empresariales, aumentando sus ingresos (demanda).<sup>2</sup>

**Filantropía:** es la actitud de ayudar al prójimo sin esperar nada a cambio y que se relaciona con actividades para desarrollar proyectos solidarios como voluntariado, donaciones y acción social para construir una sociedad más justa y equitativa.

**Impacto social:** son los efectos positivos o negativos, o los cambios producidos en una comunidad, como resultado de una intervención o de un proyecto, que se miden mediante el análisis y el monitoreo permanente. Estos cambios pueden reflejarse en empleo, ingresos, capacidad de producción, estilo de vida, salud, derechos individuales y colectivos, entre otras variables.

---

1 ONU. (2010-2011). Desarrollo sostenible. Obtenido de Asamblea General de las Naciones Unidas. Presidente del 65º. periodo de sesiones: <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

2 CECODES. (11 de noviembre de 2016). Los Negocios Inclusivos una oportunidad de desarrollo. Obtenido de CECODES Desarrollo sostenible: <http://www.cecodes.org.co/site/los-negocios-inclusivos-una-oportunidad-de-desarrollo/>

**Jagüeyes:** son depósitos superficiales de agua, la que se acumula sobre zanjas o depresiones en el terreno especialmente en zonas con sequías prolongadas. Pueden ser naturales o artificiales.

**Licencia social para operar:** es la aceptación de las empresas y de sus proyectos por parte de comunidades locales. La licencia social para operar se enmarca en el desarrollo de buenas relaciones y buenos propósitos con estas comunidades.

**Oferta:** son los bienes, productos y servicios que se ofrecen en un mercado bajo condiciones como precio, cantidad, calidad y oportunidad. Las comunidades ofertan lo que siembran, lo que producen.

**Pancoger:** son cultivos cuyas cosechas sirven para el autoconsumo familiar o comunitario.

**Personas de bajos ingresos:** son aquellas con limitaciones de tipo económico para adquirir todo lo que planean con el fin de cubrir sus necesidades. Las carencias de recursos y oportunidades de trabajo, las deficiencias en la alimentación, el poco acceso a la asistencia sanitaria y a la educación, entre otras limitaciones, impiden el ahorro y la vida en condiciones dignas; sin embargo, son personas con potencialidades por desarrollar, con habilidades para el trabajo y para la organización alrededor de proyectos productivos y Negocios Inclusivos que, si tienen la oportunidad, superan su situación y promueven del Desarrollo Territorial Inclusivo de la mano con las empresas y los gobiernos.

**Planificación predial:** es una herramienta que le permite a las comunidades conocer sus predios con todos sus componentes (área, ubicación, suelos, clima, plantaciones, etc.), fortalezas y debilidades, con el fin de permitirles diseñar prácticas agroecológicas para elevar la producción y mantener los recursos naturales en un alto grado de conservación y mejoramiento y obtener beneficios directos.

**Posconflicto:** es la fase que viene después de la firma definitiva de los acuerdos de paz. Consiste en crear las condiciones para consolidar una paz estable y duradera, tarea que tiene un enfoque territorial e involucra las comunidades reconociendo sus realidades, sus

necesidades y el impacto que generó el conflicto armado.<sup>3</sup> Es una gran oportunidad para construir una nueva arquitectura rural con estrategias que incluyan el mejoramiento de la productividad y la competitividad y, por consiguiente, la generación de capital derivado de las actividades agropecuarias. Es un desafío a la inclusión activa de todos los actores sociales como parte esencial del engranaje económico del país y como un factor clave para la superación de la pobreza y la inequidad.

**Producción agroforestal:** es un grupo de prácticas y sistemas de producción, donde la siembra de los cultivos y árboles forestales se encuentran secuencialmente y en combinación con la aplicación de prácticas de conservación de suelo.<sup>4</sup>

**Promotores veredales:** son productores que las comunidades seleccionan en su representación, quienes son preparadas y capacitadas para realizar procesos de transferencia de conocimiento y liderar procesos dentro de sus comunidades.

**Reservorio de agua:** son espacios que las comunidades pueden construir o hacer para la cosecha de aguas lluvias con el fin de almacenar grandes cantidades de agua. Se entienden como una forma de producir agua, de suma importancia para la producción de cultivos rentables en regiones donde hay escasez del líquido o donde se presentan épocas críticas de verano.

**Responsabilidad Social Empresarial:** es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente.<sup>5</sup>

**Saneamiento básico:** es la tecnología de más bajo costo que permite eliminar higiénica-

---

3 Pardo, R. (29 de septiembre de 2016). Rafael Pardo explica el posconflicto. Obtenido de Youtube.com: <https://youtu.be/7sFMRXs39yY>

4 FAO. (s.f.). Sistemas agroforestales. Recuperado el 24 de mayo de 2017, del Depósito de documentos de la FAO: <http://www.fao.org/docrep/009/ah647s/AH647S04.htm>

5 ISO. (2010). ISO 26000:2010 (es) Guía de responsabilidad social. Obtenido de ISO Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

mente las excretas y aguas residuales y tener un medio ambiente limpio y sano tanto en la vivienda como en las proximidades de los usuarios. El acceso al saneamiento básico comprende seguridad y privacidad en el uso de estos servicios. La cobertura se refiere al porcentaje de personas que utilizan mejores servicios de saneamiento, a saber: conexión a alcantarillas públicas; conexión a sistemas sépticos; letrina de sifón; letrina de pozo sencilla; letrina de pozo con ventilación mejorada.<sup>6</sup>

**Seguro de cosechas/agropecuario:** es una herramienta de protección ante riesgos climáticos, debido a que la actividad agropecuaria conlleva diferentes tipos de riesgos a los cuales se ven expuestos los productores agropecuarios. Riesgos tales como: exceso o déficit de lluvia, vientos fuertes, inundaciones, heladas, granizo, deslizamientos, avalanchas de origen climático y enfermedades o plagas.<sup>7</sup>

**Sobreintervención:** se entiende como la acción y existencia de múltiples organizaciones que trabajan con programas y proyectos en una comunidad y que buscan atender problemáticas generalmente sociales no resueltas. Estas acciones, sin embargo, no se articulan entre sí, por lo cual las iniciativas, de corto o mediano plazo, no logran el impacto suficiente para generar verdaderos cambios.

**Tejido social:** una comunidad construye tejido social cuando logra conocerse, trabajar en común y realizar proyectos y actividades conjuntas para superar dificultades en beneficio de todos. Esto, con base en lo que los une e identifica, sus tradiciones y su cultura.<sup>8</sup>

---

6 OMS. (2017). Agua, saneamiento y salud (ASS). Obtenido de Organización Mundial de la Salud: [http://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/mdg1/es/](http://www.who.int/water_sanitation_health/mdg1/es/)

7 FINAGRO. (2015). ISA – Incentivo al Seguro Agropecuario. Obtenido de FINAGRO: <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/isa-incentivo-al-seguro-agropecuario>

8 Hábitat para la humanidad. (2016). El tejido social. Obtenido de Hábitat para la humanidad México A.C.: <http://www.habitatmexico.org/el-tejido-social/>



## **CONSEJO EMPRESARIAL MUNDIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE**

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés), es una organización que reúne a más de 200 compañías líderes en el mundo, unidas por su compromiso con el Desarrollo Sostenible y por sus tres pilares: crecimiento económico, progreso social y balance ecológico. Sus afiliados provienen de más de 35 países y de 20 sectores industriales.

CECODES es el capítulo colombiano del WBCSD.

