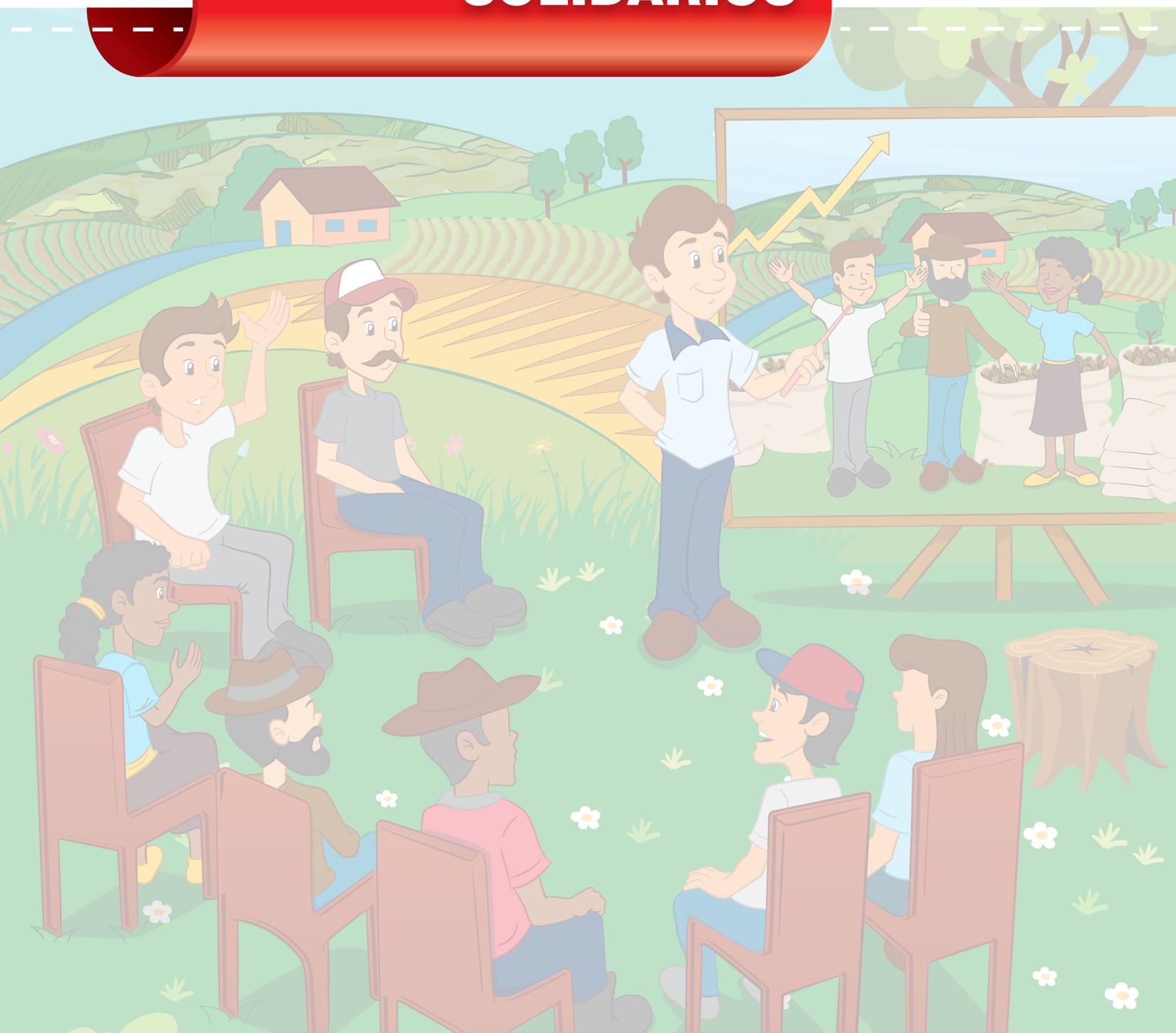


ESTRATEGIA DE NEGOCIOS INCLUSIVOS SOLIDARIOS



Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.

Estrategia de negocios inclusivos solidarios. -- Medellín: Centro Editorial Esumer, 2015.

38 p.

ISBN: 978-958-8599-99-1

1. GESTIÓN DE NEGOCIOS - ESTRATEGIA Y TÉCNICAS 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
3. CULTURA CORPORATIVA 4. COMPAÑÍAS CONSOLIDADAS 5. ASOCIACIONES
EMPRESARIALES

SCDD 658

UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

Rafael González
Director Nacional

Nicolás Hernández

Director de Desarrollo de Organizaciones Solidarias

Marisol Viveros
Directora de Investigación y Planeación

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

John Romeiro Serna Peláez
Rector

Dirección Investigación y Editorial

Hernando Granados Cortés
Director Investigaciones y Extensión

Blanca Isabel Martínez Peña
Investigadora

Rubén Ovidio Echavarría
Investigador

Arístides Franco Calle
Comunicador Gráfico Publicitario

Coordinación editorial
Centro Editorial de Esumer

Corrección de Estilo
Mónica Lucía Castro

Diseño, diagramación e impresión
Centro de Investigaciones y Prospectiva

Institución Universitaria Esumer
Este documento es de circulación gratuita

Diciembre 2015
Medellín - Colombia

La publicación de la totalidad del material es propiedad de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. La reproducción parcial o total de ésta debe tener autorización de la entidad.

Introducción

Capítulo 1: Definamos ¿qué son los Negocios Inclusivos Solidarios? **5**

Partes de la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios **6**

¿Cómo se relacionan las partes? **8**

¿Cuáles son los pasos para crear un Negocio Inclusivo Solidario? **9**

Capítulo 2: Primera experiencia con Negocios Inclusivos Solidarios **11**

Datos importantes de la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios **12**

¿Quiénes son los beneficiarios de la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios? **15**

Aspectos positivos de la primera experiencia **19**

¿Qué aprendimos en la primera experiencia? **20**

Capítulo 3: Modelo para impulsar la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios **22**

Etapa 1: Preparación para una cultura asociativa **23**

Etapa 2: Fortalecer en lo asociativo y empresarial **29**

Etapa 3: Consolidar la asociación y empresa **32**

Glosario **36**

BIBLIOGRAFÍA **38**

Introducción

“

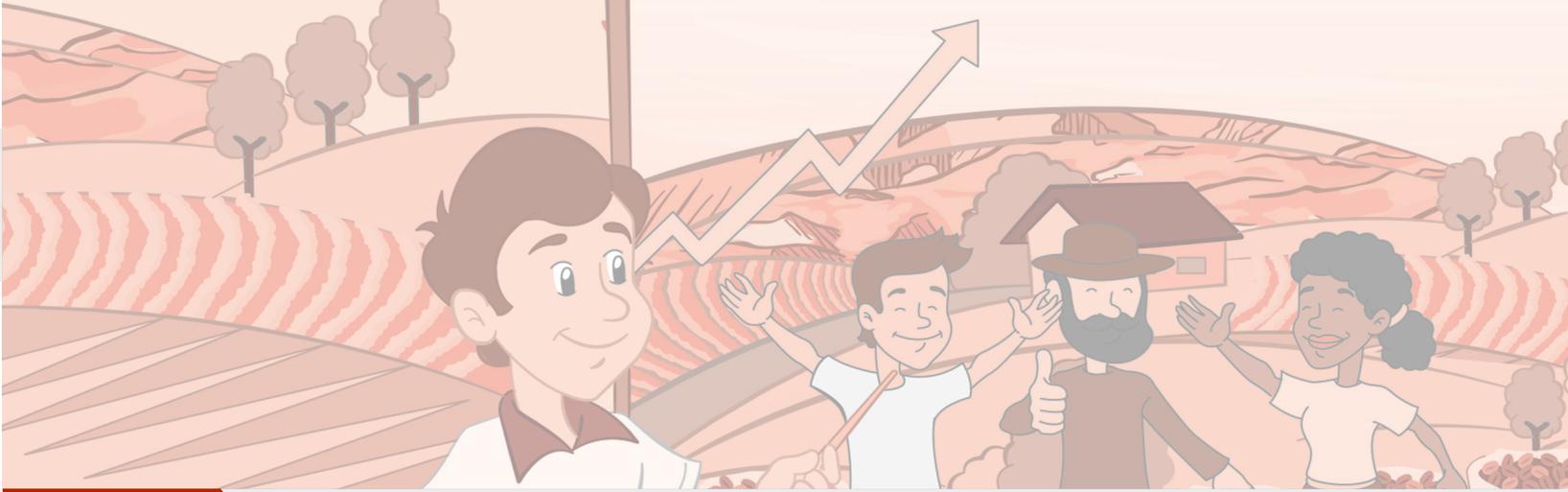
La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias pertenece al Ministerio del Trabajo. Tiene la tarea de promover y fortalecer las Organizaciones Solidarias. Es así como se establecen diferentes estrategias para fomentar el pensamiento y el actuar social y solidario en todo el país.

Los Negocios Inclusivos Solidarios son una parte importante del trabajo de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Se dirige a personas víctimas del conflicto armado en Colombia para ayudarles a generar ingresos para que puedan superar la pobreza y para proteger sus derechos sociales y económicos. Para ello se promueve el ejercicio asociativo y solidario.

Esta cartilla explica qué son los Negocios Inclusivos Solidarios, desde su inicio hasta la primera experiencia concreta en 2015. Además, muestra el proceso de cómo se puede llevar a la práctica teniendo en cuenta la realidad de cada territorio.

”





Capítulo 1

Definamos: ¿qué son los Negocios Inclusivos Solidarios?



Un Negocio Inclusivo es una iniciativa empresarial que busca generar ganancias, pero también quiere crear empleo e ingresos para comunidades pobres para ayudar a superar la pobreza. Estos Negocios Inclusivos ofrecerán servicios y productos para empresas privadas importantes que aquí llamaremos empresas anclas.

Los Negocios Inclusivos deben ser sostenibles, es decir, deben ofrecer crecimiento económico, progreso social y respetar el medio ambiente.

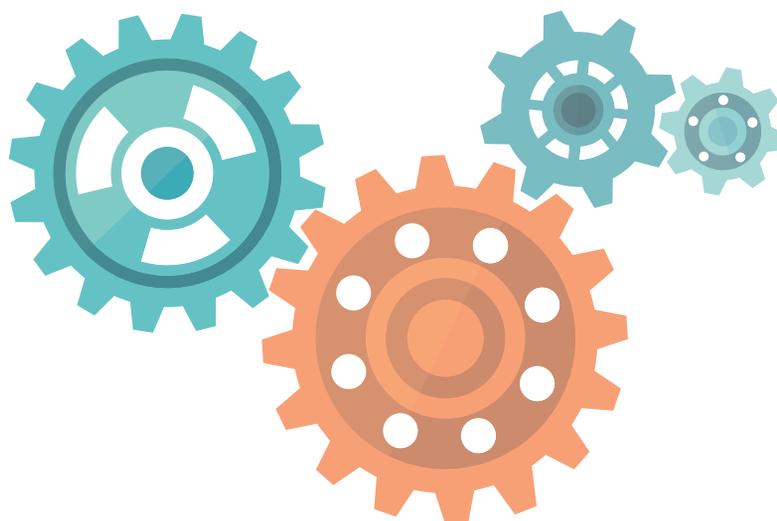
Estas empresas deben construir una relación de confianza entre los actores involucrados. Y esos actores tienen que colaborar de manera activa y equitativa para que todos ganen.

Para formar un Negocio Inclusivo Solidario, la comunidad se organiza bajo una forma asociativa de empresa solidaria que le ayudará a relacionarse con la empresa ancla y el mercado.

Partes de la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios

Empresa Privada

La empresa privada que aquí llamamos empresa ancla, se relaciona con una comunidad pobre. En el caso de los Negocios Inclusivos Solidarios se compromete a ayudarlo a formar parte de la cadena de valor e ingresar al mercado. La empresa privada asesora al Negocio Inclusivo como proveedor en el mejoramiento del producto. Además, genera empleo y contribuye a mejorar el acceso a bienes y servicios que no tiene la comunidad. Para lograr esto, facilita la inclusión y el restablecimiento de derechos económicos y sociales de la comunidad.



Comunidades

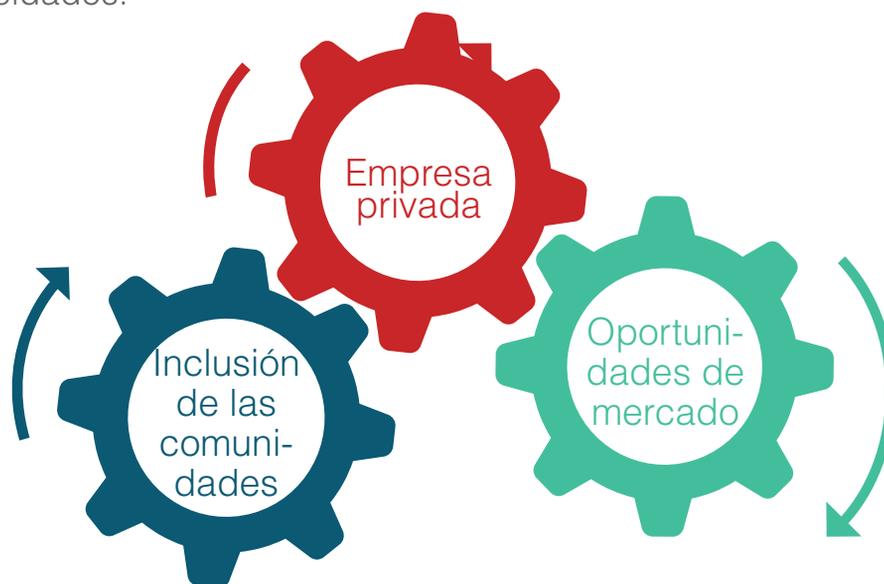
Habitantes de un territorio en desventaja en los procesos de inclusión social y económica y que se unen para construir oportunidades para superar y mejorar su nivel de vida. Además, buscan participar como proveedores, empleados o consumidores de la empresa ancla.

Oportunidades del mercado

El mercado necesita bienes y servicios que la comunidad organizada puede ofrecer a través de la empresa ancla. Para ello, debe aprovechar y vincular las capacidades productivas de la comunidad con las capacidades comerciales y de mercados de la empresa ancla.

La relación entre los actores en los Negocios Inclusivos Solidarios

La relación entre las partes se da a través del aporte de cada una desde su ser, saber y hacer. En esta relación debe predominar el sentido colaborativo y el desarrollo de mejores capacidades.



Fuente: Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2014.

¿Cómo se logra articular las partes?

Estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios

La empresa ancla se relaciona directamente con la comunidad, para formarla, transmitirle buenas prácticas empresariales y desarrollar conjuntamente las capacidades específicas de cada comunidad. La comunidad se organiza en forma de una empresa solidaria para responder a las necesidades de la empresa ancla.

De forma gráfica



Fuente: Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2014.

¿Cuáles son los pasos para crear un Negocio Inclusivo Solidario?

El siguiente gráfico nos muestra los pasos de una ruta general para crear un Negocio Inclusivo Solidario. Empieza con el reconocimiento de la comunidad, sus capacidades y necesidades, vistas desde el mercado potencial de la empresa ancla. Para esto se hacen capacitaciones y asesorías en el proceso asociativo, empresarial y técnico. Con ello se busca la superación de la pobreza, en la medida que se generan ingresos por el desarrollo de una actividad empresarial solidaria.

Ruta



Fuente: Construcción propia con datos de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2014

Papel de la empresa ancla

La empresa ancla se vincula con la comunidad mediante asesoría de la siguiente manera:



Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, con información tomada de: "Modelo de emprendimiento solidario a través de negocios inclusivos para la sostenibilidad y el restablecimiento de derechos económicos y sociales entre la población objetivo de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras. Proyecto final". UAEOS, 2014.

Como resultado de ello, se daría el desarrollo y crecimiento de los Negocios Inclusivos Solidarios en el tiempo y se consolidan mediante un proceso de formación y acompañamiento en el desarrollo de capacidades y aprendizajes que permitan vencer las dificultades de la comunidad y la organización social solidaria.





Capítulo 2

*Primera experiencia con Negocios
Inclusivos Solidarios*



Contexto

Durante el 2015, la Unida Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias aplicó en un proyecto piloto la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios con Víctimas del conflicto armado en Colombia. Para ello se priorizaron 22 departamentos del territorio nacional en donde hay más personas con esta condición, incluyendo todas las regiones del país.

Quiénes son víctimas

Según la Ley 1448 de 2011 (Ley de Víctimas) se consideran “Víctimas a aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido perjuicios frente a sus derechos fundamentales a raíz de las acciones de los actores armados del país”.

Datos importantes de la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios



44 Organizaciones creadas



874 Beneficiarios vinculados a la Estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios



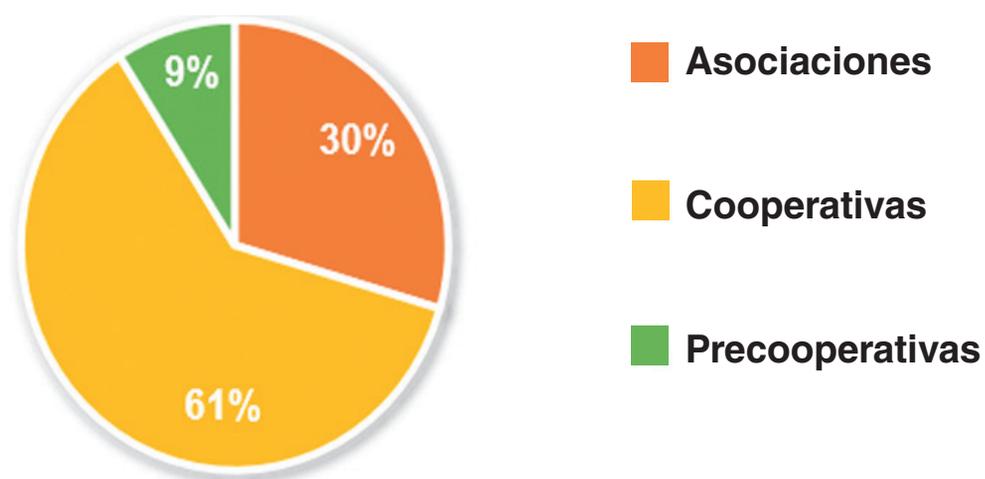
20 Número promedio de personas por Organización



Gráfico 1:

Tipo de organizaciones creadas con la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios

Tipo de organización creada:



Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, con datos de sistematización Negocios Inclusivos Solidarios.

El gráfico anterior muestra que la mayoría de las organizaciones creadas durante 2015 mediante la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios, son cooperativas.

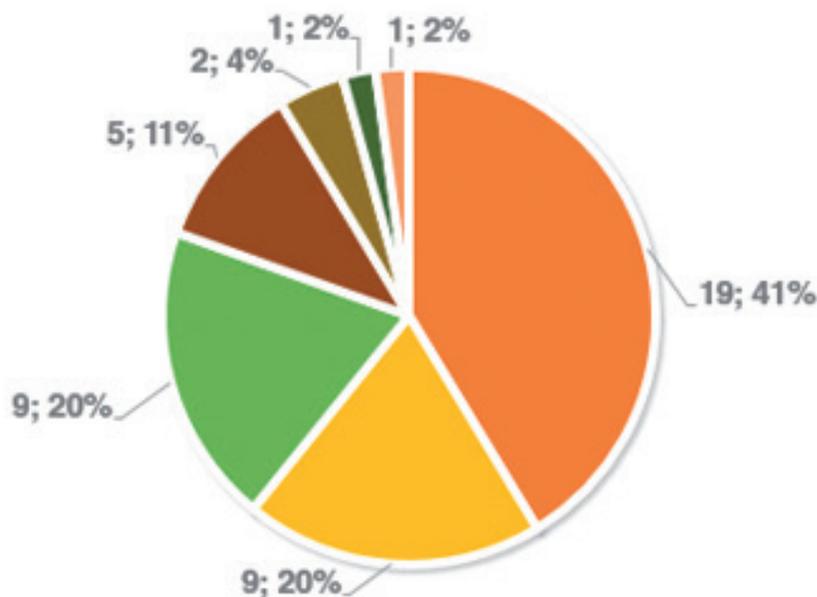


Gráfico 2:

¿Qué actividades económicas se desarrollan?

Las actividades desarrolladas por las organizaciones solidarias creadas dentro de la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios, son en su mayoría de producción de especies menores y ganado, procesamiento de alimentos y agricultura.

Tipo de actividad productiva:



- Producción de especies menores y ganado (cerdos, gallinas, pollos, abejas, ganado lechero)
- Procesamiento de alimentos (panadería, pastelería, pulpas, panela, embutidos y cárnicos)
- Agropecuarios (sábila, cacao, café, tabaco, aceite, sachá inchi)
- Artesanías
- Comercialización / ventas
- Turismo y pesca recreativa
- Artículos de aseo

Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, con datos de sistematización Negocios Inclusivos Solidarios.

Las actividades económicas propuestas por los grupos asociativos muestran una clara relación entre las comunidades, mayoritariamente campesinas, y la actividad. De ahí que la actividad más frecuente sea la producción de especies menores y ganado, seguida por la producción agropecuaria y de alimentos.

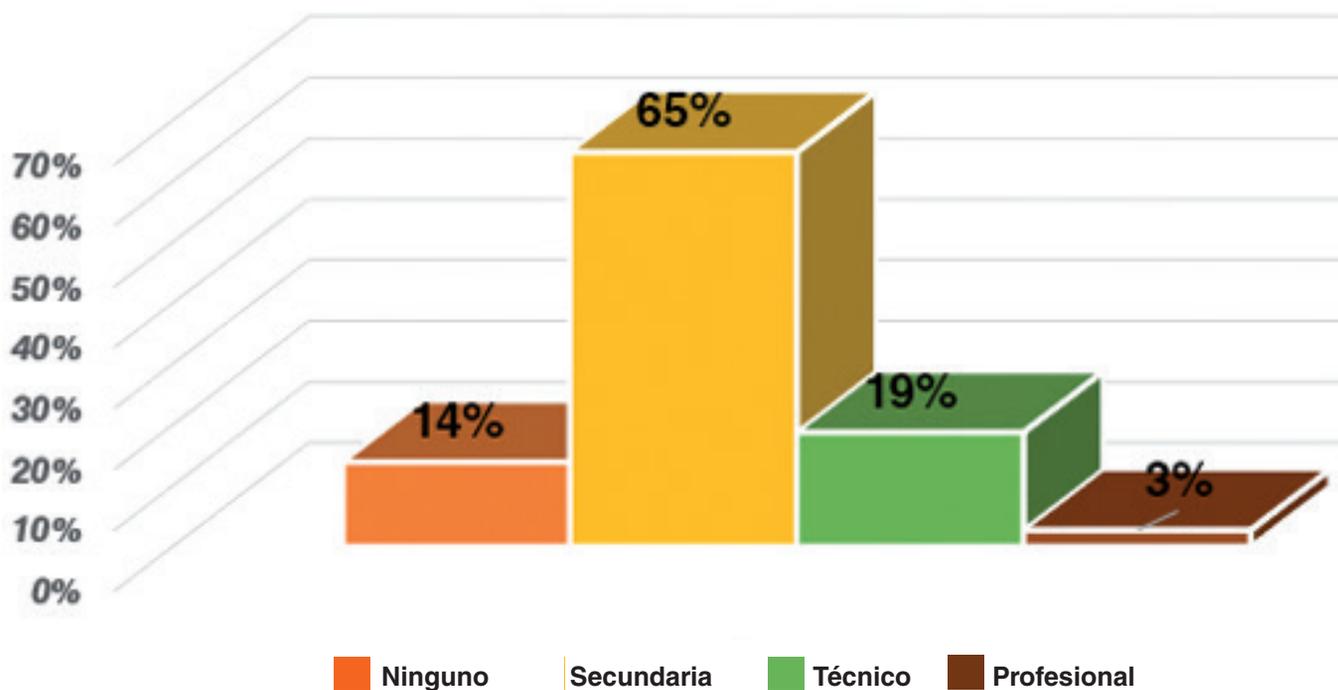
¿Quiénes son los beneficiarios de la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios?

La prueba piloto de Negocios Inclusivos Solidarios realizada con las víctimas contó con beneficiarios en su mayoría bachilleres. También participaron personas que no han asistido a la escuela. El siguiente gráfico muestra el porcentaje de las personas según el nivel de de estudio.



Gráfico 3:
Nivel de escolaridad

Nivel de escolaridad



Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela y Prospectiva Institución Universitaria Esumer, con datos de sistematización Negocios Inclusivos Solidarios.

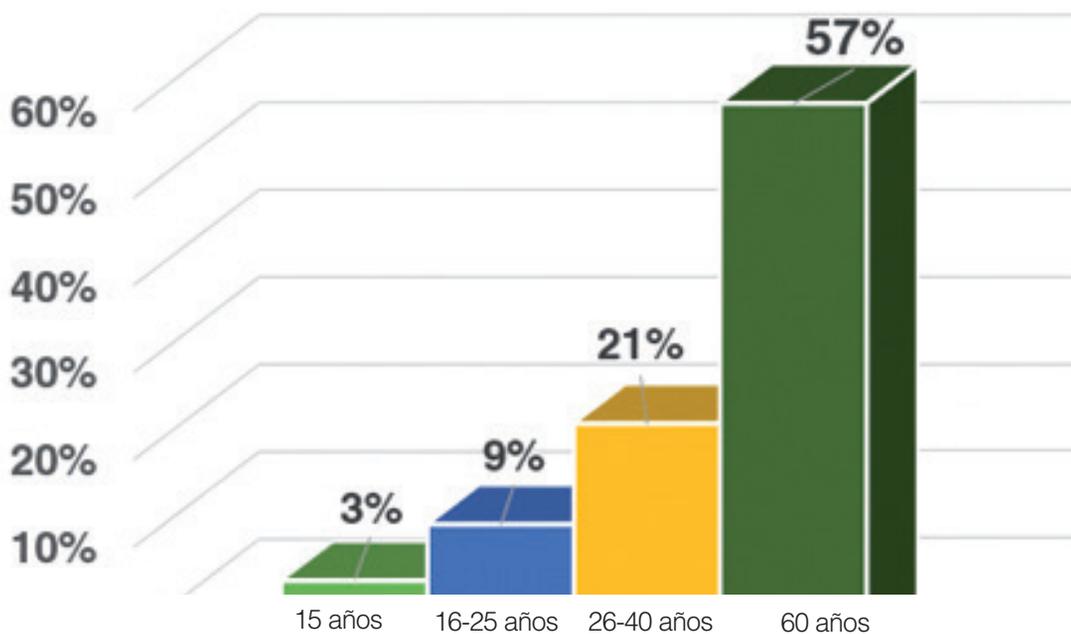
Según este gráfico la mayoría de participantes en la Estrategia de Negocios Inclusivos durante el 2015 sabe leer y escribir y estudiaron hasta secundaria.



Gráfico 4: Promedio de edad de los beneficiarios

El siguiente gráfico muestra la edad de las personas que participaron en esta primera experiencia (prueba piloto) de Negocios Inclusivos Solidarios. La mayoría de ellas supera los 41 años.

Promedio de edad



Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, con datos de sistematización Negocios Inclusivos Solidarios.

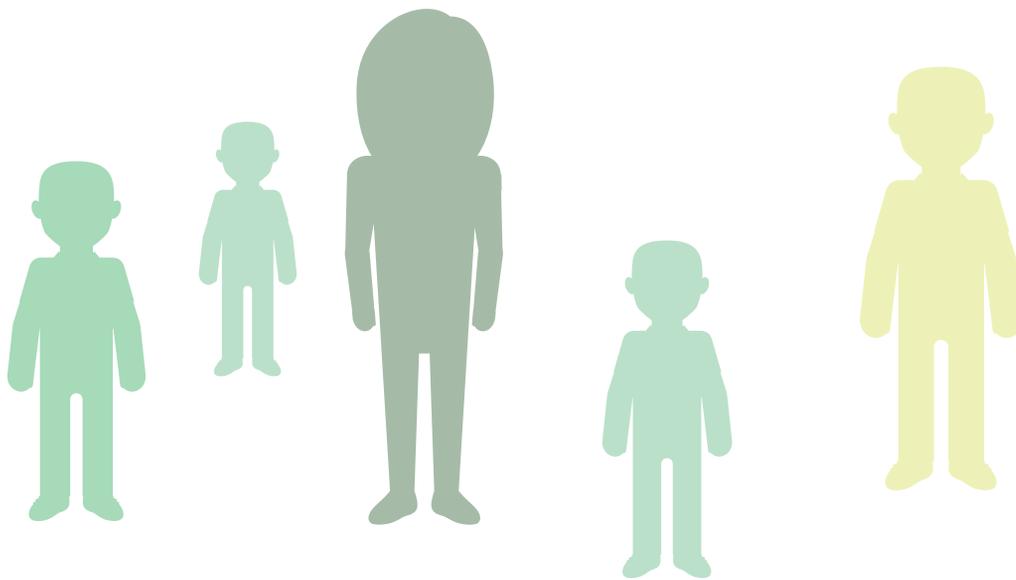




Gráfico 5: Participación por sexo

Este gráfico nos muestra la participación de varones y mujeres en la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios

Participación por Sexo



■ Mujeres ■ Varones

Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, con datos de sistematización Negocios Inclusivos Solidarios.

En las poblaciones víctimas casi siempre la mayoría son mujeres. En la experiencia de Negocios Inclusivos Solidarios el 61% son mujeres y superan los 41 años.

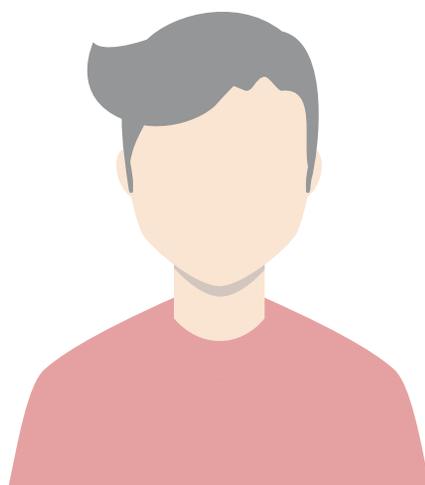
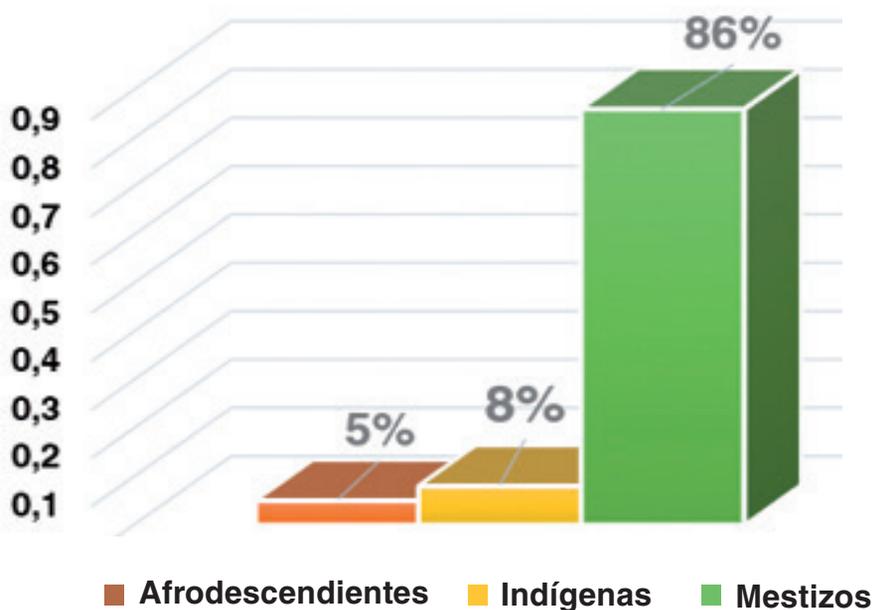




Gráfico 6: Promedio por grupos étnicos

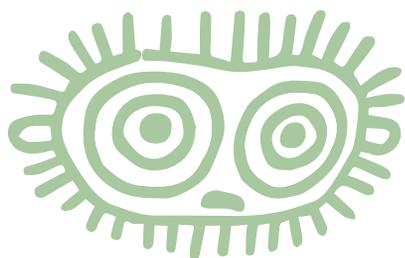
En el gráfico se muestra a qué grupo étnico pertenecen los beneficiarios de la prueba piloto de Negocios Inclusivos Solidarios.

Grupo Étnico



Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, con datos de sistematización Negocios Inclusivos Solidarios.

Resaltemos que la población indígena y afrodescendiente es un grupo minoritario en el proyecto. Solo el 13% se reconoce como tal y el resto de personas se identifican como mestizos.





Fortalezas de la prueba piloto

- ✓ La Unidad Administrativa de Organizaciones Solidarias acompaña el proyecto en las diferentes regiones a través de operadores. Estos operadores saben cómo llevar a la práctica la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios y cuentan con un buen conocimiento de la región.
- ✓ Las comunidades atendidas manifiestan interés y se muestran agradecidas, motivadas y comprometidas.
- ✓ El proyecto se convierte en punto de partida para que las comunidades se organicen.
- ✓ Alianzas entre diferentes instituciones ayudan a que las comunidades beneficiadas por la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios puedan mejorar sus capacidades.
- ✓ La cooperación participativa con las comunidades permite que estas se apropien de su desarrollo.
- ✓ El diálogo de saberes, donde se reconoce el saber de todos, permite que las comunidades no solo aprendan sino que también aporten al conocimiento.
- ✓ Consolidación de un grupo de líderes en cada una de las organizaciones, y quienes actúan como contacto entre las instituciones y sus comunidades.
- ✓ Líderes con capacidades para gestionar sus propios procesos, pero que necesitan asesoría por un tiempo de las instituciones y empresas.





¿Qué aprendimos en la primera experiencia?

- ✓ Comunidades, que por promesas incumplidas en el pasado desconfían de las instituciones, solo se involucran cuando ven seriedad.
- ✓ La situación psicológica y social en las comunidades hace que el acompañamiento en este aspecto sea muy importante, el cual debe darse de manera seria al lado de otros procesos formativos.
- ✓ Dado que en la mayoría de estas comunidades hay pobreza extrema, es necesario trabajar con una metodología experiencial, aprender haciendo, desde el inicio, para que la gente no se desmotive y abandone el proceso.
- ✓ Para integrar las comunidades más vulnerables a las cadenas de valor de las empresas, es necesario que la empresa ancla ayude en la generación de capacidades productivas y así mejorar procesos de aprendizaje empresarial, solidario y técnico.
- ✓ Las instituciones de orden nacional, regional y local deben relacionarse desde acciones concretas de apoyo a las comunidades de víctimas.
- ✓ Los principios de inclusión a la población víctima exigen que se incluya a las comunidades vulnerables en lo social y económico.
- ✓ Al seleccionar las entidades operadoras es importante tener en cuenta que estas tengan conocimiento y experiencia con la población y del territorio donde van a trabajar. Además, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias debe ofrecer una orientación filosófica en torno al ser y hacer de los Negocios Inclusivos Solidarios. Con ello se quiere lograr criterios y maneras de actuar compartidos en cada contexto en el trabajo con las comunidades.
- ✓ Dado que los grupos de beneficiarios son de diferentes etnias y culturas, es necesario dar un de tratamiento específico a cada grupo cuando se aplica la metodología de Negocios Inclusivos Solidarios.
- ✓ Las organizaciones sociales solidarias en etapa de formación necesitan ayuda para poder consolidarse. Para ello debe haber una etapa de fortalecimiento asociativo, empresarial y humano.
- ✓ Es importante cumplir con los tiempos determinados por cada etapa. Pero, es también necesario ser flexible porque cada comunidad tiene características y desarrollos diferentes. Por lo tanto, es importante dar más tiempo a las etapas de acompañamiento en la creación e iniciación asociativa.

- ✓ La formalización y legalización de las organizaciones sociales solidarias no debe ser un fin en sí mismo sino debe corresponder a una etapa de consolidación de las comunidades y grupos organizados. Se debe fortalecer el trabajo por el logro de una actitud solidaria, asociativa y de cooperación para que se pueda construir el bien común.
- ✓ El grupo debe iniciar su proyecto productivo durante la prueba piloto en la producción de bienes o prestación de servicios, para poder comprobar si está en condiciones y posee los conocimientos necesarios para trabajar adecuadamente y si puede integrarse en las cadenas de valor de la empresa ancla. El resultado de ello sería crecimiento, desarrollo y mejoramiento de las condiciones técnicas.
- ✓ El proyecto ha contribuido al mejoramiento de aspectos emocionales, sociales y psicológicos de los beneficiarios.
- ✓ El proyecto de Negocios Inclusivos Solidarios aporta a la reparación de las víctimas, en tanto contribuye a la generación de empleos e ingresos. Ello se logra a través de la conformación de la organización solidaria y el desarrollo de su idea productiva. De ahí la importancia de implementar etapas o fases de desarrollo para acompañar el proyecto durante un tiempo lo cual permite superar los retos en el aprendizaje.





Capítulo 3



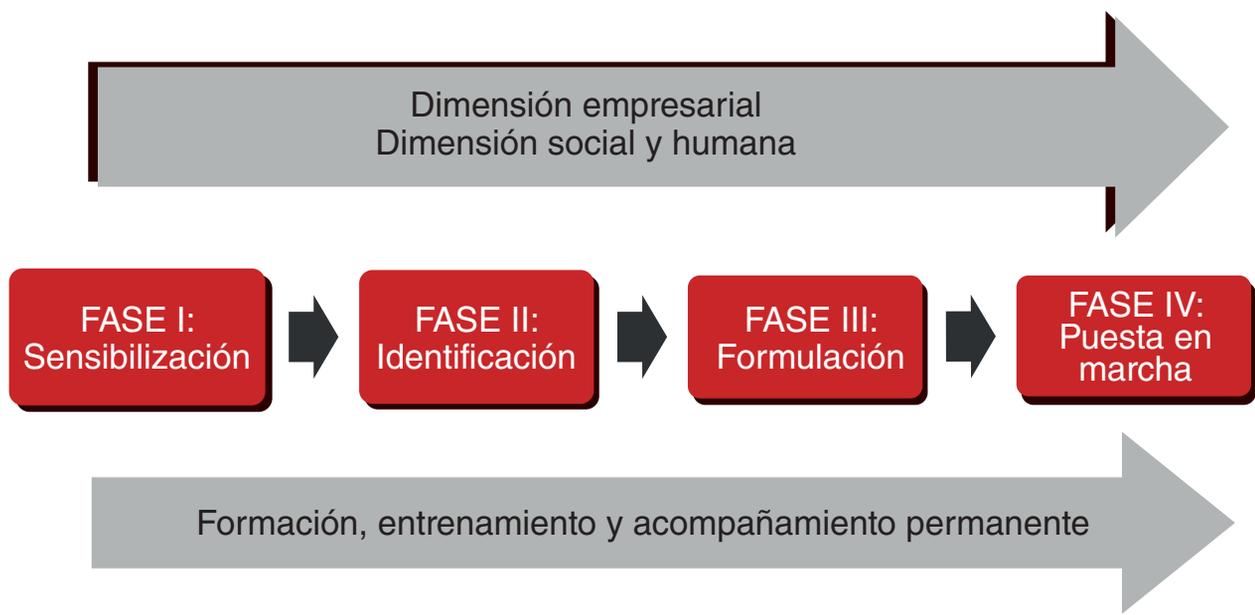
Modelo para impulsar la estrategia de Negocios Inclusivos Solidarios

La estrategia es un proceso que se desarrolla por etapas y estas se relacionan como partes de un sistema. Se plantean tres etapas que se desarrollan consecutivamente con una duración mínima de 10 meses cada una, de manera que las comunidades queden con las capacidades adquiridas y así puedan gestionar sus procesos con mayor apropiación.

Etapa 1: Preparación para una cultura asociativa

Etapa clave para generar las condiciones humanas, sociales y empresariales necesarias para que el proceso sea exitoso en sus etapas posteriores.

Figura 1



Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, con datos de sistematización Negocios Inclusivos Solidarios.



El entrenamiento humano en la etapa 1:

Durante esta etapa se debe trabajar en los siguientes aspectos: **(i) individual**, profundizando aspectos como la solidaridad, la confianza, el compartir y la amistad. Al fortalecer estos factores se transforma la mentalidad individual hacia una mentalidad más colectiva.

Y **(ii) colectivo**, promoviendo actitudes que fortalezcan el trabajo en equipo, la responsabilidad social y el trabajo dirigido al logro del interés común. Para ello se insiste en aspectos como la colaboración, el crecimiento empresarial colectivo, las mejores prácticas y la transferencia de buenas prácticas.

Se busca, en esta etapa, generar cambios en la manera como las personas piensan, actúan y se relacionan.

Se motiva a las personas a reflexionar sobre lo que es pasar de un pensamiento esquemático a un pensamiento dinámico que permite avanzar y cambiar.

La persona cuestiona la manera como actúa para resolver necesidades puntuales y ve la importancia de acciones estratégicas que le permiten el logro de objetivos a largo plazo.

Las personas reflexionan sobre el significado de pasar de un comportamiento particular e individualista a un comportamiento colectivo y solidario.



¿Cómo se desarrolla la etapa 1?

Se trabaja por fases



Fase I: Sensibilización

Se deben realizar ejercicios que motivan a la comunidad a aplicar el modelo, mostrando a las personas la importancia de desarrollar actitudes y comportamientos que promuevan la asociatividad y la solidaridad. Es importante reforzar mediante distintas actividades los aspectos claves para generar una cultura del emprendimiento solidario. El objetivo de los ejercicios es cuestionar las formas tradicionales de pensar de los individuos. Se busca concientizar a los futuros emprendedores para que vean el valor de la creación de empresas solidarias y se motiva a la acción de modo que lo incluyan en su proyecto de vida en comunidad bajo principios asociativos y solidarios.

Figura 2

En el siguiente esquema se explica la sensibilización desde la dimensión empresarial y social.



Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, con datos de sistematización Negocios Inclusivos Solidarios.



Fase II: Identificación

En esta fase se desarrollan capacidades emprendedoras y habilidades creativas. Se identifican y reconocen oportunidades, problemas o necesidades del mercado a través de diferentes técnicas así como la articulación de redes de cooperación solidaria, la búsqueda de alianzas y la innovación social.

Para la fase de identificación se desarrolla el modelo del producto o servicio de forma rápida y económica. Se identifican las necesidades y expectativas de las personas para el desarrollo integral de acuerdo a su perfil psicológico y social y el estado de pobreza de esta población. De esta manera se puede definir la forma de empresa solidaria que más se adapta a su situación y, a su vez, se identificarán las oportunidades del mercado con la empresa ancla.

Figura 3

Los aspectos que se trabajan con las comunidades en la fase de identificación desde el punto de vista empresarial y social, se muestran en el siguiente esquema.





Fase III: Formulación

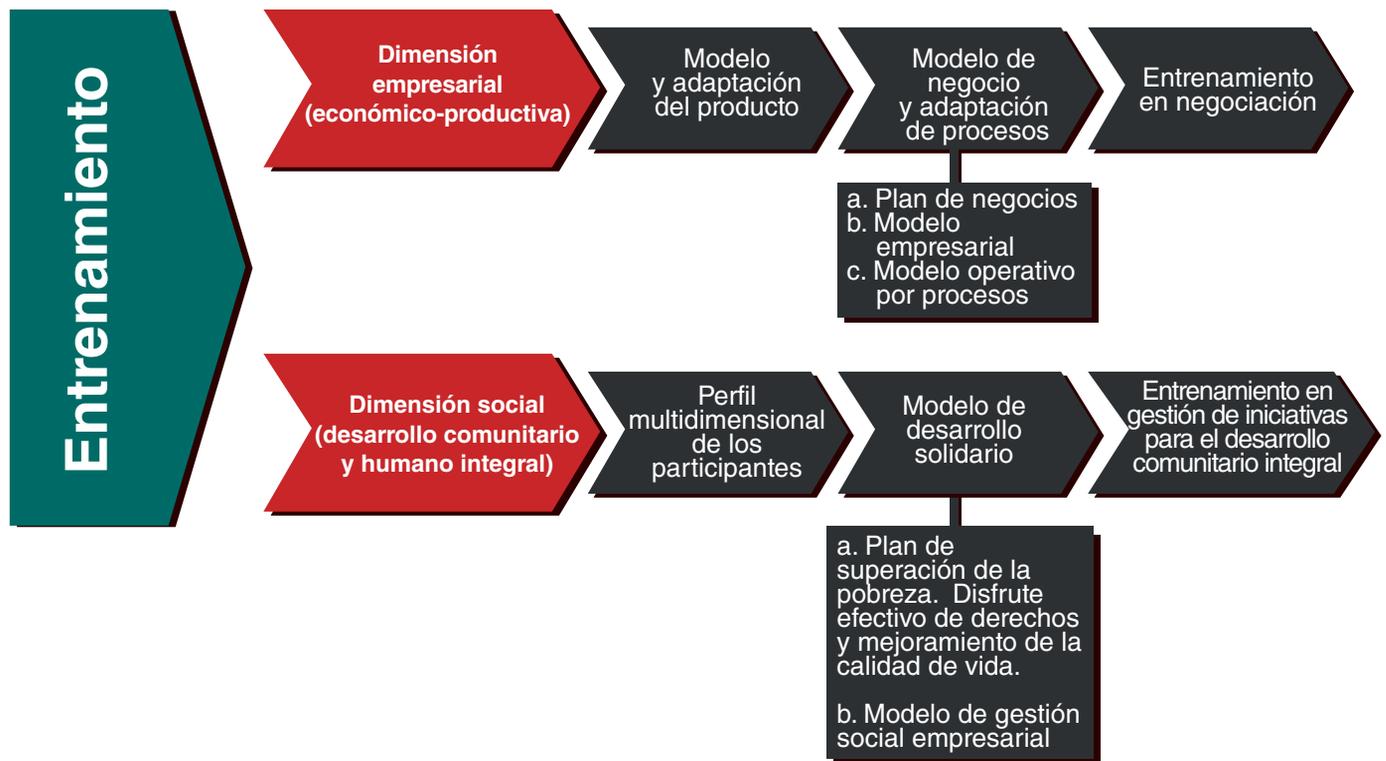
Se realizarán acciones entre la comunidad y la empresa ancla que le permitan incorporar a la empresa solidaria los procesos de innovación, la gestión de alianzas y actividades que concretarán los Negocios Inclusivos. Incluye también el diseño del producto o servicio, los mecanismos para su comercialización y las estrategias del modelo de negocio.

En lo social se diseñarán estrategias para superar la pobreza de la comunidad y mejorar la calidad de vida, a través del desarrollo de la actividad productiva que se defina. Para ello se tienen en cuenta el saber y hacer de la comunidad, las expectativas del mercado y la empresa ancla.

También se incorporarán los fundamentos del manejo empresarial de las organizaciones solidarias buscando un modelo de desarrollo humano integral y la mentalidad empresarial social y solidaria.

Figura 4

En el siguiente esquema se explica la dimensión empresarial y social y en qué asuntos profundiza.



Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, con datos de sistematización Negocios Inclusivos Solidarios.



Fase IV: Puesta en marcha

Se realizan actividades con todas las partes definidas en la fase de formulación para acompañar la puesta en marcha del modelo de negocio (plan de negocios, modelo de empresa, modelo operativo, plan de gestión de alianzas comerciales y vinculación con la empresa ancla) y del modelo de desarrollo solidario (plan de superación de la pobreza, disfrute efectivo de derechos y mejoramiento progresivo de la calidad de vida, modelo de gestión empresarial y social, modelo de gestión democrática para el desarrollo y plan de gestión de alianzas).

Figura 5

En el siguiente cuadro se muestran las actividades necesarias para la puesta en marcha del negocio inclusivo solidario, en la parte empresarial y social.



Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, con datos de sistematización Negocios Inclusivos Solidarios.

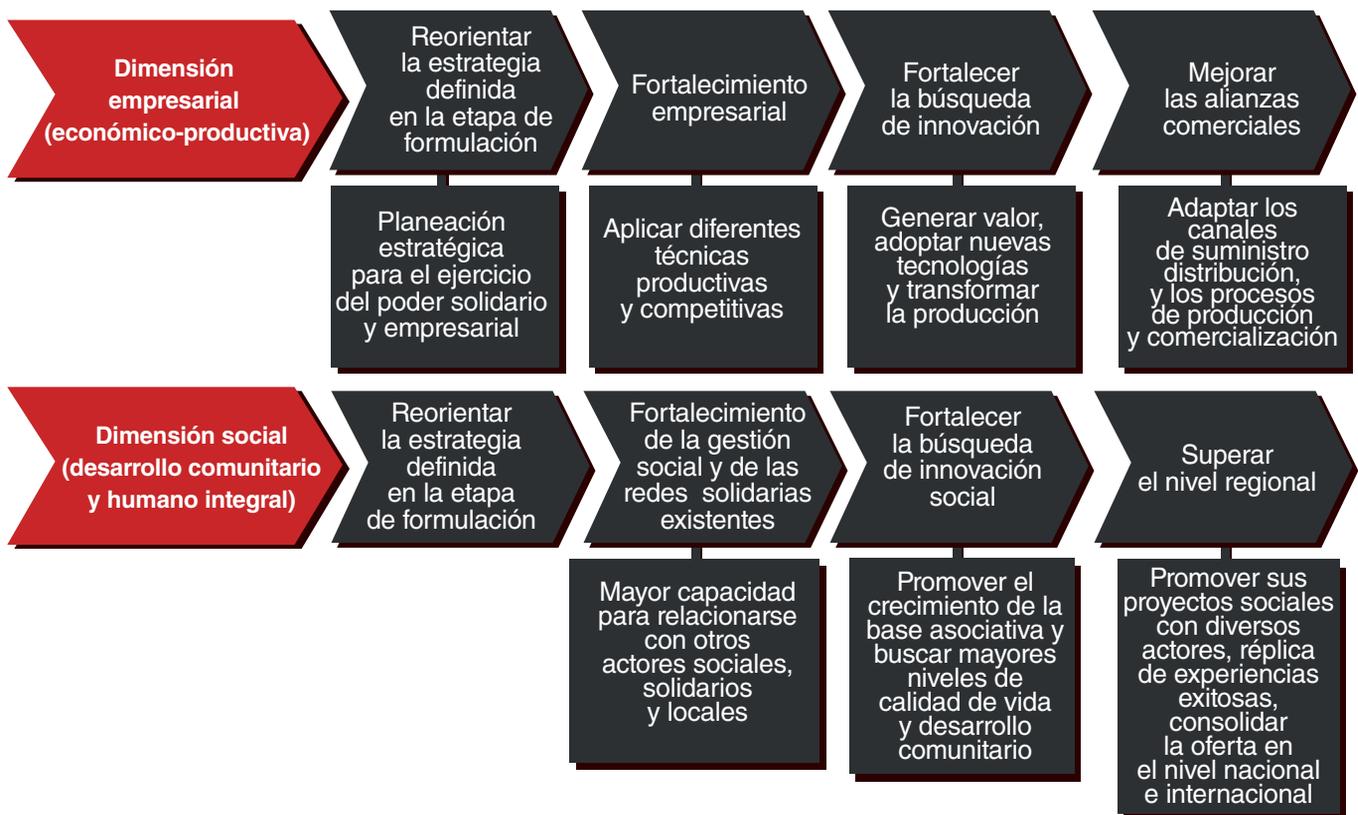


Etapa 2: Fortalecer lo asociativo y empresarial

En esta etapa se crean capacidades empresariales y solidarias. Las acciones están en función de la asistencia técnica, el seguimiento y la evaluación y se aplican correctivos al cumplimiento de las actividades y metas generadas en el modelo de negocios y de desarrollo así como en la relación con la empresa ancla. De esta manera, se busca evitar el fracaso de las empresas creadas y estimular en los actores la vocación emprendedora para que, en caso de no poder cumplir las metas, corrijan sus modelos y continúen su actividad empresarial.

Figura 6

En la segunda etapa del proceso de Negocios Inclusivos Solidarios, se hará un acompañamiento para fortalecer las organizaciones creadas en la etapa anterior. En el siguiente cuadro se muestran los aspectos a trabajar.



Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, con datos de sistematización Negocios Inclusivos Solidarios.

Definamos tres elementos fundamentales del proceso de fortalecimiento asociativo y empresarial



1. Generación de capacidades sociales y empresariales

El objetivo es desarrollar en las comunidades una mentalidad creativa, innovadora y estratégica, que les permita romper esquemas de pensamiento y cambiar su propia vida y comunidad. Esto se logra a través de un enfoque asociativo y solidario, con un proceso de fortalecimiento empresarial y social, ajustado a las necesidades de cada empresa solidaria.



2. Gobernabilidad

Se trata de consolidar internamente en las organizaciones solidarias, definir estrategias de actuación y establecer políticas. Para ello las personas tienen que vivir los principios de equidad, libertad, participación y asociatividad. Con esto se logra que las organizaciones mejoren la estabilidad institucional y sean más efectivas en la toma de decisiones y en la administración. El resultado es un buen gobierno donde la empresa trabaje con sus bases sociales a favor de la solidaridad como práctica de vida.

Pero la gobernabilidad depende de la **gobernanza**, la cual es la expresión de los niveles de madurez y de una base social organizada. Esta permite asumir responsabilidades compartidas en la implementación de decisiones y en el arte de gobernar correctamente.





3. Gestión

Es la administración de procesos en las Empresas Solidarias de Negocios Inclusivos y combina actividades de planeación, análisis, definición o ejecución y control. Esas acciones deben tener en cuenta la mentalidad empresarial y también el sentido solidario. Las capacidades de gestión empresarial y social pueden ser controladas usando conocimientos que aportan la empresa ancla y organizaciones sociales de mayor nivel.

Figura 7



Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, con datos de sistematización Negocios Inclusivos Solidarios.



Etapa 3: Consolidar la asociación y empresa

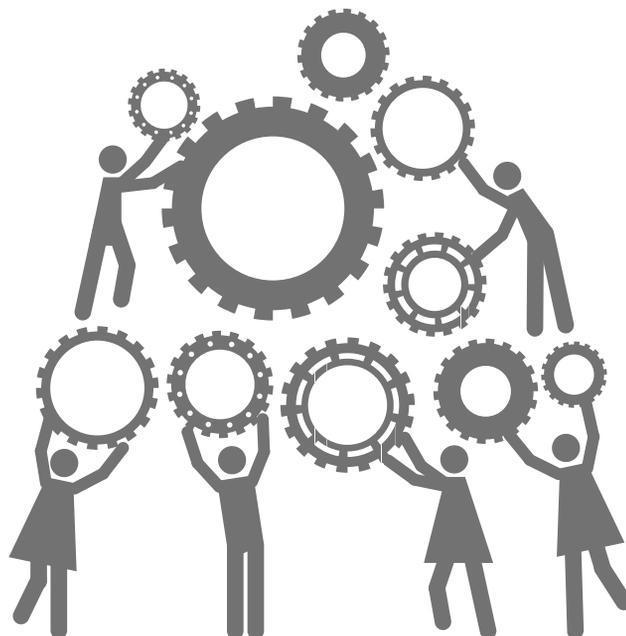
En esta etapa las organizaciones solidarias logran manejar sus propios procesos internos y externos. La asesoría que necesitan se orienta a establecer capacidades de gestión y apoyar los proyectos de negocios inclusivos solidarios. Esto se hará en beneficio común de los miembros y de la comunidad, actuando de manera conjunta y de forma fluida y natural.

Figura 8

Para consolidar las organizaciones sociales solidarias de los Negocios Inclusivos Solidarios en el plano asociativo y empresarial, es necesario acompañarlas con las siguientes acciones:

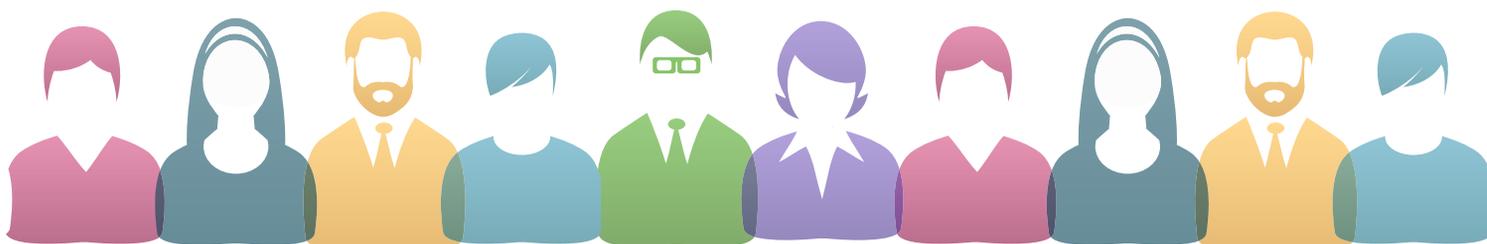


Fuente: Grupo de Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, con datos de sistematización Negocios Inclusivos Solidarios.



Son necesarias acciones que logren una mayor asimilación y la reproducción de los aspectos importantes para así consolidar los Negocios Inclusivos Solidarios en los territorios. Es importante que las personas incorporen los principios solidarios y de inclusión a su forma natural de actuar y tengan en cuenta la filosofía asociativa y solidaria.

Las acciones para orientar y fortalecer los aspectos asociativos y empresariales solidarios, se definen de la siguiente manera:



Para una mejor comprensión, definamos:

Ejercicio del liderazgo:

Fortalecer capacidades y competencias de los líderes mediante un proceso formativo tanto en el ámbito empresarial como solidario. Esto implica trabajar asuntos tales como: ejercicio del gobierno y el liderazgo; acompañamiento y orientación en la práctica de los acuerdos y las normas establecidas; orientación en el ejercicio del poder decisor y órganos de gobierno empresariales y de la organización solidaria.





Agenda interna

Incluye asuntos de mejoramiento de las capacidades internas para el manejo de relaciones. Las organizaciones a este nivel deben ser capaces de:

- ✓ Definir y conocer los actores internos y externos, para acordar las competencias de cada actor y saber cómo actuar con él.
- ✓ Ser sostenibles, o sea, que su modelo económico sea duradero y viable y permita la ejecución de otros proyectos conjuntos.
- ✓ Establecer mecanismos para manejar sus relaciones (cómo aprender a protegerse ante los actores con intenciones solamente políticas).
- ✓ Reforzar las capacidades individuales para el logro conjunto.



Gestión de agenda externa:

Apoyo para ejecutar la agenda de manejo de relaciones, de proyección y de planes de trabajo. Incluye acciones tales como:

- ✓ Alianza con actores claves en lo público, social y privado.
- ✓ Participar de procesos locales y regionales.
- ✓ Gestión de objetivos estratégicos.
- ✓ Gestión de objetivos de corto plazo.





Ejercicio de articulación:

Fortalecimiento y entrenamiento en procesos que permitan tener influencia en el contexto territorial. Además, la participación en procesos en los territorios conjuntamente con los actores claves del orden público y relación con otras dinámicas de mercado, para lograr la expansión y el crecimiento de la organización.

El entrenamiento es el factor principal para garantizar el éxito de las Organizaciones Solidarias de Negocios Inclusivos. Se hará para mantener la confianza y fortalecer a las bases sociales para el trabajo conjunto, con el fin de construir relaciones internas como hacia afuera con actores sociales, públicos y privados. Es importante el trabajo con los líderes de los grupos asociativos y con las bases sociales para mantener relaciones fuertes y sinceras en beneficio del bien común.

La acción fundamental de esta etapa se hace a través de encuentros ocasionales en donde se refuerzan los principios sociales, solidarios y de inclusión.

¿A dónde pueden llegar? A ser Negocios Inclusivos Solidarios Anclas para otros procesos y ser un modelo a replicar.





Glosario

Negocio Inclusivo

Es una iniciativa empresarial que integra las comunidades de bajos ingresos como protagonistas en la cadena valor, como consumidores, proveedores o distribuidores. Busca generar un beneficio económico para las empresas y para las comunidades, por lo que se espera que el sector privado brinde trabajo y riqueza a las comunidades de bajos ingresos y, a la vez, genere ganancias para la empresa. Su desarrollo requiere construir una relación de confianza entre los actores y una colaboración activa y equitativa.

Organización Solidaria

Es una forma de asociarse basada en la solidaridad, para trabajar por el beneficio de los asociados o de la sociedad en general. Puede también realizar actividades de producción o de servicios. Esta forma de organización es a la vez social y empresarial. Gestiona su propio desarrollo y aporta al desarrollo de todos.

Empresa de Economía Solidaria

Son las unidades económicas formadas por un grupo de personas, sin ánimo de lucro. Los integrantes a su vez son usuarios, consumidores y productores. Se constituye para satisfacer sobre todo las necesidades, intereses y deseos de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio social y comunitario.

Negocios Inclusivos Solidarios

Estrategia empresarial que ayuda a superar la pobreza de comunidades. Estos Negocios se vinculan, mediante organizaciones empresariales solidarias, a la cadena de valor de una empresa ancla que transfiere conocimientos, promueve el desarrollo de competencias empresariales y fomenta la participación en los mercados.

Entrenamiento

Técnica comunicativa que permite a un grupo de personas o a una persona, la búsqueda de sentido, de metas personales y colectivas en el trabajo, de valores solidarios, empresariales y culturales. El entrenamiento promueve una manera de dirigir, de tratar a las personas, que permita superar las barreras en la comunicación y en las relaciones.

Empresa Ancla

Empresa reconocida, con capacidades técnicas, económicas y de mercado, que se compromete con una comunidad para acompañarla en el desarrollo o mejoramiento de capacidades que permitan que la comunidad se vincule a la cadena de valor. Es una empresa creadora de valor en una comunidad y gestora de desarrollo económico y social.

Bibliografía

- ✓ Askunze Elizaga, Carlos (2007). “Economía Solidaria”. Publicado en: G. CELORIO y A. LÓPEZ DE MUNIAIN (Coords.): Diccionario de Educación para el desarrollo. Ed. Hegoa, Bilbao. http://www.economiasolidaria.org/files/ecosol_dic_ed.pdf
- ✓ GMH (2013). “¡BASTA YA! Colombia: Memorias de guerra y dignidad”. Bogotá: Imprenta Nacional.
- ✓ NU-Cepal. Rosales Osvaldo. “Globalización, integración y comercio inclusivo en América Latina 2010-2014”. Septiembre de 2015. Santiago de Chile. Documento digital.
- ✓ Pérez de Mendiguren Et.al. (s.f.). “¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines”.
- ✓ PNUD (s.f.), “Crecimiento de mercados inclusivos. Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia”.
- ✓ SNV–CECODES (2008). “Los Negocios Inclusivos en Colombia”. Bogotá. Términos de referencia y documentos presentaciones conceptuales. UAEOS 2014 y 2015.
- ✓ Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (2015), “Modelo de emprendimiento solidario a través de negocios inclusivos para la sostenibilidad y el restablecimiento de derechos económicos y sociales entre la población objetivo de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras. Proyecto final”. Bogotá.
- ✓ Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (2013), Curso Básico de Economía Solidaria.
- ✓ http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol29_1_03/spu04103.pdf
- ✓ <http://www.acnur.org/t3/donde-trabaja/america/colombia/>
- ✓ <http://www.caritasburgos.es/documentos/documentacion/12-Econom%C3%ADa%20social%20y%20solidaria.pdf>
- ✓ <http://www.negociosinclusivos.org/es/>

ESTRATEGIA DE
NEGOCIOS
INCLUSIVOS
SOLIDARIOS





ESTRATEGIA DE
NEGOCIOS
INCLUSIVOS
SOLIDARIOS



Centro Editorial Esumer



ORGANIZACIONES
SOLIDARIAS



TODOS POR UN
NUEVO PAÍS
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN