



Los Negocios Inclusivos en Colombia

ISBN: 978-958-44-4383-0

SNV



CECODES

Consejo Empresarial Colombiano
para el Desarrollo Sostenible

ALIANZA PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS



Los Negocios Inclusivos en Colombia

ISBN: 978-958-44-4383-0



CECODES

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible

ALIANZA PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS



Compañía Nacional de Chocolates





Consejo Empresarial Colombiano
para el Desarrollo Sostenible

ALIANZA PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

SNV – Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo

- Christian Marlin
Gerente Regional de la Alianza para los Negocios Inclusivos SNV – WBCSD
- María Clara Rodríguez Raga
Coordinadora de Negocios Inclusivos – Colombia

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible

- Santiago Madriñán de la Torre
Director Ejecutivo
- Sergio Rengifo
Facilitador Nacional de Negocios Inclusivos – Colombia

Comité editorial

- María Clara Rodríguez Raga
- Sergio Rengifo
- Patricia Londoño Rivera
- Liliana Pineda González
- Patricia Jaramillo Martínez

Investigación, compilación, edición

- Patricia Londoño Rivera
- Liliana Pineda González

Coordinación general

- Patricia Londoño Rivera

Fotografías

Archivo fotográfico de cada una de las empresas vinculadas.

Producción editorial

Patricia Jaramillo M. –
Comunicación Ambiental

- Redacción
Juliana Curcio Valencia
Patricia Jaramillo Martínez
Juan Carlos Gómez Amaya
- Corrección de estilo
Juan Carlos Gómez Amaya
- Diseño Gráfico
Bibiana Alturo Mendoza
Jovana Noguera Velasco

Impresión

Zetta Comunicadores S. A.
ISBN: 978-958-44-4383-0

© SNV – CECODES
Bogotá – Colombia. 2008.

Presentación CECODES	4
Presentación SNV	6
Prólogo	8
Introducción	10

	Natura	14
---	--------	----

	Indupalma	22
---	-----------	----

	Alpina	30
--	--------	----

	Compañía Nacional de Chocolates	38
---	---------------------------------	----

	Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	46
---	--	----

	CasaLuker	54
---	-----------	----

	Promigas	62
---	----------	----

	Pavco	70
---	-------	----

	Bancolombia	78
---	-------------	----



Desde que fue creado en 1993, el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, CECODES, promueve entre sus empresas asociadas y demás grupos de interés esquemas innovadores para contribuir con el desarrollo social, ambiental y económico. Este es el caso de los Negocios Inclusivos, NI, concepto adoptado hace dos años a través de la alianza realizada entre el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD, y el SNV.

Para promover los NI en Colombia desde hace más de un año CECODES lidera el Comité Nacional de Negocios Inclusivos, un espacio de discusión sobre las perspectivas y las oportunidades que estos le ofrecen al sector privado y a la sociedad colombiana. En el Comité participan representantes de diferentes sectores —gobierno, academia, ONG, empresa privada, cooperación internacional, banca multilateral, etcétera—.

Paralelamente CECODES trabaja con sus empresas asociadas en la generación de ideas de posibles NI, con el fin de estructurarlas y llevarlas a cabo, es decir, pasar «del dicho al hecho». De igual forma, documenta y da a conocer casos desarrollados con éxito en gestión empresarial sostenible y utiliza el enfoque «aprender compartiendo» como una de las mejores maneras de transmitir el conocimiento a los empresarios; por lo tanto, esta publicación pretende dar conocer a un mayor número de empresarios del país el concepto de Negocios Inclusivos.

Si se tiene en cuenta que en Colombia las familias de bajos ingresos participan con el 26% del gasto anual nacional, el sector privado tiene una gran oportunidad de incorporar a esta población en sus planes de negocio. A través de estrategias innovadoras las empresas asociadas a CECODES han logrado incluir a esta población en sus cadenas de valor, bien sea como distribuidores, proveedores o clientes de sus bienes y servicios.

El Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, CECODES, es el capítulo colombiano del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD por sus siglas en inglés, que reúne a 200 compañías líderes en el mundo.

En Colombia 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.

Sus asociados son empresas de las áreas más importantes de la economía colombiana: minería, agroindustria, energía, forestal, manufacturera, construcción y financiera.

CECODES orienta a las empresas para que desarrollen y pongan en marcha prácticas que les permita mejorar continuamente y lograr un equilibrio entre sus objetivos económicos, sociales y ambientales, en armonía con el desarrollo sostenible de la sociedad colombiana.

También colabora con el Gobierno nacional y las autoridades regionales y locales en la elaboración de políticas y normas que promuevan el desarrollo sostenible en Colombia.

CECODES se propuso la tarea de recopilar algunas de las experiencias empresariales de NI, llevadas a cabo en diversos sectores —agroindustrial, manufacturero, financiero, energético y de servicios—, las cuales hacen aportes importantes al desarrollo de nuevos modelos de negocio. Las experiencias de las empresas que aquí se presentan son una muestra del espíritu innovador del empresariado colombiano y de su compromiso por contribuir a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Este documento tiene como propósito hacer un reconocimiento a la labor emprendida por estas empresas y busca motivar aún más a todas las instancias de la sociedad colombiana en la estructuración de Negocios Inclusivos, como el camino más claro para avanzar en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Santiago Madriñán de la Torre
Director Ejecutivo de CECODES



En nuestro entorno, muchos dicen que la pobreza y el conflicto social son la causa y no la consecuencia. «Que todo —como sugiere Gabriel García Márquez— sucede por una razón.» Este informe no busca contribuir a este debate, busca cambiarlo, reconociendo que no deberíamos ver la pobreza a través de la lente de la escasez sino a través de la ventana de la oportunidad. La oportunidad que podría mejorar la calidad de vida de más del 70% de latinoamericanos que se encuentran atrapados en el círculo vicioso de la pobreza, ganando menos de US \$300 por mes.

Estas oportunidades ya están siendo aprovechadas. Hay una tendencia creciente en Colombia, y en toda la región de América Latina, que considera la pobreza no como un problema sino como una oportunidad y que no se enfoca en la causa sino en la solución. Esta nueva tendencia se llama *Negocio Inclusivo*, una iniciativa empresarial que integra las comunidades de bajos ingresos como protagonistas en la cadena valor, como consumidores, proveedores o distribuidores.

Este modelo *ganar-ganar* genera mayores ingresos, eficiencia, efectividad y competitividad a la empresa e incrementa la capacidad de producción, los ingresos y las oportunidades de empleo de las comunidades de bajos recursos.

Durante más de 40 años SNV se ha dedicado a encontrar soluciones innovadoras para eliminar la pobreza y la desigualdad en América Latina y en el resto del mundo.

Por medio de nuestra asociación con CECODES, el representante en Colombia del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD, y el Banco Interamericano para el Desarrollo, BID, hemos liderado la transformación de una idea innovadora vista como otra cara de la Responsabilidad Social Empresarial,

SNV es una empresa social holandesa comprometida con eliminar la pobreza y la desigualdad en los países emergentes, que se desempeña como una fundación y una entidad que genera conocimiento y ofrece servicios de consultoría y de inversión social.

Globalmente SNV tiene presencia en 33 países en vías de desarrollo, con más de 1.500 profesionales. En América Latina cuenta con más de cuatro décadas de experiencia práctica y con un equipo de trabajo conformado por 200 profesionales; tiene oficinas en Bolivia, Ecuador, Perú, Honduras, Nicaragua y Colombia y desarrolla actividades en El Salvador y Guatemala.

El objetivo principal del trabajo de SNV es promover la inclusión económica de la población de menor poder adquisitivo. SNV brinda servicios de asesoría estratégica a entidades públicas, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil para crear soluciones innovadoras encaminadas a incrementar los ingresos de la población marginada a través de «prácticas de inclusión económica», tales como los Negocios Inclusivos.

SNV trabaja en promover el cambio en entidades públicas, privadas y de orden civil, acelerar la transformación de esquemas empresariales, sociales y económicos, catalizar innovaciones y apalancar inversiones para promover los Negocios Inclusivos.

en una iniciativa empresarial con gran potencial de escala, crecimiento y oportunidad tanto como estrategia de negocios como estrategia de desarrollo.

En el contexto actual de la crisis financiera a nivel mundial y de la lucha por la paz en Colombia, este informe quiere ser un insumo de esperanza y oportunidad, con el cual podemos sacrificar lo que somos por lo que podríamos ser, a través de la integración de las comunidades de bajos ingresos en los modelos de negocios de empresas líderes en Colombia.

Esperamos que estos casos no queden solamente en el papel sino que sirvan de ejemplo para inspirar y catalizar un cambio social duradero, sostenible y con paz. Este informe puede ser un principio.

W. Robert de Jongh
Director Regional del SNV
para América Latina

La presente publicación es la primera de su género en Colombia sobre un concepto nuevo en nuestro país, los Negocios Inclusivos, NI. Tiene como finalidad mostrar, por medio de iniciativas prácticas, las diversas maneras en que el concepto de los NI puede ser llevado a la realidad bajo modalidades empresariales innovadoras, en las que una empresa «ancla» involucra en su cadena de valor a grupos de población de bajo poder adquisitivo como distribuidores, proveedores o clientes.

Esta publicación reúne experiencias novedosas desarrolladas por algunas de las empresas más influyentes que operan en diferentes sectores de la economía colombiana: Natura Colombia, Indupalma, Alpina, Compañía Nacional de Chocolates, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, CasaLuker, Promigas, Pavco y Bancolombia.

Las iniciativas fueron escritas a partir de información secundaria suministrada por representantes de las empresas como documentos, videos, presentaciones en Power Point y de entrevistas realizadas a diversos representantes de cada compañía, teniendo en cuenta los lineamientos que utiliza el WBCSD para la documentación de las experiencias de sostenibilidad de sus asociados —el enfoque STAR+— y de los modelos desarrollados por el Centro de Gestión del Conocimiento de SNV.

Para facilitar su lectura y poder hacer comparaciones entre las iniciativas, todas siguen una estructura similar. En primer lugar se hace referencia a la compañía, a su relevancia en la economía colombiana y a su presencia internacional. Se escriben luego los antecedentes sectoriales e internos de la empresa que la llevaron a desarrollar el modelo de NI que se presenta y el desafío que busca enfrentar con él.

Continúa cada iniciativa con la descripción del esquema de trabajo desarrollado, la población involucrada, las entidades vinculadas y la inversión realizada. A continuación se presentan los logros y los resultados obtenidos y los principales aprendizajes —factores de éxito, lecciones aprendidas y dificultades o barreras—.

Finalmente, cada empresa hace una proyección a futuro sobre su NI. De igual manera, las cifras se presentan en dólares norteamericanos, US\$, para facilitar la comparación entre las mismas.¹

Las iniciativas fueron organizadas de acuerdo con la modalidad de NI que representan. De esta manera Natura muestra la forma de involucrar a poblaciones de bajos ingresos como distribuidoras; Indupalma, Alpina, Nacional de Chocolates, Federación Nacional de Cafeteros y CasaLuker ilustran diversos esquemas para involucrar a esta población como proveedora de sus principales líneas de negocio; y finalmente Promigas, Pavco y Bancolombia se orientan al desarrollo de productos y servicios para poblaciones de bajos ingresos, quienes en estos casos son incorporadas en la cadena de valor como clientes.

Estas iniciativas, aunque, difieren en tiempo, enfoque, lugar geográfico, población involucrada, entre otros, tienen un impacto importante en la sociedad colombiana.

En total, alrededor de 300.000 familias hacen parte de estas iniciativas y perciben los beneficios descritos en cada uno de los casos documentados. Las empresas, junto con sus aliados gubernamentales, cooperantes internacionales y entidades financieras han invertido casi US\$ 70 millones en el desarrollo de sus NI.

Comité editorial

1. Se utilizó una Tasa Representativa del Mercado de \$ 2.000 pesos.

Los desafíos globales y el sector privado

Las empresas inciden directamente en la economía local y global y no están aisladas de los principales desafíos mundiales como pobreza, desigualdad, cambio climático, contaminación, agotamiento de los recursos naturales, globalización y cambios demográficos. Es por esto que han pasado a jugar un papel importante en la búsqueda de nuevos modelos empresariales —que permitan alcanzar el desarrollo sostenible— y de estrategias para enfrentar estos desafíos que, a su vez, ofrecen las mayores oportunidades de innovación y crecimiento.

El aumento en los índices de pobreza y de exclusión económica ha consolidado la percepción cada vez más generalizada de la necesidad de enfrentar los problemas sociales globales a través de alianzas entre la empresa privada, la sociedad civil organizada y los gobiernos. En la lucha global contra la pobreza el sector empresarial se constituye en un factor esencial, en la medida en que puede ampliar la base económica de la sociedad mediante la creación de empleo y la generación de riqueza. Surge por lo tanto el enfoque de promover la inclusión económica de la población de menor poder adquisitivo a través de prácticas como los Negocios Inclusivos.

Los Negocios Inclusivos

¿Qué son?

Un Negocio Inclusivo, NI, es una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes.

Los NI contribuyen a que las empresas se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y se articulen a la dinámica del sector empresarial. Los NI se caracterizan por

presentar garantías de sostenibilidad en el tiempo, relacionadas con el crecimiento económico, al progreso social y al balance ecológico. Su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes, a partir de una colaboración activa y equitativa.

Un NI se establece a través de la relación entre una empresa —empresa «ancla»— y uno o más emprendedores o grupo de consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico. Es aquí en donde este concepto se diferencia de otros esfuerzos, válidos e importantes como los esquemas de filantropía, que actúan en áreas ajenas a la actividad principal del negocio y no necesariamente buscan generar un retorno financiero o contar con esquemas de sostenibilidad económica en el tiempo.

¿Cuáles son los tipos de Negocios Inclusivos?

Existen dos modalidades en las que los NI proponen vincular a las poblaciones de bajos ingresos con las empresas:

- (i) Como socios, proveedores o distribuidores: cuando la empresa incorpora a las personas de bajos ingresos como socios empresariales, proveedores —de materia prima o de servicios— o distribuidores. Al incluir a pequeños empresarios en su cadena de valor las empresas crean empleo y aceleran la transferencia de habilidades.
- (ii) Como consumidores: cuando la empresa pone en el mercado productos y servicios de calidad, que satisfacen las necesidades de las personas de bajos ingresos a precios y condiciones accesibles.

La alianza SNV / WBCSD

Con el objetivo de acelerar la influencia del sector privado y poner a disposición de un mayor número de empresas el concepto de los NI, en abril de 2006 el SNV y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo

Sostenible, WBCSD por sus siglas en inglés,¹ establecieron una alianza institucional que busca contribuir a la construcción de una sociedad más sostenible y equitativa.

En el marco de esta Alianza un grupo de doce de los empresarios más influyentes en el mundo firmaron una declaración para contribuir a aliviar los niveles de pobreza haciendo lo que mejor saben hacer: negocios. Definieron una estrategia para alinear sus intereses con las necesidades sociales, basada en cuatro aspectos (a) comprender a profundidad cómo los principales desafíos globales afectan a las empresas, (b) utilizar su conocimiento para buscar soluciones empresariales incluyentes que contribuyan a responder a dichos desafíos a nivel local y global, (c) alinear las estrategias de negocio con las soluciones identificadas y (d) incorporar indicadores de largo plazo para medir el desempeño empresarial, teniendo como meta la rentabilidad a largo plazo, apoyado por un manejo responsable en los aspectos sociales, laborales y medioambientales.

Las diferentes iniciativas que impulsa la Alianza en América Latina —cerca de 60 a través de asesoría técnica— demuestran que los NI están siendo aceptados ampliamente por el sector privado en diversos países. En 2007, en colaboración con la iniciativa *Oportunidades para la Mayoría* del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, se entrevistó a más de 500 altos ejecutivos de 13 países latinoamericanos y del Caribe,² quienes expresaron un gran interés por los NI.

Es así como en Colombia, a pesar de que el término Negocio Inclusivo es relativamente nuevo, muchas empresas vienen practicando el concepto, algunas desde hace varias décadas. Se entrega esta publicación como una pequeña muestra de algunos de los casos de NI con éxito en Colombia.

1. El Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD, es una coalición de doscientas compañías líderes en cuarenta países y veinte sectores industriales; la mitad de sus empresas afiliadas están entre las quinientas más grandes del mundo; cuentan con 13 millones de empleados en todo el mundo y llegan a 3 mil millones de consumidores con sus bienes y servicios.
2. SNV. *Un Enfoque Empresarial sobre Negocios con el Mercado de la Mayoría: Proyecto Mapeo del Sector Privado*. 2008.

¿Cuáles son los beneficios de los Negocios Inclusivos?

Como socios, proveedores o distribuidores	
Para la empresa	Para la población
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de abastecimiento. • Trazabilidad y control de calidad de la materia prima. • Menores costos de transacción. • Riesgos compartidos. • Acceso al conocimiento y a redes locales. • Mejores relaciones con el gobierno. • Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Fuente: *Negocios Inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo*. SNV / WBCSD.

Como consumidores	
Para la empresa	Para la población
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a un nuevo mercado. • Incremento en los ingresos. • Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales. • Aumento del valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor acceso a productos y servicios de calidad. • Precios menores y accesibles. • Mejor calidad de vida. • Aumentos de productividad.

Fuente: *Negocios Inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo*. SNV / WBCSD



Ingresos adicionales, una oportunidad para todos

«Llegamos a Colombia para mostrar que la sustentabilidad y la rentabilidad pueden ir de la mano. Queremos que nuestros consumidores sean conscientes de que pueden ayudar a la construcción de un mundo mejor a través de la otra cara de la cosmética.»

Mauricio Restrepo Posada, Gerente General
Natura Colombia

Una pequeña tienda y un laboratorio inaugurados en 1969 en Brasil dieron origen a Natura, empresa que cuenta hoy con una posición de liderazgo en los sectores de cosméticos, de productos de higiene personal y

de perfumería a nivel mundial. Cada año Natura vende más de 176 millones de productos en Brasil, Argentina, Bolivia, Perú, Chile, México, Francia, Venezuela y, desde el año pasado, en Colombia.



La trayectoria de Natura refleja una constante expansión, con ingresos brutos de US\$ 3 billones en 2007, 10.6% por encima del año anterior, y una rentabilidad del 72.1% sobre el patrimonio líquido, una de las mayores rentabilidades obtenidas en el mercado brasileño. En 2001 inauguró en Brasil el *Espacio Natura*, uno de los mayores y más modernos centros integrados de investigación, producción y logística en Latinoamérica.

Comprometida con la gestión ambiental, sus productos en los mercados de higiene personal y de cosméticos incorporan el concepto de *refill* o repuesto; la línea de productos cosméticos Ekos está basada en elementos provenientes de la biodiversidad brasileña, extraídos en forma sostenible; no hace pruebas en animales; usa insumos vegetales y orgánicos; utiliza empaques de cartón y *pet* reciclado y papel ciento por ciento reciclado para la impresión de sus revistas.

A partir de 2007 puso en marcha su programa *Carbono Neutro*, que se centra en reducir en un 33%, y por los siguientes cinco años, las emisiones de gases de efecto invernadero en todos sus procesos —desde la extracción de la materia prima hasta el empaque y distribución del producto final—.

Natura se consolida, principalmente, como una empresa

comprometida con la calidad de las relaciones que establece con sus diferentes públicos —los que reúne en lo que llama la *Comunidad Natura*— y con la innovación y el perfeccionamiento constante

Natura Colombia en cifras

- Ventas por US\$ 5 millones de junio de 2007 a junio de 2008.
- 143 empleados (82 colaboradores administrativos y 61 gerentes de relaciones comerciales).
- 5.138 consultores.



Pitanga, uno de los activos de la línea Natura Ekos.

de sus productos y servicios, dentro de un modelo de negocios enmarcado en los principios del desarrollo sostenible.

Desde su fundación, la estrategia de Natura ha girado en torno a dos aspectos esenciales: concebir al producto cosmético como un vehículo para lograr el autoconocimiento —capaz de transformar la vida de las personas— y a las relaciones humanas como la gran expresión de la vida.

Antecedentes

Uno de los puntos fuertes del éxito de Natura fue elegir en 1974 el sistema de distribución de venta directa, de donde surge el concepto de *Consultores Natura* (distribuidores independientes), que a 2007 su número era de 719 mil en todo el mundo. Por lo tanto, el negocio de Natura se basa en un canal de distribución al por menor, que se expande rápidamente en nuestro medio. Las empresas de venta directa en Colombia cuentan con una fuerza de ventas independiente de más de dos millones de personas, que realizó transacciones por cerca de US\$ 1.000 millones en 2007.¹

La distribución directa se basa en el contacto personal con el consumidor, por lo que ha sido calificada como un «negocio de gente». Tiene un impacto social

alto especialmente en mujeres de bajos ingresos, mejora su autoestima, apoya el espíritu emprendedor femenino, ofrece capacitación en un oficio útil para la sociedad y permite que los consumidores de bajo poder adquisitivo tengan acceso a ciertos bienes y servicios.

Por otro lado, el sector de cosméticos se caracteriza por un alto nivel de competencia y por depender de la rápida evolución de la moda, factores que hacen que las empresas busquen especializarse y diferenciarse y, a su vez, identificar nuevos nichos de mercado. En Colombia el consumo de cosméticos en los últimos años ha cambiado radicalmente al pasar de ser un consumo suntuario a un consumo regular, con el consecuente crecimiento del mercado.



Tatiana Vidal, Gerente de Relaciones de Natura y su hija Luciana. Foto: Álvaro Díaz.

1. Cifras reportadas por la Asociación Colombiana de Venta Directa, ACOVEDI, que reúne a veinticuatro empresas en Colombia, entre ellas Natura, equivalentes al 95% del total que hay en el país.

El modelo de Negocio Inclusivo

Distribución por medio de los Consultores Natura, una oportunidad para todos

El desafío: posicionarse en un mercado nuevo, bajo un concepto de marca diferenciador y por medio de un sistema de distribución directo, que invita a las personas de todos los estratos socioeconómicos a vincularse con una baja inversión, capacitación y entrenamiento sin costo, financiación y el respaldo que ofrece la calidad de los productos.

En Colombia Natura inició operaciones el 12 de junio de 2007 y en la actualidad cuenta con más de 5 mil consultores afiliados a su red de distribución. En un país con un alto nivel de desempleo, la posibilidad de generar ingresos adicionales —especialmente para las mujeres— por medio de un esquema de distribución de fácil acceso, significa una gran oportunidad para muchas familias y, para Natura, la posibilidad de introducir en un mercado altamente competido una marca y una línea de productos desconocidas.

Esquema: la distribución de los productos de Natura incorpora las características propias de la venta directa. El modelo no implica una relación laboral con

la fuerza de ventas ni impone restricciones educativas o de experiencia previa. La vinculación tiene una serie de requisitos mínimos y un costo de US\$ 22.5 —equivale al 9% de un salario mínimo legal vigente— que se compensa con un *kit* inicial para comenzar el negocio.

Una vez aprobada la vinculación, el consultor recibe la revista de venta correspondiente a cada ciclo de 21 días. Los pedidos se hacen a través de una línea gratuita y la empresa otorga un cupo de crédito rotativo de US\$ 250, soportado en un pagaré y en una carta de intención.

Durante cada ciclo Natura financia, sin intereses, la compra de productos, período



Andiroba, uno de los activos de la línea Natura Ekos.



que se puede extender por siete días más sin costo adicional. La ganancia para los consultores es del 30% sobre el valor de la venta.

Natura ofrece a sus distribuidores beneficios adicionales como la posibilidad de planear su horario, recibir los pedidos en la casa sin costo adicional, participar de promociones exclusivas, recibir reconocimientos por desempeño, tener un amplio material de apoyo, participar en cursos y entrenamientos gratuitos, adquirir una adecuada conciencia socioambiental y disponer de apoyo suficiente para comunicarse con sus clientes.

La empresa cuenta con el *Espacio Natura*, en el cual realiza encuentros de relacionamiento, donde los consultores tienen la oportunidad de ser entrenados para mejorar su actividad comercial. Incluye conferencias, talleres de trabajo, lanzamientos de productos, sesiones de capacitación en uso de productos y cursos en técnicas de ventas, economía doméstica, jardinería y aprovechamiento integral de alimentos. El espacio está abierto al público en general y, pensando en sus consultores, cuenta con una guardería para que las mamás puedan participar tranquilamente en las actividades.

¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- Como parte de su estrategia empresarial, Natura diseñó y desarrolló un esquema de distribución, que busca aprovechar el espíritu emprendedor de los individuos.
- Gracias a los bajos requisitos de entrada, Natura ofrece la oportunidad para que personas de bajo poder adquisitivo se vinculen y tengan la posibilidad de generar ingresos adicionales para sus familias.



Vera Lúcia Carvalho, 45 años, consumidora de Natura. Ildinéa Cano, 60 años, profesora y consultora Natura hace 22 años. Foto: Willy Biondani y Arnaldo Pappalardo.

Población involucrada: 5.138 consultores cumplen con los requisitos de vinculación; actualmente el 90% de los distribuidores de Natura pertenecen a los estratos 2 y 3.²

Entidades vinculadas: ACOVEDI (Asociación colombiana de venta directa) y el CRAC (Centro de rehabilitación para adultos ciegos).³

Inversión: durante los 15 meses de operación que lleva en el país, Natura Colombia ha invertido US\$ 7 millones.

Logros y resultados

Para la empresa:

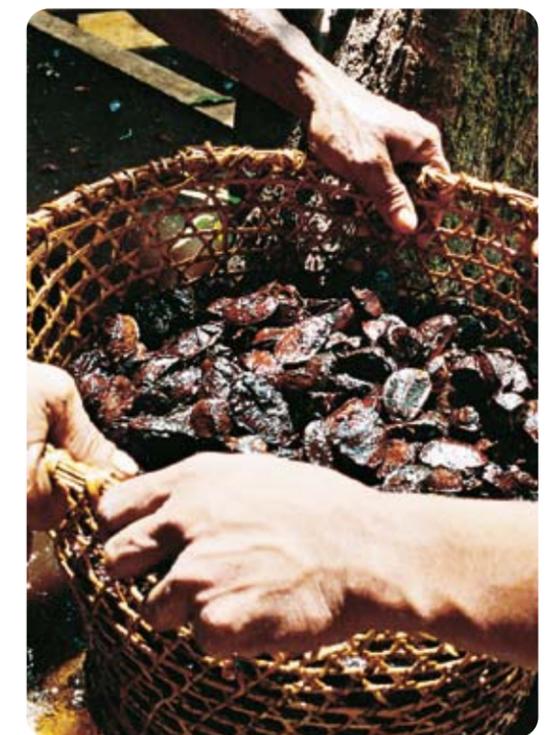
- Ventas por US\$ 5 millones entre el 2007 y 2008 y un crecimiento del 500%.
- La incursión de sus productos en los diferentes estratos socioeconómicos. El 5% se comercializó en el estrato 2, el 70% en los estratos 3 y 4 y el 25% en los estratos 5 y 6.

2. En Colombia la población está clasificada en seis niveles socioeconómicos, que diferencian las condiciones en las que vive cada hogar: 1 (bajo-bajo), 2 (bajo), 3 (medio-bajo), 4 (medio), 5 (medio-alto) y 6 (alto).
3. Los invidentes prestan el servicio de masajes en el *Espacio Natura*, con el fin de que los visitantes tengan una experiencia directa con los productos.

- Un equipo de apoyo de 61 gerentes de relaciones comerciales y 82 colaboradores administrativos.
- El cubrimiento de 7 ciudades principales del país en el primer año.

Para los consultores:

- La oportunidad de generar ingresos adicionales para sus familias. El 90% pertenece a los estratos 2 y 3.
- Una venta promedio mensual individual de US\$ 154.
- Una utilidad del 30% sobre las ventas y ganancias adicionales por incentivos, regalos, descuentos y referidos.



Recolección de la castaña, uno de los activos de la línea Natura Ekos.



Espacio Natura, Cajamar, San Pablo.

Aprendizajes

Factores de éxito:

- La venta directa y la relación del individuo con el medio ambiente, como elementos que generan un gran reconocimiento de marca.
- La oferta de productos de la más alta calidad, que incorporan conceptos de sostenibilidad ambiental.
- El apoyo por parte del área de Responsabilidad Corporativa de la casa matriz en Brasil, que coordina la gestión para que



Natura Amor América.

sea social y ambientalmente responsable y le dé coherencia a las acciones internas y externas.

- El *Espacio Natura* fomenta y estimula las relaciones entre la empresa y su fuerza de ventas, los clientes y la comunidad en general.
- La presencia de empresas de transporte eficientes, que garantizan la logística y la entrega oportuna de los productos.
- La normatividad expedita para el registro de nuevos productos.

Lecciones aprendidas:

- El posicionamiento de la marca se fortalece rápidamente por utilizar el esquema de publicidad «voz a voz».
- El desarrollo de compromiso social y ambiental en los consultores le ha permitido a la empresa crear proyectos complementarios, como el que impulsa con la Asociación de Reciclaje de Bogotá.
- La alta aceptación de la filosofía y de los valores corporativos de la compañía, basados en «la construcción de un mundo mejor a través de la otra cara de la cosmética».
- La importancia que tiene el *Espacio Natura* para la comunidad, por su diseño y los servicios que ofrece.

Mensualmente recibe a más de 1.200 visitantes.

Dificultades o barreras:

- El desconocimiento de la marca, debido a que la empresa es relativamente nueva en el medio colombiano.
- La agresividad publicitaria de la competencia.
- El riesgo inherente al sistema de crédito que utiliza y que normalmente alcanza un nivel de cartera del 2%.
- Los altos costos del canal de operaciones de la empresa, relacionados especialmente con la logística, el equipo de apoyo y la revista, que desarrolla y distribuye a todos sus consultores en cada ciclo.
- La complejidad que representa inculcar en todos los empleados y consultores los valores y la filosofía de la empresa.

A futuro

Natura Colombia proyecta invertir en el país US\$ 20 millones durante los próximos 4 años, con el fin de extender sus operaciones y cumplir con la meta propuesta de vincular a más de 20.000 consultores en todo el territorio nacional.

Para el primer trimestre de 2009 la empresa tiene previsto incursionar en todas las ciudades de la costa Atlántica y abrir líneas de negocio en otras ciudades del país.

Así mismo espera incorporar 20 nuevas gerencias de relaciones comerciales en diferentes ciudades y regiones del país, para generar un impacto positivo en la calidad de vida de todas las familias de los *Consultores Natura*.



Ildinéa Cano, 60 años, profesora y consultora Natura hace 22 años; Julia Cunha, 43 años, pedagoga y Gerente de Relaciones de Natura. Fotos: Willy Biondani y Arnaldo Pappalardo.



Los campesinos aliados de Indupalma: antes jornaleros, ahora dueños de tierra y empresarios

«En un país como Colombia, los factores generadores de violencia solo se pueden combatir con proyectos que generen nueva riqueza, construyan capital social, tengan rentabilidad y sean sostenibles en el tiempo. Así lo ha creído Indupalma, empresa pionera en el cultivo de palma de aceite en Colombia, cuya plantación está en San Alberto, un municipio de la región conocida como el Magdalena Medio, donde la violencia se ha vivido desde hace muchos años.»

*Rubén Darío Lizarralde Montoya, Gerente General
Indupalma Ltda*

Fundada hace 47 años, Industrial Agraria La Palma, Indupalma Ltda, es una empresa agroindustrial líder en el sector palmicultor. Se especializa en sembrar palma de aceite, extraer aceites y sus derivados, producir semillas híbridas y plántulas y realizar investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías, aplicables al cultivo y al beneficio de la palma. Presta también servicios integrales de banca de inversión y de operación

de proyectos en el sector agroindustrial palmero, que incluyen la promoción, diseño, estructuración y operación del negocio y la comercialización del producto.

Indupalma tiene una plantación de 8.600 hectáreas que, junto con la unidad extractora, está ubicada estratégicamente en el corazón del Magdalena Medio, en el municipio de San Alberto, departamento del Cesar. Opera, además, 9.600 hectáreas, cuyos



propietarios son campesinos aliados a la empresa, para un total de 18.200 hectáreas sembradas en palma de aceite.

Su producción está orientada a satisfacer las necesidades de materia prima del Grupo Grasco en sus sectores de alimentos, productos de aseo personal y del hogar y alimentos balanceados para animales. El 80% de su producción está dirigido al mercado nacional y el 20% al mercado internacional.

Antecedentes

El aceite de palma es hoy el aceite más consumido y más productivo del mundo: una hectárea de palma de aceite produce ocho veces más que una hectárea sembrada con otras plantas oleaginosas. Empieza a producir a los tres años de sembrado —es un cultivo de largo plazo— y lo hace por treinta años, con mantenimiento permanente. A nivel financiero requiere una inversión importante y es necesario que el agricultor tenga la capacidad económica suficiente que le permita subsistir durante los primeros años.

El proceso industrial para la extracción eficiente de aceite es complejo y exige que (a) el cultivo sea de mínimo 500 hectáreas sembradas para justificar su inversión, (b) la planta productiva se sitúe

cerca al cultivo, porque el alto contenido de agua y de otros elementos en la fruta hacen que el costo del transporte sea un factor determinante para la competitividad de la operación, (c) cuente con economías de escala para garantizar su rentabilidad y (d) el manejo de la mano de obra —agrícola e industrial— sea intensivo y permanente. Estas razones hacen que el cultivo de palma presente una alta concentración regional de población, que plantea retos importantes al desarrollo demográfico y social de su entorno.

Bajo este contexto, propio del cultivo y del procesamiento del aceite de palma, a principios de la década de 1990 Indupalma enfrentó una crisis laboral y financiera fuerte, como resultado de los altos costos laborales —que alcanzaron el 84% de sus

Indupalma en cifras

(a diciembre de 2008)

- Producción de 250.000 toneladas anuales de fruta de palma de aceite.
- Producción de 53.000 toneladas anuales de aceite de palma crudo.
- Ventas anuales por US\$ 75 millones.
- 376 empleados.
- 30 cooperativas de proveedores, con 1.300 asociados.



ingresos—, la improductividad de los trabajadores y sus bajos niveles educativos. De parte de la empresa había ausencia de visión, de cultura estratégica, de rumbo y presentaba dificultades de comunicación entre los encargados de la plantación y la alta dirección. A todo esto se sumaba la presencia en la región de grupos al margen de la ley.

El modelo de Negocio Inclusivo

Un modelo cooperativo con pequeños propietarios empresarios palmeros

El desafío: desarrollar un programa sostenible de proveedores de palma de aceite en la región del Magdalena Medio, en alianza con campesinos de la zona, para convertirlos en propietarios de sus cultivos. De la mano de este desarrollo económico local, Indupalma espera consolidarse como líder de la industria de la palma en Colombia, enfrentar la competencia global, fortalecer su presencia en los mercados internacionales y construir una industria oleoquímica nacional fuerte.

En 1995 Indupalma se propuso la tarea de crear mejores oportunidades de desarrollo para los campesinos, por lo que promovió, con éxito, la formación y consolidación de cooperativas de trabajo asociado que le prestaran servicios agronómicos

a la empresa. Este fue un primer paso en la búsqueda de soluciones innovadoras para enfrentar la crisis, que le permitió a Indupalma construir relaciones positivas con la población involucrada en la plantación y mejorar su situación financiera.

Cinco años más tarde Indupalma impulsó la expansión de la frontera palmera, para aumentar la producción de aceite y responder a la demanda creciente del mercado. En ese momento la empresa vio la oportunidad de activar la economía de la región, por medio de la invitación a los campesinos cooperados a crear *Unidades Autónomas Empresariales*, UAE, como cooperativas, microempresas y

El sector palmero colombiano en cifras

- Es el primer país productor de palma de aceite en América Latina y el quinto en el mundo.
- 350.000 hectáreas en producción distribuidas en 105 municipios del país, que producen 850 mil toneladas de aceite al año.
- El 60% de la producción se destina al mercado doméstico tradicional nacional (50% para alimentos, productos de aseo personal y del hogar y alimentos balanceados para animales y 10% para biodiesel) y 40% al mercado internacional.

sociedades limitadas, que les permitirían volverse dueños y cultivadores de tierras de palma y, adicionalmente, venderle el fruto a la empresa. Para desarrollar este modelo, Indupalma promovió que los asociados se convirtieran en propietarios de capital, ayudándolos a adquirir inicialmente la maquinaria y más adelante las tierras y el cultivo.

Esquema: mediante alianzas con la banca y con el Gobierno nacional, Indupalma logró que los campesinos recibieran financiación a largo plazo —de 12 años, con 4 de gracia— para la compra de tierras y el establecimiento del cultivo.

Bajo estas alianzas el Gobierno aporta un incentivo del 40% a la inversión, la banca concede el crédito sobre los flujos futuros provenientes de la venta del fruto a la empresa y los campesinos firman con la empresa un contrato que garantiza la compra de sus cosechas por los siguientes 28 años. Un porcentaje de la garantía para la financiación de la tierra es la tierra misma y de los cultivos es la venta futura de la producción. El Fondo Agropecuario de Garantías, FAG, respalda el Proyecto.

Cada campesino adquiere un derecho individual sobre 10 hectáreas productivas, que incluye hectáreas adicionales de bosques, carreteras y otras obras de infraestructura, bajo

la figura jurídica de *en común y proindiviso*. Los campesinos trabajan sus propias tierras en actividades de mantenimiento y cosecha. Una vez pagada la tierra y el cultivo, los nuevos propietarios atienden las necesidades básicas de su familia con la producción de 3.5 hectáreas de palma y tienen capacidad de ahorro e inversión con las 6.5 hectáreas restantes; este esquema permite que el Proyecto sea autosostenible, que los socios puedan generar un patrimonio y que sigan su progreso.

Los recursos financieros de los proyectos se manejan bajo la figura de *patrimonios autónomos*, por medio de esquemas fiduciarios que le dan transparencia al proceso. A cargo de Indupalma están la administración y operación del Proyecto, la venta de plántulas, la compra de la producción total, la asistencia técnica, la capacitación, la asesoría jurídica y financiera, el manejo de la logística y el estudio del mercado nacional e internacional.

Población involucrada: 30 cooperativas de trabajo asociado, con 1.300 familias, de las cuales 500 son hoy propietarias de sus tierras.

Entidades vinculadas: (a) FINAGRO (Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario) mediante la



línea de crédito a largo plazo para cultivos permanentes, (b) FAG (Fondo Agropecuario de Garantías), (c) ICR (Incentivo a la Capitalización Rural), (d) Megabanco (Banco de Bogotá) y Banco Agrario, con la financiación, (e) Fiducolombia, Fiducafé y Fidubogotá, con la garantía en la administración de los recursos, (f) campesinos propietarios del Proyecto y (g) Cooperación Internacional, a través del Plan Colombia y del programa MIDAS (Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible) de la Agencia de Cooperación de los Estados Unidos de Norteamérica e Indupalma.

Inversión: en los proyectos se han invertido alrededor de US\$ 20 millones.

Logros y resultados

Para la empresa:

- La estructuración de un modelo innovador de desarrollo económico y social cooperativo.
- La duplicación de la producción a través de sus aliados.
- El montaje de una planta nueva, que permite superar la limitante del transporte, trabajar economías de escala importantes y hacer más rentable la operación, gracias a la concentración regional de producción.
- La apertura de nuevas oportunidades en banca de inversión y en operación de proyectos.

¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- Indupalma involucra a los campesinos asociados en cooperativas en el modelo productivo de la empresa y los motiva a montar sus propios negocios de tierra para que se conviertan en empresarios propietarios.
- Este modelo inclusivo le ha permitido a Indupalma doblar la producción de aceite de palma, reducir sus costos, lograr una mayor productividad y afianzarse en el mercado como una empresa sólida y líder, con altas proyecciones de crecimiento a futuro.
- Además de beneficiar a la empresa y a sus accionistas, este esquema arrojó resultados altamente positivos para los hoy palmeros propietarios de tierra y para la comunidad en general.

- El aumento anual de la producción de fruto en un 78.5%, porque pasó de 140 mil a 250 mil toneladas.
- El aumento de la productividad laboral por jornal de 1.2 toneladas en 2000 a 2 toneladas en 2008, debido a la mejor organización de los trabajadores al estar organizados en cooperativas de trabajo.
- El aumento en un 43% en la productividad del aceite.

En 1995 se producían 3.5 toneladas de aceite por hectárea y hoy se producen 5 toneladas. La tasa de extracción de aceite por tonelada de fruto pasó de 19.5% en 2000 a 21.8% en 2008.

- El incremento en el uso de la capacidad instalada de la planta extractora de aceite que, con una capacidad para procesar 60 toneladas de fruto por hora, pasó de un 40% en 2003 a un 87% en 2008.
- El manejo de un sistema integral de procesos, que permitió la certificación de calidad ISO 9001, Ambiental 14001 y la Oshas 18001 e iniciar el proceso de certificación en *Rainforest Alliance* con pequeños productores, lo que la convertirá en la primera empresa palmera del mundo en obtener esta certificación.

Para los proveedores:

- 30 cooperativas de trabajo asociado, con 1.300 familias vinculadas, de las cuales 500 son hoy propietarias de sus tierras.
- La obtención del doble de los ingresos promedio con relación a los obtenidos con otros cultivos, además de tener la venta asegurada de la producción por 28 años.
- El acceso a crédito para adquirir tierras.
- La autonomía y la experiencia

de las cooperativas de trabajo asociado, las cuales operan con todas las normas de protección y seguridad social.

- El fortalecimiento del patrimonio de los nuevos propietarios de tierra y una importante valorización de la misma gracias al cultivo.
- La generación de 1.800 nuevos empleos directos y 3.600 indirectos.
- La contratación de Indupalma con las cooperativas, que entre 1995 y 2007 ascendió a US\$ 75 millones.
- La capacitación permanente en temas de crecimiento personal, agronómicos, empresariales y organizacionales. Como parte de la capacitación técnica los campesinos reciben el *Diplomado de la Palma* y material didáctico sobre el proceso agronómico.
- La creación y puesta en marcha del *Índice de Credibilidad*, factor que demuestra el valor que las partes dan a la palabra y a la confianza mutua.





- La diversificación de las actividades empresariales de algunas cooperativas, que ha generado ingresos adicionales a los asociados.
- La superación significativa del analfabetismo. En los últimos tres años 438 personas se han beneficiado de la jornada nocturna del Colegio Indupalma, 103 han recibido apoyo para pregrado y 43 para posgrado.

Para la comunidad:

- La permanencia y el arraigo en la región. El censo de 2005 muestra que el 88.6% de la población actual lleva más de cinco años viviendo en el municipio.
- La creación de la Cooperativa Comprender, que ofrece capacitación y generación de ingresos alternativos a los hijos de los campesinos asociados.
- El mejoramiento en la calidad y en la dotación de las viviendas de los asociados.
- El incremento de la seguridad en la región y la disminución considerable del índice de homicidios.
- La adopción del concepto de comunidad, cultura de aprendizaje continuo y experiencia de cooperativas de trabajo asociado, como modelo de economía social.
- La creación de nexos importantes con la administración municipal, que generan bienestar comunitario.

Aprendizajes

Factores de éxito:

- La experiencia de Indupalma en el negocio de la palma y en el desarrollo de cooperativas.
- La capacitación previa y la continuidad en el proceso de fortalecimiento de las cooperativas y otras UAE.
- La confianza mutua, que hizo posible que los campesinos se volvieran propietarios solo con la cédula de ciudadanía.
- La estructura de los proyectos, que permitió que los campesinos, sin ningún respaldo ni trayectoria previa con el sector financiero, se convirtieran en propietarios de la tierra y del cultivo.

Lecciones aprendidas:

- Los logros alcanzados demuestran que la empresa, el Estado, los campesinos y el sector financiero pueden hacer alianzas efectivas orientadas a la productividad, la competitividad, la convivencia y la paz.
- La perspectiva de permanencia en la región promueve la participación social y política y la inversión física y en capital humano, condiciones importantes que hacen posible planear un futuro mejor.

Dificultades o barreras:

- La desconfianza del sector financiero en la economía agraria.

- La aceptación social de un modelo económico nuevo y revolucionario.
- El incremento notable e injustificado que se ha presentado en el valor de la tierra, que dificulta llevar a cabo la política de expansión de la empresa.
- Las exigencias, requisitos y tiempos que tienen las entidades vinculadas.

A futuro

Indupalma proyecta consolidarse como la empresa líder en el sector palmicultor de América Latina para 2020, con productos excelentes e innovadores, investigación especializada y una eficiente administración del conocimiento.

El área potencial para la siembra de palma en Colombia es de 3.5 millones de hectáreas, concentrada en un 55% en la zona oriental del país. Indupalma tiene como meta administrar parques agroindustriales de hasta 90.000 hectáreas en palma de aceite e incorporar a campesinos en por lo menos un 20% de la propiedad de los mismos, convirtiéndolos en empresarios a través de su modelo de Negocio Inclusivo.

Para lograr esto va a fortalecer su portafolio de tierras y proyectos, su programa *Palma = Pensión*, y su área de investigación y desarrollo con el fin de producir nuevos materiales vegetales de

palma de aceite y otros cultivos para la producción de Biodiesel.

Trabjará también para lograr la certificación *Rainforest Alliance* de los cultivos de los campesinos del municipio de Sabana de Torres, organizados en cooperativas de trabajo asociado y que cuentan con 3.500 hectáreas sembradas con palma de aceite.

Espera igualmente tener trabajando su planta extractora, la más grande y moderna del país, obra iniciada en 2008, en Sabana de Torres, y programada para entrar en funcionamiento en 2010, en la cual los productores aliados de Indupalma van a ser socios con una participación del 30%, aportes que serán pagados con las utilidades una vez esta entre en funcionamiento.



Fotos: Archivo Indupalma Ltda
Stephan Riedel.



Los pequeños ganaderos del sur del país apoyan la estrategia de expansión de Alpina

«Trabajar con calidad, apoyar con asistencia técnica y respetar costumbres y culturas, nos ha permitido llegar a los productores de leche, brindando precios justos y una mejor calidad de vida.»

Germán Téllez Díaz,
Vicepresidente de Operaciones, Alpina Colombia
Alpina Productos Alimenticios S. A.

Alpina Productos Alimenticios S. A., con más de 60 años de historia, se dedica a producir, comercializar y distribuir derivados lácteos y alimentos procesados. Sus principales productos son quesos, yogures, avenas, compotas, postres lácticos, gelatinas, mantequillas, refrescos y arequipe. El 94% de su producción está dirigido al mercado nacional y el 6% a la exportación. Posee nueve plantas de producción y tres centros de acopio.

A nivel nacional la empresa participa con seis categorías de productos: bebidas lácteas, postres, leches saborizadas, quesos, alimentos para bebés y jugos. Actualmente es líder en el mercado colombiano con las tres primeras categorías, cada una con una participación por encima del 67%.¹

A partir de 2007 se consolidó como una empresa corporativa

1. Revista *Portafolio*, 21 de octubre de 2008.



Antecedentes

En Colombia la producción de leche está estimada en 18.8 millones de litros diarios, volumen distribuido en cuatro regiones lecheras: dos en el centro del país, una al norte y la otra al sur. Las dos regiones centrales son responsables del 45% de la producción nacional; las fincas de estas regiones producen 800 litros diarios en promedio y cuentan con una tecnificación media alta, representada en tecnología de ordeño y tanques de enfriamiento. El 55% restante de la producción nacional proviene de las regiones norte y sur, conformadas por pequeños productores que presentan una baja tecnificación, ordeño manual, deficiencia en las medidas de higiene, ausencia de tanques de enfriamiento y una producción promedio diaria de 60 litros.

Factores como la crisis económica de finales de 1990 y el acelerado desarrollo urbano de los últimos

de rango internacional, convirtiéndose en una compañía multilatin, con metas de largo plazo en el mercado externo. Cuenta con filiales en Colombia, Venezuela y Ecuador y exporta a países como Antigua, Aruba, Bolivia, Curazao, El Salvador, Estados Unidos de Norteamérica, Haití, Surinam, Trinidad y Tobago, República Dominicana y Perú.

La política actual de Alpina está enfocada a fortalecer y a expandir su línea de negocio, a internacionalizar sus operaciones y a ampliar su infraestructura y su tecnología hacia productos con beneficios para la salud o funcionales, para lo cual tiene previsto un plan de inversión de US\$ 130 millones entre 2008 y 2010.²

Alpina en cifras

- 6.270 empleados en Colombia y sus filiales.
- US\$ 475 millones en ventas en 2007, un 25% por encima de 2006.
- 188.000 clientes corporativos.
- 1.164 ganaderos proveedores de leche.

2. Diario *La República*, 16 de noviembre de 2007.





años han limitado de manera creciente la oferta de leche en las dos regiones centrales del país. Esta limitación obliga a las empresas consumidoras del sector, entre ellas Alpina, a participar de un mercado saturado y a ampliar su base de proveedores en las otras dos regiones. Alpina acopia diariamente 920.000 litros de leche en todo el país.

El modelo de Negocio Inclusivo

Estrategia de abastecimiento en el sur del país con pequeños ganaderos

El desafío: hacer presencia en nuevas regiones de producción de leche, con calidades, formas de explotación y culturas diferentes para garantizar el abastecimiento oportuno en cantidad, calidad, costo y condiciones necesarias para alcanzar los niveles esperados de crecimiento de la empresa.

A partir de 2007, Alpina puso en práctica una estrategia de descentralización y amplió sus operaciones a la región lechera del sur del país que, como se mencionó anteriormente, presenta una alta concentración de pequeños productores y menores estándares de calidad, situación que es susceptible de mejorar sustancialmente.

El sector lechero colombiano en cifras

(Agrocadenas, 2004)

- La producción anual de leche en Colombia es de 6.862 millones de litros: el 81% se comercializa y el 19% se consume o se procesa en las fincas productoras.
- De la producción comercializada —5.558 millones de litros— el 50% se vende a intermediarios, el 48% a la industria y el 2% restante a otro tipo de comprador.³
- Se estima que el consumo interno *per cápita* es de 132.5 litros al año.
- Las 10 empresas más grandes del sector registraron ventas consolidadas por US\$ 1.500 millones en 2007, 19% por encima del año anterior.⁴
- Treinta empresas cooperativas y privadas participan con ventas anuales cercanas a los US\$ 450 millones.
- 1.164 ganaderos proveedores de leche.

3. Encuesta Nacional Agropecuaria, Agronet.

4. Revista *Portafolio* de junio 25 de 2008.

Con el fin de reforzar su presencia en esa región del país, en agosto de 2007 Alpina compró los activos de la compañía láctea Friesland de Colombia, filial de *Friesland Foods* —empresa de capital holandés—, constituida en 1996 y que se encontraba en proceso de liquidación obligatoria. Esta operación comercial incluyó la adquisición de los activos productivos de la empresa, un centro de acopio, los contactos comerciales y la marca de productos «Puracé», posicionada en el mercado del sur del país. La capacidad de procesamiento de esta planta es de 250.000 a 300.000 litros de leche por día.

Antes de que Alpina llegara a la región se presentaban varios problemas en la cadena productiva de la leche, relacionados con producción, calidad, comercialización y pago a los ganaderos. Con su llegada se establecieron relaciones comerciales sólidas y la empresa se comprometió a brindar asistencia técnica y a comprar la leche a un precio acorde con la legislación vigente.

La resolución 012 de 2007 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural establece el sistema de pago al productor, por litro de leche cruda, a partir de cuatro factores: precio competitivo, bonificaciones (obligatorias y voluntarias), descuentos (obligatorios) y costo

del transporte. Las bonificaciones obligatorias y los descuentos se dan si se cumple o no con la *calidad estándar regional*, determinada por el Ministerio de acuerdo con condiciones higiénicas, de composición y sanitarias de la leche entregada por el productor.

Esquema: con base en el plan de ventas de Alpina, se define si se requiere vincular a más proveedores. En el caso de que sea necesario, se inicia el proceso de negociación: la empresa contacta a los posibles proveedores, analiza las muestras de leche, visita las fincas, revisa con el productor los estándares de calidad, establece el precio, hace la oferta, vincula al proveedor y realiza el pago.

Una vez que el proveedor ha sido vinculado al programa recibe el siguiente apoyo logístico por parte de la empresa: (a) el equipo





de Coordinadores de Mercadeo de Leche, conformado por médicos veterinarios, agrónomos y zootecnistas, lo orienta con el fin de lograr una producción de leche de buena calidad; (b) el equipo administrativo de la Gerencia de Mercadeo de Leche evalúa e informa, internamente, sobre la calidad y el precio de la leche que se está entregando a la compañía; (c) el área de Transporte, con rutas y horarios establecidos, garantiza con su servicio la calidad, prolonga la vida útil del producto y evita su deterioro; y (d) el departamento de Pagos hace el desembolso el cuarto día hábil de cada quincena.

Alpiña, además, presta capacitación a los productores en su rutina de ordeño, en la limpieza de los equipos y utensilios, en el manejo adecuado de los insumos químicos, en la prevención, manejo y control de la mastitis, en la correcta nutrición de los animales, en el manejo de los residuos y medicamentos en la leche y en el manejo y la rotación de las praderas.

Como herramientas de capacita-



ción complementarias, Alpiña desarrolla y entrega a los ganaderos impresos, como el periódico *Noticias de la Finca* y la cartilla *La finca lechera*, para brindar al productor una asesoría específica, con consejos sencillos, que permite mejorar la calidad de la leche; y el boletín *Alpitécnicas*, dirigido principalmente a los especialistas del sector. De igual manera, realiza campañas para prevenir y controlar la mastitis.

Con el fin de motivar al ganadero, Alpiña lleva a cabo concursos de calidad para establecer parámetros de calificación, los cuales son premiados con electrodomésticos, bicicletas y herramientas de trabajo. Finalmente, incentiva a los ganaderos a participar en ferias ganaderas y en eventos para productores.

Población involucrada: pequeños ganaderos y asociaciones de productores integradas por 1.050 familias de comunidades indígenas de los departamentos de Cauca y Nariño, al sur del país. En promedio, cada proveedor de leche tiene entre 2 y 6 vacas, lo que convierte a estos departamentos en las regiones de mayor concentración de pequeños proveedores de Alpiña.

Entidades vinculadas: asociaciones de productores, universidades —estudiantes que hacen pasantías o investigaciones—, proveedores

de insumos y maquinaria y el Gobierno Nacional, a través del proyecto *Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura* en convenio con Alpiña.

Inversión: US\$ 225.000 en adecuación, mejoramiento, manejo y asistencia técnica.

Logros y resultados

Para la empresa:

- La generación de beneficios económicos altos, gracias a la política de descentralización de Alpiña, que le permite manejar mejor sus procesos de manufactura como resultado de la cercanía a las zonas de abastecimiento de leche.
- El acopio de 70 mil litros diarios de leche, equivalentes a cerca del 8% de la demanda total de la empresa, lo que le permite mitigar los riesgos de abastecimiento.
- La obtención de mayores rendimientos en la producción, debido a un aumento del 39% en el volumen de leche que recibe la empresa en la región.
- El aumento de la eficiencia, debido a la homogeneidad de la leche y al incremento de su calidad, factores que facilitan su almacenamiento y las operaciones industriales.
- El aumento de la vida útil de los productos, que se traduce en una mayor seguridad para los consumidores al lograr

productos con estándares de calidad internacional. En 2008 la calidad higiénica pasó del 0.5% al 23% con el cumplimiento de los estándares exigidos.

- La disminución del índice de contaminación de la leche, gracias a los programas de enfriamiento y de «cero residuos», que han permitido que el 96% de la leche cruda contenga menos de 50.000 bacterias por mililitro y que la presencia de antibióticos en la leche sea casi nula.

¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- El abastecimiento de leche, materia prima principal de Alpiña, ha sufrido cambios significativos como consecuencia de la disminución de la producción en las principales regiones lecheras del país y del aumento de la competencia.
- En 2007 la empresa inició un programa integrado de trabajo directo con los pequeños proveedores en el sur del país, quienes hoy venden bajo condiciones más favorables un producto de mejor calidad y representan cerca del 8% de la compra nacional de leche por parte de Alpiña.

- Una mayor competitividad en el sector de productos lácteos, al aprovechar las oportunidades que ofrece la región productora de leche del sur del país.

Para los proveedores:

- La vinculación al Programa de 9 asociaciones de productores, integradas por 750 familias de comunidades indígenas y campesinas, 103 ganaderos del Cauca y 197 ganaderos de Nariño. En total son 1.050 familias involucradas.
- El acceso directo al mercado para los productores vinculados, quienes tienen la venta de leche garantizada en condiciones directas y favorables.
- El aumento en los ingresos, por el incremento del 5.9% en el precio por litro de leche, al vender directamente a la empresa y mejorar la calidad de su producto. Este incremento, sumado al aumento que sugiere el Gobierno, equivale a un 11.7%.
- La asesoría permanente que reciben los productores para la adecuación de sus instalaciones físicas.

Aprendizajes

Factores de éxito:

- La seguridad que reciben los productores al tener garantizada la venta de su producción, unida a un precio y un pago más favorables para ellos.

- El establecimiento de los beneficios para los productores y de las condiciones en los acuerdos que establecen entre ellos y entre estos y la empresa.
- El desarrollo de esquemas de diferenciación e innovación, como el diseño de incentivos con énfasis en la calidad y los programas de enfriamiento de leche y de «cero residuos», de control diario.
- El apoyo técnico a las fincas proveedoras con asesoría, acompañamiento y capacitación permanente al personal involucrado en la producción de leche.
- El informe periódico que reciben los proveedores sobre los resultados de los análisis químicos hechos a la leche, con el fin de retroalimentar el impacto que tiene mejorar la calidad y que se ve reflejado en un mejor precio de su producto.
- La incorporación de los intermediarios a la cadena de valor, como por ejemplo en el transporte de leche en sus regiones, por medio de contratos de prestación de servicios.

Lecciones aprendidas:

- El cambio de mentalidad de los ganaderos, para mejorar los hábitos de producción y aumentar la calidad del producto, que se refleja en un mejor precio recibido.
- La creación de una relación sólida y de confianza con

los ganaderos, definiendo claramente las condiciones desde el inicio y dando cumplimiento a las mismas, de tal forma que ambas partes obtengan ganancias.

- El conocimiento de las características y particularidades sociales y culturales de la región en la que se va a trabajar, con el fin de lograr entender las necesidades de las comunidades —campesinas e indígenas—, las que a su vez deben entender también los requerimientos de calidad de la industria privada.
- La aceptación de que es posible trabajar con pequeños ganaderos—siempre cuando estén asociados— y que este es un factor esencial para generar un trabajo conjunto coordinado y efectivo.
- La conformación de un equipo humano experimentado y comprometido para brindar asistencia técnica permanente.
- El convencimiento de que los costos adicionales en los que incurre la empresa para lograr los niveles de calidad apropiados se convierten en una inversión, porque aumentan la vida útil de la leche, mejoran la imagen, aumentan el mercado y, al final, se reflejan en un aumento de las utilidades.
- El negocio inclusivo debe ser apoyado por la alta dirección y contar con un seguimiento permanente.

- El conocimiento adquirido le ofrece a la empresa nuevas oportunidades de negocio.

Dificultades o barreras:

- La sensibilización y el cambio de hábitos de los proveedores, en particular cuando han adquirido, por costumbre, una actitud y una cultura de prácticas que son inadecuadas con relación a los niveles de calidad requeridos.

A futuro

Para el 2014 Alpina espera aumentar el acopio de leche en el sur del país a 120.000 litros por día.

Teniendo en cuenta que en la actualidad el 25% se recoge en tanques de enfriamiento y el 75% restante en cantinas, se proyecta una inversión de US\$ 1.2 millones para mejorar la infraestructura de almacenamiento y enfriamiento del Centro de Acopio del departamento de Nariño.



Fotos: Archivo Alpina Productos Alimenticios S. A.



Compañía Nacional de Chocolates

El cacao, una apuesta ganadora para los pequeños productores

«Uno de los retos más importantes que a diario asumimos en la Compañía Nacional de Chocolates es el de proporcionar una alta calidad de vida a nuestros consumidores. Para lograrlo debemos garantizar niveles adecuados de producción de alimentos que satisfagan la demanda, no solo en cantidad sino también en la estricta calidad de los mismos, lo cual está unido al compromiso de velar por la sostenibilidad social y ambiental de todos nuestros insumos y procesos productivos.»¹

Sol Beatriz Arango, Presidente
Compañía Nacional de Chocolates S. A.

Fundada en Colombia en 1920, la Compañía Nacional de Chocolates S. A. se dedica a producir, comercializar y distribuir alimentos. Sus principales productos son chocolates de mesa, cereales, golosinas, pasabocas y café, los cuales comercializa en un 87.5% en el mercado interno y el 12.5% restante en el mercado internacional. Actualmente tiene una participación en el mercado nacional del 61% en chocolatinas, del 55% en chocolate de mesa y café molido, del 48% en la línea de nueces, del

38% en café soluble y del 28% en productos modificadores de leche.

La Compañía cuenta con dos plantas de producción de chocolates y derivados y con una de las redes de distribución más fuertes en el país. Ha realizado diversas campañas para promover el consumo interno de chocolate, logrando

1. Compañía Nacional de Chocolates. 2008. *Manual de Buenas Prácticas Agrícolas en el Cultivo, Beneficio y Comercialización de Cacao.*



que este se consolide como la bebida por excelencia de las clases trabajadoras urbanas y rurales colombianas.

La Nacional de Chocolates ha logrado consolidarse y posicionarse en el ámbito internacional, con operaciones en Costa Rica y Perú, y con presencia en más de 63 países de América del Norte, América Latina, el Caribe, Europa y Asia. Cuenta con sus propias empresas de distribución en 11 países de Centro América, Sudamérica y el Caribe.

Antecedentes

En Colombia la oferta de cacao es menor que la demanda, situación que se presenta también en el mercado internacional. Hoy, la Compañía compra en el mercado interno 18.000 toneladas de cacao al año, producidas por 15.000 familias campesinas, y que representan casi la mitad de la producción nacional que asciende a 37.600 toneladas. A pesar de contar con las condiciones apropiadas, la producción de cacao en Colombia no ha sido importante históricamente y ha tenido que enfrentar problemas fitosanitarios, de violencia y de desarraigo de los productores, factores que han afectado su desarrollo. Esta situación se ha empezado a revertir en los últimos años.

Anualmente la Compañía Nacional de Chocolates debe importar alrededor del 25% —cerca de 6.000 toneladas en 2007— del cacao que requiere para su proceso productivo. A lo largo de su historia la empresa ha tenido que abastecerse principalmente de Ecuador, República Dominicana e Indonesia, enfrentando en ocasiones el encarecimiento del producto por los altos costos en los fletes, seguros y aranceles.

La Compañía Nacional de Chocolates en cifras

- 3.000 empleados.
- US\$ 450 millones en ventas en 2007.
- 130.000 clientes en el mercado nacional.
- 10.437 proveedores.





En el año 1958 creó el Departamento de Fomento, con el cual inició un programa de largo plazo para la transferencia de tecnología y la sostenibilidad de la producción de cacao, con el fin

de fomentar su cultivo en el país y convertirlo en un proyecto de vida para los agricultores.

El modelo de Negocio Inclusivo

Desarrollo de proveedores de cacao

El desafío: reducir la dependencia del cacao importado y aprovechar las condiciones óptimas agroecológicas con las que cuenta Colombia, con el fin de garantizar la oferta interna de materia prima necesaria para la empresa.

A partir del Programa *Desarrollo de proveedores de cacao* la empresa realiza alianzas con agricultores, basadas en el beneficio mutuo, con el apoyo de entidades gubernamentales y financieras. De esta manera la Compañía se vincula al asegurar a los agricultores la compra de su producción, ofrecer primas o sobrevalor en el precio por la calidad y otorgar apoyo técnico, social y empresarial en la formulación, ejecución y desarrollo de proyectos. El Programa entrega a los agricultores un paquete tecnológico para optimizar las ganancias y producir cacao de alta calidad. La Compañía contribuye así a fortalecer sus organizaciones, a mejorar su calidad de vida y a asegurar la sostenibilidad de la cadena productiva nacional de cacao.



Además, el hecho de que el Gobierno de Colombia haya incluido al cacao en su programa nacional de sustitución de cultivos ilícitos ha favorecido a los agricultores, quienes se han visto apoyados a través de proyectos de instituciones nacionales e internacionales, gubernamentales y privadas.

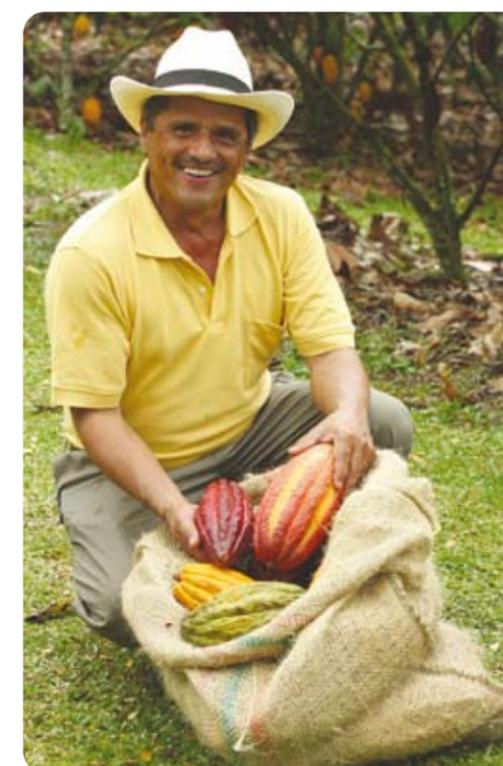
Esquema: para el desarrollo de los proyectos se conforma una alianza entre una entidad financiera, un operador, una asociación o cooperativa de productores y la Compañía Nacional de Chocolates.

El Programa cobija múltiples proyectos productivos en diferentes regiones del país y cada uno de ellos incluye las siguientes fases: (a) formulación: con la participación de los posibles involucrados se concreta el proyecto y la integración de los mismos; (b) evaluación: el proyecto se somete a la determinación de su viabilidad por parte de los entes financieros; (c) establecimiento o ejecución: se inicia la siembra y el acompañamiento técnico, social y empresarial; y (d) desarrollo: se cosecha la producción y se vende el producto.

La participación de los productores involucrados se hace a través de asociaciones o cooperativas y por medio de su presencia en comités técnicos y directivos, en los cuales también

participa la Compañía con el fin de hacer un seguimiento riguroso a los proyectos. El acompañamiento y apoyo por parte de la empresa está en cabeza del área de Compras y Fomento, que pertenece a la Vicepresidencia Financiera de la Compañía Nacional de Chocolates.

Adicionalmente, representantes de la empresa hacen visitas de campo para asesorar a los agricultores y a los técnicos. Los resultados se verifican con los reportes internos de las visitas y las actas de los comités, y se miden por medio de indicadores técnicos, sociales, ambientales y financieros, los cuales reflejan el cumplimiento de las metas propuestas.





Población involucrada: 14 asociaciones de agricultores que agrupan cerca de 3.500 familias, dueñas en promedio de 2.6 hectáreas, ubicadas principalmente en zonas marginales y de conflicto social.

Entidades vinculadas: asociaciones o cooperativas de agricultores; proyecto Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura; Servicio Nacional de Aprendizaje; Instituto Colombiano Agropecuario; Federación Nacional de Cacaoteros;

Programas *Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible*, *MIDAS*, y *Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal*, *ADAM*, de la Agencia de Cooperación de los Estados Unidos, *USAID*; cooperación de la Unión Europea y de la Compañía Nacional de Chocolates.

Inversión: aproximadamente US\$ 28 millones en los últimos 5 años, de los cuales la Compañía Nacional de Chocolates ha aportado US\$ 1.5 millones para el desarrollo del sector.

Logros y resultados

Para la empresa:

- La ampliación de la base de proveedores nacionales, al incluir en ella asociaciones y cooperativas de agricultores, cuya producción representó el 15% del total de las compras que hizo la Compañía en 2007.



- La mitigación del riesgo de abastecimiento, a través de 25 proyectos, en los que participan agricultores de 10 departamentos del país.
- La siembra de cacao en 3.000 nuevas hectáreas y contar con 6.300 más en proceso de siembra.
- La obtención de materia prima diferenciada bajo esquemas de comercio justo y de certificación orgánica.
- La consolidación de la imagen de la empresa como una buena aliada de los productores.

Para los proveedores:

- El acceso directo al mercado por parte de 14 asociaciones de agricultores, que agrupan a cerca de 3.500 familias, quienes tienen asegurada la venta de sus productos y comercializan en condiciones más favorables—en ocasiones con una prima o sobreprecio de acuerdo con la calidad de su producto—.
- La destinación de cerca de la mitad de los recursos del Proyecto para insumos y asistencia técnica.
- La capacitación, la asistencia técnica, el acompañamiento permanente y la atención, por parte del Estado, de otras entidades y de la Compañía Nacional de Chocolates.
- La utilización de la tecnología adecuada para la producción sostenible de cacao.
- El aumento de la calidad de vida, como consecuencia del incremento del área

- productiva y de los ingresos familiares. Se estima que dos hectáreas de cacao producen utilidades equivalentes a un salario mínimo legal vigente.²
- La construcción de un patrimonio, porque el cultivo de cacao tiene una vida útil larga. Si bien los árboles maduran 24 meses después de la siembra inicial y llegan a ser productivos 5 años más tarde, los rendimientos son máximos entre el octavo y el décimo año y se pueden obtener buenos rendimientos durante varias décadas.
- El fortalecimiento de su imagen y credibilidad como asociaciones de productores, al participar con éxito en la ejecución de nuevos proyectos. Gracias a los resultados positivos de las asociaciones, otros productores se han mostrado interesados en unirse a ellas e incursionar en nuevos proyectos productivos.



2. El salario mínimo legal vigente en Colombia equivale a US\$ 232.



Para la comunidad:

- El poder contar con una alternativa productiva y económicamente viable, que permite sustituir cultivos ilícitos con plantaciones de cacao, en zonas donde su cultivo no existía o había desaparecido.
- La producción sostenible de cacao como cultivo agroforestal, por medio del manejo de técnicas culturales que limitan el uso de agroquímicos y favorecen la biodiversidad y la conservación de los recursos naturales.

Aprendizajes

Factores de éxito:

- El acompañamiento permanente a los agricultores y



la prestación de asistencia técnica continua.

- La transferencia constante de conocimiento como estrategia de apoyo.
- La comprensión y el compromiso pleno de los productores con el Programa.
- El fortalecimiento social, económico y técnico de las organizaciones de productores.
- La generación de confianza y seguridad de los agricultores con relación a la Compañía.

Lecciones aprendidas:

- La verificación de que la zona cumple con las condiciones agroecológicas para el cultivo de cacao.
- La identificación del grupo de agricultores realmente interesados en el Programa.
- La necesidad de aclarar el alcance, las funciones, los compromisos y las responsabilidades de las partes.
- La necesidad de contar con recursos financieros suficientes y oportunos a lo largo del desarrollo del Programa.
- La prestación de asistencia técnica permanente en las diferentes fases del Programa.
- La importancia de contar con un ente local que tenga la capacidad de ejecutar de manera idónea el proyecto.



Dificultades o barreras:

- La debilidad de las organizaciones de agricultores en aspectos administrativos, financieros, comerciales, organizacionales y de credibilidad.
- La dificultad para conseguir recursos financieros que permitan estructurar y desarrollar los proyectos.
- La escasez de operadores locales idóneos.
- La baja presencia de técnicos especializados en el cultivo de cacao en todas las zonas del país.

A futuro

Para que la empresa pueda abastecerse en su totalidad de cacao nacional es necesario ampliar el programa *Desarrollo de proveedores de cacao*, para lo cual espera llegar a 15.000

hectáreas establecidas en 5 años —cerca de 6.000 hectáreas adicionales a las que tiene actualmente—.

La Compañía tiene como meta, a 10 años, lograr que el 50% de sus proveedores sean productores asociados y espera que en 7 años la producción sea suficiente para abastecer el 100% de la demanda en Colombia.

La Compañía proyecta, igualmente, ampliar la cobertura regional, especialmente en los departamentos de Tolima y Huila donde, además de producirse cantidades importantes de cacao, se cuenta con una buena base genética, que permitiría mejorar la calidad y potenciar los ingresos de los agricultores.



Fotos: Archivo Compañía Nacional de Chocolates S. A.



Jóvenes Caficultores Rompiendo paradigmas para crear la revolución rural del siglo XXI

«Este es un novedoso programa que permitirá lograr un cambio generacional en la caficultura, mejorar y modernizar la producción y abrir las puertas a un nuevo modelo de redistribución de tierras en el país, posicionándose como el modelo de negocio inclusivo más revolucionario en el sector rural.»

Gabriel Silva, Gerente General
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, FNC, es una organización gremial, privada, sin ánimo de lucro, fundada en 1927, que fomenta la caficultura colombiana mediante mecanismos de colaboración, participación e innovación. Sus áreas de acción incluyen actividades y programas de carácter económico, social, científico, tecnológico, industrial y comercial.

Es la ONG rural más grande del mundo, que representa a más de 500.000 familias cafeteras, cuya misión es asegurar el bienestar del

caficultor colombiano a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa. La FNC está compuesta por 15 Comités departamentales y 356 Comités municipales. En acuerdo con el gobierno colombiano coordina la política cafetera, regulando el mercado interno del grano y recaudando el impuesto proveniente de su exportación, conocido como *contribución cafetera*, en un fondo parafiscal —Fondo Nacional del Café—, con el cual promueve proyectos de desarrollo social en beneficio de las familias cafeteras.



Entre sus funciones comerciales y de apoyo están: (a) prestar asistencia a los caficultores para que alcancen niveles de competitividad que les permita mantener una adecuada calidad de vida y mejorar su nivel de ingresos; (b) elaborar pactos o convenios, publicidad y estrategias comerciales para fomentar el consumo del café; (c) organizar, administrar y promover tanto establecimientos de comercio dedicados a la venta, distribución y divulgación del consumo de café, como plantas de procesamiento, empresas de comercialización, almacenes de provisión agrícola, sociedades cooperativas, tostadoras, trilladoras y centrales de beneficio; y (d) comprar café, procesarlo y venderlo en el mercado interior y exterior, o retenerlo en el país. Todas estas con el objeto de mejorar el ingreso del caficultor, disminuir los costos de producción, hacer más eficiente su comercialización y mejorar la calidad del café.

La FNC ha logrado demostrar que los estándares rigurosos que utiliza para el cultivo, procesamiento y exportación han dado sus frutos: en 2005 el gobierno ratificó el Café de Colombia como Denominación de Origen y en 2007 este se convirtió en el primer producto agrícola de un país no perteneciente a la Unión Europea, en recibir el reconocimiento de la Indicación Geográfica Protegida, por la

Comisión Europea. Después de décadas de inversión para lograr el reconocimiento de su calidad y origen, Colombia hoy es valorada por la industria y por los consumidores como fuente consistente de granos *premium*. La calidad es el catalizador más fuerte para el crecimiento del consumo y el incremento en la demanda es la mejor estrategia de mercado, capaces de contribuir con seriedad en la sostenibilidad de largo plazo de la industria del café.¹

Antecedentes

La ruptura del pacto de cuotas de la Organización Mundial del Café en 1989 creó una crisis de desempleo, desnutrición

La Federación Nacional de Cafeteros en cifras

- 2.100 empleados en todo el territorio nacional.
- 1.100 técnicos del Servicio de Extensión en permanente contacto con el caficultor.
- 500.000 familias de cafeteros.
- 4.452 representantes de Comités departamentales y municipales elegidos democráticamente.

1. Silva, Gabriel. «El amanecer de una nueva era.» Editorial, *Ensayos sobre Economía Cafetera*, No. 19. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Colombia. 2003.



infantil, migración rural y urbana, descenso significativo en los ingresos reales de los caficultores, malestar social, violencia y ampliación de las cosechas ilegales en las áreas cafeteras del país. Igualmente, acentuó la concentración en la participación del mercado y en la distribución de las utilidades de la industria mundial cafetera.

El sector cafetero colombiano en cifras

- Participación del 10.3% en el mercado mundial.³ Es el tercer país productor después de Brasil y Vietnam.
- La producción asciende a 756.000 toneladas de café verde al año (agosto de 2007-agosto 2008).
- En el primer semestre de 2008 las exportaciones fueron de US\$ 1.311 millones.
- El 90% de la producción es exportado. El 10% es para el consumo interno.
- Tiene alrededor de 800.000 hectáreas cultivadas en café. El 95% de los cultivadores cuenta con menos de 5 hectáreas y el 54% con menos de 1 hectárea.
- 2 millones de familias dependen de su producción.
- Representa el 25% del PIB agrícola del país y genera el 27% del empleo del sector rural.

El sector pasó, entonces, por una crisis de visión ante la ausencia de una decidida voluntad internacional para construir un futuro colectivo, aceptable para todos los implicados en la cadena de valor. Bajo esta coyuntura, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia diseñó soluciones innovadoras basada en la premisa «producir café no es solamente un negocio o una fuente de sustento, es una cultura; la capacidad de producir el grano adecuado y la taza adecuada al precio correcto es un arte y una tradición que no puede improvisarse o transcribirse en manuales técnicos».²

Con las soluciones planteadas, la FNC logró que los cafeteros disfrutaran de un mejor precio interno y de una mejor cotización externa, mantuvieran bajos los niveles de contaminación por broca, completaran más hectáreas renovadas de café, conquistaran nuevos mercados y, por lo tanto, generaran más divisas para el país por la exportación del grano. Además, abrió más de un centenar de tiendas Juan Valdez en Colombia y en el exterior, convirtiéndose este en el más vistoso de sus programas de valor agregado.

2. Silva, Gabriel. Op. cit.

3. Basado en las cifras de la cosecha 2007-2008. Información de Judith Ganes y del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de Norteamérica.

Sin embargo, la caficultura colombiana aún enfrenta altos y rígidos costos de producción por la alta participación de la mano de obra, por el paulatino envejecimiento del caficultor —la edad promedio actual es de 53 años— y por su bajo nivel educativo. Esta situación dificulta la adopción de nuevas tecnologías y de nuevas variedades de café, restringe el acceso a créditos de largo plazo —que permitirían la modernización y el sostenimiento de los cultivos— y debilita la gestión empresarial, pues la falta de asociatividad en la producción no permite generar economías de escala apropiadas.

El modelo de Negocio Inclusivo

Modelos innovadores - jóvenes caficultores

El desafío: contribuir a la competitividad y sostenibilidad de la caficultura a través de modelos innovadores de intervención que garanticen el abastecimiento de café de buena calidad y el relevo generacional, enfrentando las restricciones que impiden mejorar la productividad del sector.

En un esfuerzo por mantener la tradición cultural cafetera, la FNC diseñó el proyecto *Modelos Innovadores - Jóvenes Caficultores* para brindar oportunidades a las nuevas generaciones. Este busca frenar

el éxodo de campesinos jóvenes hacia pueblos y ciudades, acelerar la transferencia de tecnología, promover cambios en los sistemas de producción e incentivar el trabajo rural en comunidad. El Proyecto se basa en la participación de jóvenes familias propietarias de tierra y administradoras de emprendimientos rurales competitivos y sostenibles. Al vincularse con el Proyecto, las familias están amparadas por el sistema de seguridad social, cuentan con apoyo institucional permanente y con perspectivas de capitalizarse, gracias al incremento en la calidad y productividad del café y a la reducción de costos.

En una primera fase de 4 años, el Proyecto tiene como meta vincular a 1.000 familias de jóvenes cafeteros, instaladas en aproximadamente 50 Unidades Cafeteras Empresariales de 19 departamentos de Colombia, brindándoles apoyo financiero, acompañamiento técnico y compromiso de compra.





Esquema: el equipo que lidera el Proyecto, a través de los Comités departamentales, busca una finca cafetera que esté en venta y la hace avaluar; negocia el mejor precio posible, consigue los recursos en el sistema financiero, hace la compra y la entrega a un grupo de jóvenes de familias con tradición cafetera para que la trabajen y la paguen por cuotas en un plazo máximo de doce años. Los jóvenes son cuidadosamente seleccionados partiendo de una convocatoria pública y abierta.

- **Financiación:** para obtener los recursos financieros que les permitan a estas familias adquirir las fincas y el capital de trabajo necesario, y con el objeto de transmitir confianza a las instituciones del sector financiero, la Federación creó la incubadora Acceso Café Ltda. Esta empresa otorga las garantías y tramita los créditos, que son transferidos en su totalidad a los jóvenes caficultores, quienes adquieren una *obligación espejo* con Acceso Café Ltda, empresa que paga las obligaciones financieras. De esta manera estos productores, no sujetos de crédito, se convierten en propietarios y empresarios cafeteros.

- **Acompañamiento:** los jóvenes reciben capacitación en aspectos técnicos, sociales, empresariales y legales, que les garantiza

cumplir con las obligaciones financieras adquiridas y, sobre todo, fomentar habilidades y capacidades para la sostenibilidad de los negocios.

- **Asociatividad:** los jóvenes se agrupan bajo las figuras jurídicas de Cooperativa de Trabajo Asociado —que regula las relaciones laborales y distribuye las tareas productivas— y de Sociedad Anónima —persona jurídica de la que es socia Acceso Café Ltda y que asume la deuda financiera y la propiedad de la tierra—.

Población involucrada: 132 familias de jóvenes —entre 18 y 35 años— de las regiones cafeteras que no han tenido oportunidad de acceder a recursos productivos para el cultivo de café, con un nivel mínimo de educación dependiendo de la escolaridad de la zona.



Entidades vinculadas: la FNC opera a través de sus 15 Comités departamentales, 356 Comités municipales y 3 oficinas coordinadoras. Además, cuenta con una red comercial institucional que comprende los almacenes Almacafé, 39 cooperativas con 356 puntos de compra, exportadores como la misma Federación y la agencia exportadora de las cooperativas Expocafé, la Fábrica Buencafé-Liofilizado de Colombia, las tiendas Juan Valdez y con entidades de apoyo como el Centro de Investigaciones Cenicafé y el Centro Educativo Agropecuario «Fundación Manuel Mejía».

Inversión: para poner en marcha este ambicioso Proyecto, la FNC firmó un préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo por US\$ 6 millones en julio de 2006. Estos recursos cubren la gestión, el apoyo logístico, el acompañamiento y los sistemas de seguimiento y evaluación del Proyecto. Para el desarrollo de los proyectos productivos —tierra y capital de trabajo— se gestionaron recursos con bancos comerciales locales con el fin de lograr financiación a largo plazo.

Logros y resultados (marzo de 2007 a octubre de 2008)

- 132 familias de jóvenes caficultores, que han logrado o están en proceso de ser dueñas de sus empresas cafeteras.
- La disposición de US\$ 2.5

millones del sector bancario, para financiar la compra de fincas y el capital de trabajo.

- La comercialización de 78.67 toneladas de café, a través de la edición especial limitada *Café Juan Valdez – Jóvenes Caficultores*, elaborada con granos de la más alta calidad.
- La creación de un modelo de reforma agraria con mecanismos de mercado, que permite a los jóvenes campesinos acceder a factores productivos y permanecer en el campo.
- La producción cafetera con niveles máximos de adopción tecnológica y de aplicación de herramientas empresariales.
- El inicio de un relevo generacional, para que Colombia siga produciendo el mejor café del mundo.
- La apertura de la actividad cafetera a la mujer colombiana, que representa el 40% entre los jóvenes seleccionados.





- La generación de conciencia ambiental y la adopción de buenas prácticas agrícolas.
- La vinculación al Proyecto de 93 nuevas familias cafeteras de los departamentos de Magdalena y Norte de Santander, al finalizar el 2008.

Aprendizajes

Factores de éxito:

- La aplicación de un modelo no subsidiado, que refuerza el sentido de pertenencia y valoración del esfuerzo personal, familiar y asociativo.
- El acompañamiento técnico, empresarial, financiero y social permanente.
- La innovación del esquema de canalización de los recursos y de financiación.
- La generación de jóvenes dispuestos a crear modelos empresariales rurales innovadores y a adoptar nuevas tecnologías.



¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- El Proyecto es una iniciativa que logra convertir a jóvenes caficultores sin tierra y de bajos recursos en socios de empresas cafeteras rentables⁴ e innovadoras, que genera bienestar socioeconómico para ellos y sus familias.
- Esta estrategia fortalece las capacidades empresariales y facilita la adopción tecnológica, mejorando el acceso de los jóvenes a los factores productivos —tierra, mano de obra y bienes de capital—. Adicionalmente, promueve la renovación de los cafetales, hecho que genera una mayor productividad, mayores ingresos para los caficultores y un café de mejor calidad.
- Lo anterior está enmarcado en el objetivo de competitividad e innovación de la caficultura colombiana, definido en el plan estratégico de la FNC 2008-2012, y que responde a la misión y visión de la institución de velar por el bienestar del caficultor y por la competitividad y sostenibilidad de la caficultura colombiana.

4. La productividad de las fincas está por encima de los estándares fijados por la FNC y se mide de acuerdo con los indicadores técnicos y económicos de la caficultura, ITECS.

- La garantía de compra por parte de la FNC del café producido por los nuevos propietarios caficultores, lo que les permite cumplir con las obligaciones financieras adquiridas y proyectar su negocio a largo plazo.
- El apoyo de una institucionalidad cafetera con más de 80 años de experiencia en beneficio del caficultor, factor vital para posicionar el Proyecto.

Lecciones aprendidas:

- La actitud de los jóvenes es fundamental para conseguir los objetivos propuestos.
- La importancia de contar con un sistema participativo, combinado con un adecuado esquema de acompañamiento.
- La ampliación del concepto de asociación como proyecto de vida, que abarca, además del factor productivo, familias, intereses, aspiraciones y sentido de pertenencia a una comunidad.

Dificultades o barreras:

- La informalidad en el mercado de tierras y las condiciones de viabilidad técnica y financiera para hacer sostenible la empresa cafetera han sido factores que han dificultado la selección de tierras productivas.
- El acceso a programas de vivienda rural, debido a que los jóvenes deben irse a vivir a la finca y trabajar en comunidad.

- Los tiempos para el desarrollo del proyecto han resultado mayores en la práctica a los estipulados inicialmente.

A futuro

La FNC aspira adaptar el proyecto piloto *Modelos Innovadores – Jóvenes Caficultores* para incluir un total de 50.000 familias en los próximos 10 años.

La estrategia consiste en contar con un modelo de transferencia eficiente de tierras, que permita continuar brindándole oportunidades a jóvenes campesinos, e involucrar a los cafeteros mayores permitiéndoles acceder a un ingreso estable, gracias a la tierra que han cultivado toda su vida.



Fotos: Archivo Federación Nacional de Cafeteros - Patricia Rincón Mautner.

La experiencia con pequeños productores para la nueva estrategia de negocios: las frutas procesadas

«La capacitación integral y el apoyo en la comercialización al pequeño agricultor colombiano con el pago de precios justos por sus productos son medios que contribuyen a la construcción de tejido social y que alejan los factores generadores de violencia, porque garantizan su permanencia en el campo, con una vida en paz y un ingreso digno.»

Guillermo Ponce de León, Presidente
CasaLuker S. A.

CasaLuker S. A. es una compañía colombiana, con 102 años de historia, que se dedica a producir y comercializar productos de consumo masivo como chocolates, café, jugos, galletas, harina de maíz, aceites y productos de aseo personal y para el hogar. Comercializa el 80% de su producción en el mercado nacional y exporta el 20% restante. A nivel nacional cuenta con tres plantas para la producción de alimentos y con dos plantaciones de palma africana. Además, distribuye productos de compañías multinacionales como

General Mills, Kraft, Gerber y Arcor.

Tiene operaciones comerciales en Panamá; es la cuarta empresa exportadora de grano de cacao en Ecuador; distribuye productos de consumo masivo en Venezuela, en alianza con la empresa argentina Arcor; es accionista de la compañía de grasas comestibles Alianza Team, lo que la integra con la producción primaria de aceite de palma y la comercialización de sus derivados; y cuenta con una planta de productos de aseo



de la línea hogar. Sus principales canales de comercialización son las tiendas rurales y urbanas de Colombia, Panamá y Venezuela.

A partir de 2007, y como producto de un cambio estratégico, las operaciones de CasaLuker se estructuraron en unidades de negocios con el fin de manejar independientemente el abastecimiento, la producción y la distribución de cada producto. Este cambio le dio a la empresa una mayor flexibilidad para abrir nuevas líneas de negocios y le permitió aprovechar el conocimiento desarrollado a lo largo de los años, la infraestructura operativa y las relaciones de confianza construidas en diferentes regiones del país con su programa *Desarrollo Agrícola*, que inicialmente fue solo con cacao y que ahora también incluye frutas. El Programa ha impactado a diez departamentos del país y recientemente se empezó a desarrollar en Ecuador.

Antecedentes

Uno de los principales fundamentos para que una empresa agrofrutícola prospere es hacer un desarrollo agrícola *in house*, que le permita generar el conocimiento necesario para promover una base de abastecimiento sólida. Con más de 40 años de capitalizar experiencias en la línea del cacao, materia prima de sus principales productos, CasaLuker

CasaLuker en cifras

- 2.200 empleados.
- Ventas por US\$ 309 millones en 2007.
- 75.000 clientes en Colombia, Venezuela y Panamá.
- Compra el 36% de la cosecha nacional de cacao y el 30% de las frutas disponibles para el mercado industrial colombiano.
- 46.200 proveedores

decidió incursionar de manera estratégica en el sector de las frutas procesadas, inicialmente con maracuyá —cultivo complementario al de cacao—, piña, papaya, mango y lulo.

El interés de CasaLuker por el mercado de frutas surge principalmente por el crecimiento sostenido que presenta el sector, especialmente en el mercado internacional, por la baja competencia interna en la producción de frutas procesadas y por la ventaja comparativa que tiene Colombia frente a otros países por no tener estaciones. Además de estos factores, en 2000 CasaLuker adquirió la empresa Frutasa —la planta de producción y la marca—, ubicada en Chinchiná, Caldas, y cinco años después el negocio de frutas se convirtió en uno de los puntales estratégicos de la Compañía.



Con esta apuesta al futuro por el sector frutícola del país, CasaLuker hizo frente a dos aspectos esenciales: la baja cultura de consumo de pulpa en el país —debido a un alto consumo de fruta fresca— y la incursión en un negocio que requiere de investigación y desarrollo para obtener resultados a mediano y largo plazo.

El modelo de Negocio Inclusivo

Programa de desarrollo agrícola para la comercialización de frutas procesadas

El desafío: incursionar en el mercado de las frutas procesadas por medio de convenios de comercialización con asociaciones de pequeños agricultores, que garanticen el abastecimiento de materia prima con los estándares de calidad, inocuidad y trazabilidad requeridos en los mercados internacionales.

Con el apoyo de la dirección de la empresa y el liderazgo de un equipo humano experto, CasaLuker empezó un proceso de aprendizaje *in house* en el cultivo de frutas tropicales. Como resultado de este proceso surgió el proyecto de siembra de maracuyá —como complemento de los cultivos de cacao— y otras frutas tropicales, con los mismos fundamentos utilizados en el cultivo de cacao y con los

mismos principios sociales de trabajo con el pequeño agricultor. Se dio así inicio a una nueva línea estratégica de desarrollo agroindustrial en la empresa.

El sector de frutas procesadas colombiano en cifras¹

- Producción anual de pulpa de fruta de 103 mil toneladas.
- Producción anual de fruta fresca de 3 millones de toneladas.
- Exportaciones de pulpa de fruta por US\$ 13 millones.
- 116.000 empleos directos en cultivo de frutas.
- 12 empresas exportadoras.



1. Fuente: CasaLuker, basada en cálculos del Plan Frutícola Nacional 2005.

Para llevar a cabo este desarrollo utilizó la infraestructura de la Granja Luker, que desde hace 44 años apoya sus procesos productivos y es el lugar en donde desarrolló un sistema agroforestal de cacao único en el país. Realizó procesos de investigación y desarrollo experimental de variedades y semillas de frutales, con los cuales produjo el material vegetal que utiliza actualmente en las plantaciones. La producción en la Granja es ambientalmente amigable y la mitad está certificada orgánica y Kosher. En la Granja también se lleva a cabo la capacitación de los técnicos que trabajan en los cultivos.

Con base en esta experiencia adquirida por la empresa y como producto de la asesoría prestada a los pequeños agricultores, actualmente estos incorporan a sus procesos de producción protocolos de Buenas Prácticas Agrícolas, BPA, y producen bajo sistemas agroforestales. En el caso del maracuyá, estos sistemas garantizan a los productores un flujo de caja a corto plazo, necesario para cubrir sus gastos durante los primeros meses que tienen que esperar a que el cultivo de cacao empiece a producir.

Esquema: a partir de los pronósticos de los mercados internacionales y del potencial de venta de fruta procesada, CasaLuker hace una valoración

del uso del suelo, teniendo en cuenta su vocación y la capacidad de los productores de la zona.

Identifica luego a los productores asociados que necesiten fortalecerse empresarialmente y convoca a instituciones públicas y privadas y de cooperación internacional para que participen con el apoyo financiero. Lleva a cabo un proceso de transferencia de tecnología a los pequeños agricultores, les brinda capacitación, apoya sus procesos de siembra y de suministro de material vegetal y, finalmente, establece un contrato de suministro bajo esquemas de BPA, con precios de venta preestablecidos. Los productores participan en los comités Comercial y de Calidad de la Asociación, con el fin de establecer convenios comerciales y velar por la calidad del producto.

Para impulsar estos cultivos la empresa utiliza la misma infraestructura que ha desarrollado en la línea de cacao, con relación a las instalaciones físicas, al capital humano, a los esquemas





de pago de contado y a la red de centros de acopio, además de la planta de producción de Frutasa, que cuenta con una capacidad para procesar 120 toneladas de fruta al día y produce jugos y concentrados congelados y asépticos.

Población involucrada: 8 asociaciones de pequeños productores agropecuarios, que involucran a 378 familias de zonas rurales.

Entidades vinculadas: asociaciones de productores, cámaras de comercio, alcaldías, Instituto Colombiano Agropecuario, Bayer cropScience S. A., Fundación Codesarrollo, Cámara de Alimentos de la Asociación Nacional de Industriales, Universidad de Caldas, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Acción Social, Programa Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal, ADAM, y Programa Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y CasaLuker.



Inversión: la planta de procesamiento de fruta tuvo un costo de US\$ 4 millones. Para el cultivo de 350 hectáreas de frutas la empresa ha invertido US\$ 80.000 y las asociaciones y entidades de apoyo US\$ 200.000. En los procesos de capacitación y transferencia de tecnología CasaLuker y Bayer cropScience han invertido US\$ 30.000. Se tiene programado invertir una cifra equivalente, para adicionar 280 hectáreas más al Programa.

Logros y resultados

Para la empresa:

- El desarrollo agrícola empresarial en asocio con pequeños agricultores, que cuenta ya con 350 hectáreas sembradas con frutas y 280 más en proceso de siembra.
- El acceso a nuevos mercados y el crecimiento y sostenimiento en mercados internacionales. En la línea de frutas procesadas, el 30% de la producción es destinado al mercado nacional y el 70% al internacional.
- La creación de relaciones de confianza, respeto y beneficio mutuo con agricultores de frutas —especialmente maracuyá, piña, papaya, mango y lulo—, que garantizan el abastecimiento para que la empresa tenga éxito en esta nueva línea agroindustrial.
- El cambio en la base de proveedores, por medio

de la compra directa a las asociaciones de pequeños productores. Entre el 30% y el 40% de la fruta procesada proviene de estas asociaciones, comprada a precios convenidos previamente.

- La mitigación del riesgo de abastecimiento de materia prima por medio de una oferta planeada.
- La producción bajo esquemas de BPA, que garantiza la aceptación del producto por parte de los clientes en el exterior y el cumplimiento de las normas de inocuidad y trazabilidad exigidas por las regulaciones internacionales.

Para los productores:

- La vinculación de 378 familias de pequeños productores, organizadas en ocho asociaciones, al Negocio Inclusivo con sus cultivos de frutas en varios departamentos del país.
- La garantía de venta del 70% de su producción como mínimo. Los productores tienen la opción de vender en fresco el otro 30% o entregar el ciento por ciento a CasaLuker.
- Los pagos de contado, lo que evita los riesgos de tener una cartera vencida y de vender a intermediarios, que pagan a plazos y en ocasiones incumplen.
- El equilibrio en los precios, que les permite sortear su

caída durante las épocas de cosecha y los motiva a permanecer en el negocio.

- El incremento de los ingresos, entre el 15% y el 20% por kg de fruta.
- El fortalecimiento técnico, que genera un incremento de la productividad del cultivo en más de un 20%.
- El desarrollo de esquemas de BPA, que permite reducir el uso de agroquímicos y promueve el manejo racional de las fuentes de agua.
- El fortalecimiento de la infraestructura productiva, por el suministro de la empresa de centros de acopio, canastillas plásticas, cuartos fríos, etcétera.
- La capacitación asociativa y de manejo empresarial de cultivos, que generan un empoderamiento para salir de los esquemas comerciales de intermediación.





¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- La empresa buscó incursionar en un mercado nuevo, con posibilidades de crecimiento por encima del 7% anual.
- Para lograrlo, puso en marcha un esquema de investigación y desarrollo en la producción de frutas tropicales y asociación de cultivos, con el fin de desarrollar nuevas variedades, obtener una mayor productividad en el cultivo de frutales y lograr la tecnificación del procesamiento de la pulpa de fruta.
- Toda esta estrategia está basada en la relación comercial con pequeños agricultores asociados quienes proveen la fruta fresca necesaria para suplir las necesidades de la empresa, en condiciones de mutuo beneficio.

Para la comunidad:

- El fortalecimiento del arraigo en la región.
- Una alternativa productiva que permite sustituir cultivos ilícitos con plantaciones de frutas tropicales.
- Cultivos que generan ingresos a corto plazo.
- La confianza que genera el Programa y la posibilidad de

que el modelo se replique con otros asociados.

- La oportunidad y continuidad de dinero circulante, que garantiza una dinámica en el flujo de bienes y servicios.
- El aumento en el número de nuevos empleos permanentes por el incremento en la producción.
- La posibilidad de crecimiento del área sembrada, a través de una planeación concertada y gracias a la garantía de venta de las cosechas.

Aprendizajes

Factores de éxito:

- La visión de largo plazo y el apoyo dado por la Dirección de la empresa.
- El aprovechamiento de la infraestructura existente, como la granja experimental, las redes de centros de acopio, la capacidad técnica y la planta de procesamiento.
- La utilización de la capacidad institucional y humana del equipo, que cuenta con una experiencia de entre 15 y 20 años en frutas y que ha obtenido importantes avances del proyecto en dos años.
- La buena imagen de la empresa y los altos niveles de confianza por parte de las asociaciones de pequeños productores, debido a su trayectoria y tradición en otros cultivos y a la seriedad en sus procesos de negociación.

- La buena disposición de la comunidad para progresar e incursionar en nuevos cultivos.
- La localización de la planta de procesamiento de pulpa de fruta en la zona de producción frutícola y su cercanía con los centros de acopio.

Lecciones aprendidas:

- El interés de una empresa de establecer un programa sostenible y con responsabilidad social empresarial es un poderoso factor de motivación.
- Los buenos resultados obtenidos con el Programa motivan a más agricultores a vincularse.
- La empresa ha construido relaciones de confianza con la comunidad que mantiene un ambiente de permanente entendimiento y diálogo con los productores.
- Las actualizaciones tecnológicas y el mejoramiento de los procesos han fortalecido la marca y posicionado el producto gracias a su reconocida calidad y contenido de fruta.
- Las relaciones comerciales innovadoras deben ser de mutuo beneficio para la empresa y para las comunidades locales, respetando los principios del desarrollo sostenible y de conservación del medio ambiente.

Dificultades o barreras:

- La marginalidad y la poca

trayectoria de la nueva línea de negocios de frutas procesadas frente a las otras líneas de negocios de la empresa.

- La presencia de problemas de orden público, que dificultan el desarrollo de programas agrícolas.
- La ausencia de herramientas jurídicas que garanticen el suministro de fruta, frente a la competencia con los intermediarios.

A futuro

En tres años CasaLuker planea abastecer el 60% de su requerimiento de pulpa de fruta a partir de convenios de comercialización con asociaciones de pequeños productores, tener vinculadas al Programa a 900 familias en 2010 y contar con 1.300 hectáreas sembradas en frutas. Para lograr este propósito es necesario fortalecer el soporte técnico y de acompañamiento a los productores y conseguir financiación adicional.



Fotos: Archivo CasaLuker S. A.



Gracias al gas, facilitamos el ingreso de nuestros clientes al sistema de financiación

«Queremos ofrecer estos créditos a todos nuestros usuarios cumplidos, dándoles una excelente oportunidad de mejorar sus condiciones de vida.»

Antonio Celia Martínez-Aparicio, Presidente
Promigas S. A. E.S.P.

Promigas S. A., fundada en 1974, es hoy un grupo empresarial en el sector energético y una de las empresas privadas más antiguas en el sector de gas en América Latina. Con más de 30 años de experiencia en el transporte y la distribución de gas natural, moviliza más del 50%

del volumen de gas consumido en el país por termoeléctricas, distribuidoras e industrias cementeras, petroquímicas y mineras. Contribuye así, de manera importante, en el desarrollo del mercado de gas natural en Colombia y en su consumo masivo.



Antecedentes

El servicio de gas natural trae consigo beneficios significativos para las familias de bajos ingresos en Colombia. Estos contemplan características de seguridad —presenta reducciones en el riesgo de quemaduras y enfermedades respiratorias, especialmente en niños—, bajo costo y menores efectos medioambientales si se compara con otros combustibles utilizados para las labores domésticas.

A pesar de ser mucho más accesible que otros servicios, el costo de conexión e instalación del gas natural es un factor determinante que limita su uso; si se tiene en cuenta que este

Por medio de sus compañías distribuidoras aliadas, Gases del Caribe, Gases de Occidente y Surtigas, distribuye gas natural a 175 poblaciones y atiende a más de dos millones de hogares,¹ de los cuales el 87% pertenece a los estratos socioeconómicos más bajos del país.

Su portafolio de inversiones en Colombia incluye modernas redes de fibra óptica; líneas de negocios de diseño, operación y mantenimiento de infraestructuras de transporte; laboratorios de metrología; sistemas de telecomunicaciones; y a Terpel, empresa líder en la distribución de combustible líquido y gazel —gas natural comprimido— y pionera en el uso de gas natural como combustible para vehículos.

Promigas tiene presencia comercial en Colombia, Perú, Méjico y Chile. Una de sus fortalezas es la acertada administración de sus recursos económicos y la identificación de oportunidades de inversión para diversificar su portafolio. Estas le permiten ofrecer altos niveles de rentabilidad a sus accionistas, asegurar el liderazgo en el sector, lograr un crecimiento sostenido y contribuir con el desarrollo social del país.

1. Aproximadamente 12 millones de personas, es decir, el 25% de la población colombiana.

Promigas en cifras

- Ventas anuales por US\$ 97.3 millones en 2007.
- 296 empleados.
- 436 proveedores.
- Atiende directamente a 12 empresas distribuidoras, industriales y térmicas; más de 2 millones de usuarios de gas natural domiciliario son atendidos por sus empresas distribuidoras.

costo asciende a cerca de US\$ 500 por hogar, casi tres veces el ingreso promedio de una familia de bajos recursos, estas deben seguir dependiendo de fuentes de energía menos seguras y más ineficientes.

Como respuesta a esta necesidad, las compañías distribuidoras aliadas a Promigas han adquirido una amplia experiencia en financiar el acceso al servicio de gas natural a familias de bajos ingresos. La financiación es utilizada por el 98% de los usuarios, se paga con las facturas mensuales del consumo de gas y presenta una recuperación de cartera en promedio del 98%, lo que demuestra los buenos hábitos de pago de las familias.

Después de treinta años de proveer financiación y como resultado de un proceso de planeación estratégica realizado por Promigas y sus distribuidoras en 2005, se encontró un activo oculto en la relación con los usuarios: el conocimiento de los hábitos de pago de las familias.

Con base en esta información y en un seguimiento detallado de su relación con los usuarios, se determinó que, una vez terminada de pagar la conexión domiciliaria, estas familias contaban con algunos recursos disponibles —de US\$ 10-15, que es la cuota mensual pagada por

la financiación de la conexión—, cantidad que se podía reasignar hacia otros usos.

El sector de gas natural colombiano en cifras

- 31 empresas distribuidoras.
- 4.6 millones de clientes en 422 municipios de todo el país.
- 85% de los clientes pertenecen a los estratos 1, 2 y 3.
- Crecimiento en la base de clientes del 250% en los últimos 10 años.
- 6.850 kilómetros de infraestructura para el transporte del gas natural.
- 235 mil vehículos convertidos a gas natural en todo el país.²
- 394 estaciones de servicio.
- 78.6% de satisfacción en el servicio.³
- Crecimiento anual del consumo proyectado del 3.5% hasta el 2020.

2. Colombia ocupa el séptimo puesto en el mundo.

Fuente: www.promigas.com.

3. Estudio de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios realizado en 2007.

La respuesta a esta constatación fue la puesta en marcha de una nueva línea de financiación, que ofrece préstamos a las familias para mejorar su calidad de vida y que combina la rentabilidad para la empresa con la posibilidad de seguir atendiendo a sectores de la población que normalmente se encuentran por fuera del sistema económico y financiero formal.⁴

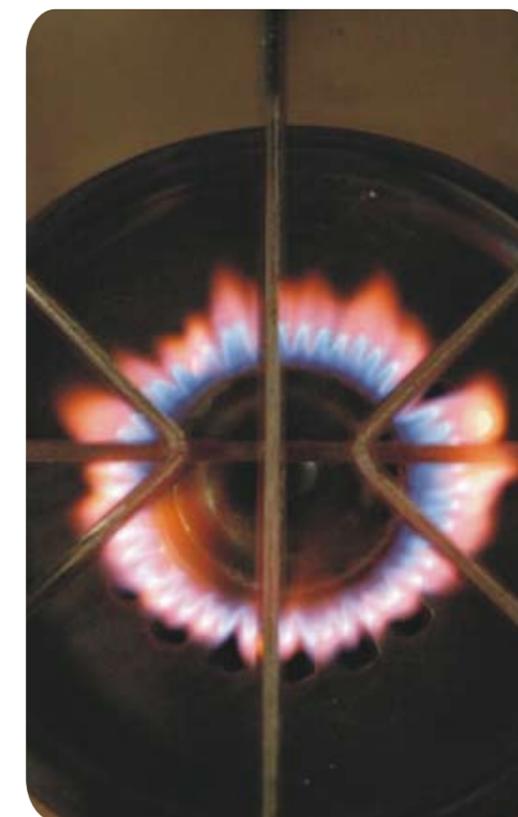
El modelo de Negocio Inclusivo

Programa Brilla

El desafío: crear valor adicional a los usuarios de Promigas y de sus distribuidoras, a través de Brilla, un programa de financiamiento, que facilita el acceso a bienes que mejoran la calidad de vida de las familias de estratos socioeconómicos 1, 2 y 3⁵ vinculadas al servicio de gas natural.

Promigas hizo una investigación de mercado a partir de la base de datos construida a lo largo de 30 años y de la información detallada sobre los hábitos de pago de los clientes que financiaron la conexión al servicio de gas. Por medio de una encuesta, hecha a 2.000 clientes que presentaban un buen registro de pagos, la empresa identificó las principales necesidades de las familias.

El 86% de los encuestados mostró interés en un sistema de crédito. El 47% señaló que usaría el crédito para mejorar su vivienda, indicando como prioridad arreglar el piso de la misma; el 26% para crear un negocio propio; el 13% para



4. En Colombia 15.6 millones de personas mayores de edad tienen acceso al menos a un producto financiero, lo que representa un nivel de bancarización del 55.5%.

5. En Colombia la población está clasificada en seis niveles socioeconómicos, que diferencian las condiciones en las que vive cada hogar: 1 (bajo-bajo), 2 (bajo), 3 (medio-bajo), 4 (medio), 5 (medio-alto) y 6 (alto).



acceder a educación; el 7% para adquirir electrodomésticos o gasodomésticos; y el 7% para atender emergencias familiares.

Con base en esta información Promigas diseñó el nuevo producto, con el objetivo central de mejorar la calidad de vida de los clientes a los que iba dirigido —hogares de baja capacidad adquisitiva con buena cultura de pago— y que fuera, al mismo tiempo, un negocio rentable.

En diciembre de 2006 puso en marcha el plan piloto en dos ciudades principales, donde financió la compra de electrodomésticos y gasodomésticos y en abril de 2007 amplió la financiación a la compra de materiales de construcción. La marca Brilla fue introducida al mercado en diciembre de 2007.

Esquema: para poder acceder al cupo de crédito, los clientes deben ser los titulares de la factura de gas, no haber presentado suspensión del servicio y haber terminado de pagar la conexión.

Las condiciones del crédito son: plazo de 1 a 60 meses, preaprobación del cupo, sin fiador ni garantías, sin cuota inicial, tasa máxima permitida para intereses corrientes y de mora, cuotas de pago promedio al mes entre US\$ 15 y US\$ 30 y facturación mensual con la factura del gas.

¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- Brilla es una nueva estrategia de negocios, que le permite a Promigas utilizar sus recursos para generar valor a las familias de menor poder adquisitivo y desarrollar una línea comercial nueva, rentable para sus accionistas.
- Las familias que han accedido a este servicio han mejorado su calidad de vida.



Los documentos exigidos son: cédula de ciudadanía, dos recibos de gas, firma de contrato, pagaré, carta de instrucciones y compra de seguro de vida de deudores.

Población involucrada: más de 247.000 familias, el 93% de las cuales pertenece a los niveles socioeconómicos 1, 2 y 3.

Entidades vinculadas: Promigas, distribuidoras de gas —Surtigas, Gases del Caribe y Gases de Occidente—, contratistas de ventas y proveedores de los productos financiados.

Inversión: en investigación y procesos se han invertido US\$ 372.000 y en cartera US\$ 80 millones, financiados en parte con recursos propios y en parte con la banca local.

Logros y resultados

(diciembre de 2006 a octubre de 2008)

Para la empresa:

- El préstamo de recursos por US\$ 80 millones por parte de Promigas y de sus tres distribuidoras.
- El logro de una utilidad neta de US\$ 1.5 millones en el primer año del programa Brilla.
- Un cumplimiento del 80% de los US\$ 5 millones pro-

yectados como utilidad neta para 2008.

Para los clientes:

- El acceso a créditos, de US\$ 326 en promedio, de más de 247.000 familias de la costa





- Caribe y del suroccidente del país, con cupos preaprobados y plazos y tasas favorables.
- El acceso de las familias a materiales de construcción y electrodomésticos.
- El aumento de la calidad de vida.

Para los proveedores:

- 40 nuevos proveedores de Brilla.
- 795 nuevos empleos permanentes.
- Incremento en las ventas.
- Venta de contado, lo que disminuye los riesgos de cartera.

Para la comunidad:

- La creación de 822 nuevos empleos, representados en 425 contratistas, 370 proveedores y 27 cargos internos.

Aprendizajes

Factores de éxito:

- El conocimiento del cliente, que permite adaptar y ampliar el servicio a las necesidades de los consumidores de bajos ingresos.
- La incorporación de este nuevo servicio como parte de la estrategia corporativa.
- La identificación de los activos ocultos de la empresa, para atender las necesidades de los clientes de forma rentable.

- La creación de un valor nuevo para los clientes y de un factor de crecimiento para los inversionistas.
- La apertura de oportunidades en un mercado masivo y el impulso al desarrollo económico.

Lecciones aprendidas:

- La relevancia de analizar la capacidad de pago de los clientes, para establecer una buena estrategia comercial.
- El desarrollo de soluciones creativas, que implican educar al cliente para el uso del producto y la investigación continua del mercado, que es heterogéneo y complejo.
- La importancia de una adaptación rápida a los cambios de las necesidades de la población de los estratos 1, 2 y 3.
- La ventaja de dar acceso al crédito u otros bienes o servicios a la población de menor poder adquisitivo, porque abre oportunidades a un mercado masivo.
- La contribución que hace el Programa al impulso del desarrollo económico del país, necesario en economías en crecimiento.

Dificultades o barreras:

- El cambio constante de las necesidades de los clientes obliga a desarrollar estrategias de adaptación

permanentes y a modelar el producto, para que cumpla con su función de cubrir necesidades y mejorar la calidad de vida.

- La dificultad de llegar a los clientes de todas las poblaciones donde operan las distribuidoras, con la fuerza de ventas y el despacho de los productos.
- La falta de cultura financiera de los clientes.

A futuro

En 10 años Promigas espera que Brilla sea una unidad de negocios fuerte y rentable, con más de un millón de clientes, una cartera de US\$ 376 millones, unos ingresos operacionales por US\$ 107 millones y una utilidad neta de US\$ 32 millones.

A 20 años la empresa proyecta haber otorgado dos créditos por familia y alcanzar una utilidad neta de US\$ 109 millones.



Fotos: Archivo Brilla S. A. - Eugenio Butnaru Moreno.



Riego tecnificado al alcance del pequeño productor

«Dentro de las ventajas competitivas de Pavco se encuentra el Modelo de Negocios Corporativo, basado en el equilibrio de los componentes económicos, sociales y ambientales. Este modelo conforma la base sobre la cual la Compañía aspira a un desarrollo rentable y a colaborar paralelamente con la mejora de las comunidades y del ambiente.»

Carlos González Vega, Gerente General
Pavco S. A.

Pavco S. A. forma parte del Grupo Amanco, adquirido en 2007 por Mexichem, el conglomerado de empresas químicas y petroquímicas líder en el mercado latinoamericano. Esta integración reunió en Amanco a todas las empresas dedicadas a la conducción de fluidos de Latinoamérica —con operaciones en 14 países— e incorporó a Geosistemas Pavco como una unidad de negocio de Mexichem.

Fundada en 1962 en Bogotá, para producir y comercializar baldosas de vinilo, cinco años más tarde Pavco introdujo al mercado tuberías y accesorios en PVC. En 1982 fue pionera en Colombia

en el desarrollo de la tecnología de los geosintéticos para obras viales, de infraestructura, ambientales y civiles.

En la actualidad Pavco produce, comercializa y asesora a sus clientes en sistemas de tuberías y ofrece soluciones integrales en el manejo y control de fluidos —especialmente agua— a los sectores de la construcción, infraestructura, comunicaciones y agrícola. El 86% de su producción está dirigido al mercado nacional y el 14% a la exportación.

Cuenta con tres plantas de producción ubicadas en el centro, norte y sur del país y su actividad comercial se apoya en



una amplia red de mayoristas y de centros de distribución en todo el territorio nacional. Su sistema de gestión se basa en la generación de valor económico, social y ambiental y en cadenas productivas enmarcadas dentro de la responsabilidad empresarial. Tiene como misión incorporar a su grupo de consumidores a las poblaciones de menores ingresos, en por lo menos el 10% de los negocios que realice.

En Colombia Pavco cuenta con una participación del 65% en el sector de la construcción, del 35% en el sector de acueducto y alcantarillado y del 25% en el sector agrícola.

A nivel latinoamericano el Área Agrícola de la empresa ofrece asesorías en diseño, instalación y servicio postventa de sistemas de riego tecnificado. Con un personal de apoyo de más de 130 ingenieros agrícolas ha puesto en operación cerca de 650.000 hectáreas de cultivos.

Antecedentes

Por más de 10 años Pavco ha basado su estrategia de gestión en el Balance de Sostenibilidad, que tiene en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones empresariales. Durante esos años este compromiso ha orientado a todos sus colaboradores a buscar

mecanismos de diálogo con sus clientes internos y externos. De esta forma ha desarrollado proyectos en alianza con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, la sociedad civil y la comunidad en sus principales líneas de negocio.

Pavco en cifras

- 1.500 empleados.
- Ventas de US\$ 222 millones en 2007.
- 7.7 millones de hogares son sus clientes.
- 5.000 ferreteros y 4.000 maestros de obra son sus distribuidores.
- 4.000 proveedores.



Para fortalecer su presencia en el sector agrícola, Pavco se propuso entonces ofrecer soluciones con tubosistemas a poblaciones que no eran susceptibles de crédito, ubicadas en zonas rurales alejadas y caracterizadas por altos niveles de pobreza. En estas zonas, los altos costos de instalación de la tubería necesaria para un sistema de riego, adaptado a pequeños cultivos, hacían imposible su venta masiva.

En 2006 Pavco incorporó a su portafolio de productos el sistema de riego tecnificado por goteo, que se adapta a todo tipo de cultivos, en invernaderos o a cielo abierto y en pequeñas o grandes extensiones. Este sistema optimiza el uso del agua y es una herramienta práctica para la distribución y dosificación de fertilizantes. Su instalación, en parcelas pequeñas, se hace bajo un esquema de alianzas, que ofrece asesoría socio-empresarial a las comunidades y acceso directo al mercado.

El modelo de Negocio Inclusivo

Alianza productiva regional de ají picante

El desafío: diseñar un sistema de riego, adaptado a las necesidades de los agricultores dueños de pequeñas parcelas y comercializarlo, en el marco

de alianzas institucionales que buscan fortalecer las cadenas productivas rurales.

En 2006 la Fundación Carvajal invitó a Pavco a trabajar con las asociaciones de pequeños productores del departamento del Valle del Cauca, ubicados en las regiones en donde la Fundación ya había hecho un trabajo social previo. Pavco vio ahí la oportunidad de poner al servicio de la comunidad su sistema altamente tecnificado de riego por goteo al cultivo del ají, especie de gran aceptación en el mercado internacional y cuya producción nacional se concentra en un 56% en dicho departamento.¹



1. Plan Hortícola Nacional 2006.

La producción de ají, en esa parte del país, es hecha por agricultores dueños de parcelas que no superan las dos hectáreas y que siembran de manera individual. Los cultivos se hacen con bajas condiciones técnicas y con riego por gravedad e inundación de toda el área, prácticas que generan desperdicios de agua y propagación de plagas y enfermedades.

Bajo este contexto se conformó el proyecto *Alianza productiva regional de ají picante*, como un proyecto social, con fines de exportación, en el que participan 70 familias de agricultores organizadas en nueve agremiaciones, la Secretaría de Agricultura departamental, el programa *Alianzas Productivas* del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la empresa comercializadora Hugo Restrepo y Cía y Pavco. Se trata de una cadena que acompaña y asesora a los campesinos, quienes diariamente producen y transforman el ají, que luego es vendido a Europa.

Esquema: en la etapa piloto la Fundación Carvajal interviene mediante la generación de tejido social, con la creación y el fortalecimiento de asociaciones de productores, a las que ofrece consultoría empresarial. Igualmente, vincula al Proyecto a las empresas proveedoras de tecnología, consigue financiación, administra los recursos

en una fiducia y sirve como vínculo entre los productores y el mercado.

El programa *Alianzas Productivas* del Ministerio de Agricultura cofinancia el proyecto y la empresa Hugo Restrepo y Cía garantiza la comercialización del producto: compra la producción en las condiciones preestablecidas en contratos *forward*, la procesa y exporta, con los niveles de calidad exigidos por el mercado europeo.

Cuando el comercializador compra la cosecha, las agremiaciones de productores destinan parte de los recursos para el pago del sistema de riego, condición que permite a Pavco abrir créditos a potenciales clientes, que no tendrían este beneficio en un negocio convencional.

Como parte de un servicio integral, Pavco aporta la tecnología de riego por goteo y capacita a los instaladores —miembros de





la misma comunidad— en el diseño, instalación, manejo y cuidado del sistema de riego. Adicionalmente, financia la compra del sistema y, a través de las direcciones Comercial y de Mercadeo, hace un seguimiento similar al ofrecido por la empresa en sus líneas de negocio tradicionales, con el fin de evaluar la eficacia y la eficiencia del Proyecto desde los aspectos económico, social y ambiental.

Los productores, propietarios de minifundios y que dependen totalmente de sus parcelas, son el eslabón productivo de la cadena y aportan la tierra y la mano de obra. Eventualmente algunos de ellos se convierten en instaladores de los sistemas de riego y coordinan los turnos para usar el agua, en las regiones que dependen de minidistritos o de sistemas de almacenamiento —reservorios—, diseñados por Pavco para las zonas con alta deficiencia en el suministro.

Población involucrada: 70 familias de campesinos, tradicionalmente dedicadas a cultivos de subsistencia, con parcelas que oscilan entre media y dos hectáreas.

Entidades vinculadas: Fundación Carvajal, Secretaría de Agricultura departamental, Corpoversalles —agrupa a 9 asociaciones de productores—, Ministerio de Agricultura, empresa Hugo Restrepo y Cía y Pavco.

Inversión: el costo del proyecto es de US\$ 13.000 por hectárea. En total se han invertido US\$ 390.000 para 30 hectáreas. Pavco ha aportado US\$ 37.500 en materiales de riego y servicios de apoyo.

Logros y resultados

Para la empresa:

- Las ventas de la línea de soluciones agrícolas por más de US\$ 75.000.
- La creación de una cartera segura, en un mercado que no cuenta con garantías crediticias.
- El mejoramiento de su imagen, de acuerdo con encuestas recientes hechas a los productores, que indican que tienen una imagen positiva de Pavco y que perciben como beneficio central del Proyecto la superación del círculo de pobreza en el que han vivido varias de sus generaciones.
- El nuevo punto de vista de los funcionarios de la empresa, con relación a las oportunidades de mercado que ofrecen las zonas rurales alejadas y conformadas por minifundios.

Para los clientes:

- El cambio de un esquema de producción de subsistencia a esquemas productivos rentables, de 70 familias campesinas asociadas, con predios que van desde 0.5 hasta 2 hectáreas.

- El fortalecimiento y la tecnificación de la cadena productiva de 30 hectáreas de cultivos de ají —variedades Abanero, Cayena y Tabasco—, ubicadas en zonas de difícil acceso, en el sur del país.
- El desarrollo de esquemas asociativos, que permiten generar economías de escala.
- El aumento de la productividad, que pasó de 19 toneladas por hectárea a 45, con una disminución significativa de los costos como consecuencia de bajar el uso de agroquímicos y mejorar la calidad.
- La obtención de ingresos anuales de US\$ 18.000 por hectárea cultivada, con una utilidad de US\$ 5.000, factor que aumenta el ingreso de las familias a cerca de dos salarios mínimos por mes por hectárea.²
- El acceso a financiación para adquirir el sistema de riego.
- La garantía de la venta anticipada del ciento por ciento de su producción.
- La participación de la mujer, quien desarrolla actividades de recolección. Los hombres hacen las labores de siembra.
- El aumento del patrimonio de las familias campesinas, por la valorización de sus parcelas como resultado de la tecnificación. Esta condición, además, permite una mayor diversidad de cultivos.

Para la comunidad:

- La optimización del uso del agua por la instalación de sistemas de riego en zonas caracterizadas por dificultades en el suministro y con una precipitación promedio anual entre 400 y 600 milímetros, factor que incrementa las utilidades y el bienestar de los habitantes de la región.
- La tecnificación del riego permite el uso controlado de agroquímicos, por lo que se reduce el volumen aplicado a las cantidades realmente necesarias, condición que protege los recursos naturales y la biodiversidad.
- El aprendizaje participativo de la comunidad, que implica apropiación de la tecnología del riego por goteo y de sus técnicas de instalación. Se genera, así, empleo en la región.



2. El salario mínimo legal vigente en Colombia es de US\$ 232.



Aprendizajes

Factores de éxito:

- La inclusión de la comunidad organizada en un proyecto estructurado y su interés por hacerlo viable.
- El contar con aliados que generan confianza, cuya fortaleza es el manejo de la comunidad y que, además, brindan estabilidad comercial al asegurar la compra del producto.
- El diseño del Proyecto de forma tal que genere beneficios para las partes y que logre el compromiso de todas las entidades, con el fin de mejorar la calidad de vida de las comunidades.

¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- Los agricultores acceden a soluciones tecnológicas, con sistemas que han sido adaptados a sus necesidades y que contribuyen a tecnificar los cultivos, a mejorar su productividad y estándares de calidad y a reducir los costos.
- Pavco, por su parte, amplía su mercado al sector agrícola y cumple con el objetivo estratégico de la Compañía de generar negocios rentables con poblaciones de bajos ingresos.

- La inclusión de la comunidad a lo largo de todo el proceso, para entender mejor sus necesidades y evitar inconformidades y reclamos posteriores.
- El contar con una base sólida, como la representada por la confianza en la marca Pavco, empresa con el conocimiento, la capacidad técnica y la disponibilidad de los productos necesarios para el desarrollo del Proyecto y que cuenta con una eficiencia y una eficacia comprobadas.
- La prestación de asesoría permanente a los agricultores en el uso correcto del sistema, que permite obtener mejores rendimientos en las cosechas y generar utilidades que facilitan el pago de los materiales y equipos.
- El aprovechamiento de las ventajas tributarias que brinda el Gobierno nacional para proyectos de riego agrícolas.
- La utilización de sistemas de tecnificación de cultivos, práctica que permite optimizar el uso de recursos naturales no renovables y obtener una mayor productividad, eficiencia y calidad en la producción.

Lecciones aprendidas:

- Las alianzas entre el sector público, la empresa privada y las organizaciones de la sociedad civil permiten ofrecer opciones econó-

micamente viables para todos los involucrados.

- A través de alianzas se crea la posibilidad de incursionar en nuevos nichos de mercado. Se cumple así con la Misión de la empresa y se genera rentabilidad.
- Las metas sociales propuestas en la Misión y en la estrategia de la empresa ofrecen un ambiente propicio para que, del interior de la misma, se generen nuevas oportunidades de negocio.
- Para llegar al consumidor final de una manera efectiva, que responda a sus necesidades, se requiere de creatividad, capacidad de adaptación y organización para desarrollar modelos de cooperación.
- Para lograr el buen desarrollo del Proyecto se debe hacer un trabajo previo de creación de tejido social y de fortalecimiento comunitario. Por lo tanto, es importante contar con una entidad con experiencia como la Fundación Carvajal.

Dificultades o barreras:

- La dispersión geográfica en que se encuentran los productores individuales; esto hace difícil su agrupación en asociaciones.
- La alta variedad de niveles de aprendizaje y de capacidad de respuesta de los agricultores al momento de la instalación de los sistemas.
- El acceso a capital y la dis-

ponibilidad de tierras con títulos jurídicos válidos.

- La presencia de muchas zonas de difícil acceso, con factores complejos de orden público y con baja disponibilidad de recursos hídricos.

A futuro

A partir de la experiencia adquirida con el proyecto *Alianza productiva regional de ají picante*, Pavco va a colaborar con los programas que impulsa el Gobierno nacional. Uno de estos programas es el de *Distritos de riego*, que en 2009 va a financiar proyectos por US\$ 75 millones, a asociaciones y cooperativas de productores de todo el país y con diferentes productos agrícolas.

Pavco busca incrementar la participación de los negocios inclusivos en las ventas de otras líneas de negocio y continuar con la vinculación de la comunidad en su cadena de valor, ya sea como proveedores, clientes y distribuidores.



Fotos: Archivo Pavco S. A.



Bancolombia

Servicios financieros innovadores: hacia todas las poblaciones colombianas

«Bancolombia fue pionera en el desarrollo de los Corresponsales No Bancarios, un nuevo escenario de atención que ha sido posible gracias al novedoso esquema desarrollado en años anteriores denominado Puntos de Atención Móvil Bancolombia. Ambos sistemas nos permiten llegar hoy a poblaciones remotas con nuestros servicios bancarios.»

Jorge Londoño Saldarriaga, Presidente
Bancolombia

En 1875, el entonces Banco de Colombia abrió sus puertas como una respuesta para atender las necesidades de servicios financieros que surgían en la economía colombiana. Fue catalogado como la entidad líder en promover el ahorro entre los colombianos. En 1998 la institución se consolidó al fusionarse con el Banco Industrial Colombiano e integrarse posteriormente con su grupo de filiales.

Esto le permitió constituirse en una organización con el conocimiento, el tamaño, la red y la infraestructura necesarios para asumir una posición de liderazgo en el sector financiero colombiano.

Para enfrentar los retos de la globalización en el mercado financiero, y con el propósito de aprovechar al máximo las sinergias y complementariedades de cada entidad, en 2004



Bancolombia anunció su fusión con la Corporación de Ahorro y Vivienda CONAVI y con la Corporación Financiera Nacional Suramericana S. A., CORFISURA. Esta integración permitió conformar un solo banco, más fuerte, con mejores servicios para sus clientes, mayor rentabilidad para sus accionistas y nuevas oportunidades de crecimiento para sus empleados.

Bancolombia pertenece al Grupo Empresarial Antioqueño y es hoy el mayor banco de Colombia. Presta servicios de banca universal a más de 5 millones de clientes, de los

cuales aproximadamente 3.5 millones pertenecen al segmento personal, con ingresos mensuales inferiores a US\$ 500 y, de estos, el 82% tiene ingresos menores a un salario mínimo legal, es decir, US\$ 232.

Cuenta con 718 sucursales, banca móvil y sucursal virtual y telefónica. Tiene filiales en Panamá, Puerto Rico, Miami, El Salvador e Islas Caimán. Ofrece productos y servicios de banca, fiducia, bolsa, banca de inversión y financiamiento, *leasing*, *renting* y *factoring*.

Antecedentes

En los últimos años el sector financiero colombiano ha mostrado un importante ajuste en el número de establecimientos de crédito, incluyendo bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, CFC, y CFC de *leasing*, que pasó de 88 entidades en 1990 a 47 en 2008.¹

Si bien el sector ha logrado mejorar sus niveles de profundización financiera, estos siguen siendo bajos con relación a los principales países de América Latina. Igualmente se caracteriza por una baja presencia física, de acuerdo con el número de sucursales y cajeros automáticos con relación

Bancolombia en cifras

- 13.600 empleados.
- Más de 5 millones de clientes.
- 718 sucursales en 168 municipios de todo el país.
- Utilidades del banco individual: US\$ 417 millones.
- Utilidades del banco consolidado: US\$ 483 millones.
- Cuenta con una quinta parte de los activos y con una tercera parte de los clientes del sistema financiero colombiano.

1. Superintendencia Financiera, cálculos de Asobancaria, agosto de 2008.



El sector financiero colombiano en cifras

(Superintendencia Financiera, Cálculos de Asobancaria, agosto de 2008)

- 47 entidades financieras.
- Utilidades: US\$ 1.828 millones.
- Activos: US\$ 102.341 millones.
- Cartera bruta: US\$ 61.350 millones.
- Presenta índices de depósitos del 26.89% y de crédito del 28.12% sobre el Producto Interno Bruto, PIB (junio de 2008).
- Cuenta con un promedio de 18.3 sucursales y cajeros automáticos por cada 100.000 habitantes (Estados Unidos de Norteamérica tiene 151.8 y le sigue Francia con 113.5).³
- Ocupa el quinto lugar de presencia física en América Latina, después de Chile, Brasil, México y Costa Rica.
- Presenta costos administrativos de 9.7% sobre el total de activos, los más altos entre los principales países de Latinoamérica.

a la población total. Así mismo, presenta una estructura de costos administrativos alta, casi 50% por encima del promedio de Latinoamérica y más de dos veces el promedio de los países industriales.²

Por otro lado, a pesar de que los niveles de bancarización en el país han mejorado, estos continúan siendo bajos: 15.6 millones de colombianos mayores de edad tienen acceso al menos a un producto financiero, lo que representa un nivel de bancarización de 55.5% de la población adulta.⁴ Por lo tanto, aumentar la presencia del sector en diferentes zonas del país y bancarizar eficientemente a la población en municipios y lugares remotos se presenta como una gran oportunidad, que obliga a hacer frente a la estructura de costos administrativos propia del sector.

La necesidad de ampliar la cobertura de la bancarización, generar diversificación y profundización financiera, han motivado el desarrollo de

2. Banco Mundial, base de datos de la estructura financiera
3. Beck, Demirgüç-Kunt y Martínez Peria (2005).
4. Con base en las últimas cifras de estimación de población reportadas por el DANE del censo 2005. Fuente: Reporte de Bancarización a marzo de 2008, Asobancaria, Vicepresidencia Económica, Dirección de Estudios y Regulación Financiera, CIFI, agosto de 2008.

servicios financieros diferentes a los convencionales, tales como el de los Corresponsales No Bancarios, CNB, que han alcanzado un desarrollo importante en varios países de Latinoamérica. En 2006 el Gobierno nacional autorizó la puesta en marcha de los CNB a través de establecimientos de comercio, droguerías, oficinas de correo, etcétera, conectados a través de sistemas de transmisión de datos y que cumplieran con las condiciones establecidas por la autoridad respectiva.

Bancolombia fue la primera entidad bancaria en el país en incursionar en el modelo de los CNB.

El modelo de Negocio Inclusivo

Puntos de atención móviles y corresponsales no bancarios

El desafío: consolidar nuevos mercados con el desarrollo de esquemas novedosos de atención, productos y servicios, que permitan bancarizar a la población de bajos ingresos que vive en sitios remotos del país.

Frente a su necesidad de expandir la cobertura y oferta de su portafolio de productos y servicios a un mayor número de clientes, Bancolombia descubrió

la oportunidad de expandir su cobertura a la población donde hoy no llegan los servicios financieros con los medios tradicionales.

Desarrolló, entonces, mejoras tecnológicas a sus procesos con el fin de lograr mayor eficiencia y un mayor alcance con sus servicios. El resultado fue dos de las iniciativas más novedosas para contribuir a la bancarización: los Puntos de Atención Móvil, PAM, y los CNB, esquemas de atención comercial y de transacción que le han permitido a la entidad llegar a más de 400 poblaciones del país.

A partir de 2003, Bancolombia puso en marcha un plan piloto en el sur del país para dar inicio





a los PAM. Tres años después la legislación colombiana —Decreto 2233 de 2006— permitió que Bancolombia desarrollara los dos primeros esquemas de CNB, que surgieron como una oportunidad de ofrecer tanto la asesoría comercial como el acceso a las transacciones.

Esquema: un PAM está representado por un asesor comercial del Banco que, desde una población cercana, visita dos o tres poblaciones vecinas una o dos veces por semana. Ofrece y vende el portafolio de productos en una oficina modular y con un computador portátil para acceder a los sistemas centrales del Banco. El asesor se ubica generalmente en el mismo local donde opera el CNB o en un sitio definido en la plaza de la población. Por ser un canal flexible y de bajo costo es posible llevar a cabo la apertura de muchas cuentas en muy poco tiempo.

Por su parte, los CNB permiten atender las transacciones de los clientes a través de operaciones en efectivo como retiros, consignaciones, transferencias, pagos de facturas y abonos a obligaciones. Cuentan con una solución tecnológica especializada que ofrece confiabilidad y seguridad a los clientes y permite que el CNB controle y monitoree las transacciones. El establecimiento que actúa como corresponsal recibe en

compensación una comisión variable de acuerdo con el número de transacciones. Normalmente sus ventas también aumentan debido al incremento en el número de personas que atrae el Banco.

A través de estos dos canales se brinda información general de los productos y servicios del Banco y se obtiene la documentación de clientes para la apertura de nuevas cuentas.

Población involucrada: la cobertura actual de los CNB es de cerca de 300 municipios de 23 departamentos del país, de los cuales el 8% está en ciudades capitales y el 92% en municipios y zonas apartadas. Los PAM llegan a más de 400 poblaciones de 22 departamentos.

Entidades vinculadas: Bancolombia desarrolló y financió estos nuevos servicios de forma independiente.

Inversión: la inversión inicial realizada en 2007 fue de US\$ 1.5 millones para la instalación de 400 terminales para CNB y PAM.

Logros y resultados

Para la empresa:

- La instalación de 411 PAM a través de los cuales ha atendido a más de 30.000 clientes.

- La apertura de 298 CNB, donde realiza un promedio mensual de 370.000 transacciones.
- La transformación de 13 CNB en sucursales de formato tradicional del Banco.
- La posibilidad de ofrecer servicios financieros a un costo óptimo, por su flexibilidad y requerimientos mínimos de funcionamiento.

Para los clientes:

- El acceso a productos o servicios financieros, como depósitos y créditos, de más de 30.000 familias.
- La atención personalizada a través del esquema de PAM.
- La disposición de servicios comerciales y de transacciones en un mismo sitio, a través de los CNB.

Para la comunidad:

- La posibilidad de acceso a la bancarización de un mayor número de familias.
- La facilidad de acceso a los servicios financieros en municipios remotos.
- El apoyo al crecimiento y al progreso de las regiones apartadas del país.

Aprendizajes

Factores de éxito:

- La flexibilidad y los requerimientos mínimos de funcionamiento que presenta el sistema.

¿Por qué es un Negocio Inclusivo?

- Los PAM y los CNB han acercado a los habitantes de poblaciones remotas del país, de manera personalizada, a los servicios y productos bancarios a través de la red de asesores móviles.
- De esta forma Bancolombia aumenta su mercado, contribuye a mejorar la calidad de vida de las familias y al progreso y desarrollo de las comunidades.

Negocios Inclusivos en Colombia

La banca más cerca



- Los costos óptimos, que le han permitido al Banco llevar los servicios financieros a regiones apartadas.
- El cuidadoso proceso de selección y ubicación para el establecimiento de cada CNB.

Dificultades o barreras:

- La disponibilidad de efectivo, que se ha convertido en un problema importante para el desarrollo del esquema de los CNB, que agrega complejidad al modelo e impone un reto para mejorar los medios de pago que debe tener el propietario del establecimiento.
- Los factores de inseguridad y de orden público que se presentan en algunas regiones del país, que dificultan la prestación del servicio financiero.



A futuro

En los próximos dos años Bancolombia espera contar con una red de 1.500 CNB en los diferentes municipios del país, para llegar a más poblaciones apartadas de Colombia con ese esquema.

Fotos: Archivo Bancolombia.

SNV



CECODES

Consejo Empresarial Colombiano
para el Desarrollo Sostenible

ALIANZA PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

www.inclusivebusiness.org
www.cecodes.org.co
colombia@snvworld.org
negociosinclusivos@cecodes.org.co

Agradecimientos:

SNV y CECODES, así como el equipo editorial de la presente publicación, agradecemos la oportuna y valiosa participación de las empresas y de las personas que contribuyeron a hacer este documento realidad.



Consejo Empresarial Colombiano
para el Desarrollo Sostenible

CECODES

ALIANZA PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS



Con la participación de:

