

Elaborado por

NUBIA ADRIANA JIMÉNEZ TORRES\*

LINA ALEJANDRA LOZANO MONTEALEGRE\*\*

Dirigido por: Lina María Valencia Ocampo, docente de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad, Universidad Externado de Colombia

CAPÍTULO V

*Negocios inclusivos que generan trabajo decente.  
Estudio de caso línea de negocios inclusivos de Fundación  
Propal y Carvajal Pulpa y Papel – Propal, en la vereda  
El Guabal, municipio de Guachené, Cauca*



Nuestros más sinceros agradecimientos al director ejecutivo de la Fundación Propal, Eduardo Posada, a la coordinadora de programas sociales, Marcela Martínez, y en especial a la coordinadora del Programa El Buen Vecino, Maribel Zapata. Gracias a su disposición e invaluable apoyo durante nuestro trabajo de campo, entrevistas y largas llamadas telefónicas, fue posible el desarrollo exitoso de este trabajo. También agradecemos a nuestra tutora, Lina María Valencia, por su constante apoyo y los valiosos aportes brindados a este proceso.

## INTRODUCCIÓN

La Fundación Propal y la empresa Carvajal Pulpa y Papel – Propal (Propal), ambas pertenecientes al Grupo Empresarial Carvajal, trabajan conjuntamente para desarrollar el programa objeto de este estudio, denominado Línea de Negocios Inclusivos, el cual se lleva a cabo en la vereda El Guabal del Municipio de Guachené, al norte del departamento del Cauca, lugar donde está ubicada la planta de procesamiento n.º 2 de Propal.

La Fundación tiene como propósito ejecutar la Política de Responsabilidad Social de Propal, específicamente lo relacionado con el mejoramiento de condiciones de las poblaciones vecinas a sus plantas de producción, por medio de la contribución a su desarrollo económico y social, generando capacidades, empoderando a sus habitantes y procurando la inclusión social en todas sus actividades. Dentro de los programas de intervención comunitaria de la Fundación se encuentra el que han denominado como “Programa El Buen Vecino” cuyo objetivo principal es contribuir al mejoramiento socioeconómico y ambiental de los habitantes de la vereda El Guabal. Y es dentro de dicho programa que se encuentra la Línea de Negocios Inclusivos, cuyos esfuerzos dan soporte a dos de los objetivos en los que está centrada la estrategia social de Propal y su Fundación: la generación de ingresos y la empleabilidad, identificadas como importantes problemáticas de la región.

---

\* Profesional en administración de empresas de la Universidad Politécnico Grancolombiano, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, profesional sénior de responsabilidad social corporativa en Scotiabank Colpatría. Email de contacto: [adrianajt2016@gmail.com](mailto:adrianajt2016@gmail.com)

\*\* Ingeniera ambiental egresada de la Universidad Santo Tomás, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, coordinadora de proyectos de sostenibilidad de Expocafé S.A. Email de contacto: [alejalozanom@hotmail.com](mailto:alejalozanom@hotmail.com)

Desde sus inicios en 1998, luego de que los habitantes de la vereda manifestaran su inconformidad ante la ejecución de las operaciones de Propal (cuando se presentó el desvío del caudal del río que afectó severamente la economía de sus habitantes), el programa promovió la creación de 13 microempresas, fusionadas actualmente en 6, creadas con el fin de convertirse en proveedores de Propal, emprendimientos que, al estar integrados a la cadena de valor de la empresa, generarían empleo e ingresos fijos para los beneficiarios<sup>1</sup>.

De acuerdo con la Alianza para los negocios inclusivos<sup>2</sup>, estos, los negocios inclusivos, se definen como “una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, 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” (Cecodes, 2008a, p. 2). Es bajo este concepto que Propal enmarca sus esfuerzos, al vincular como proveedores en su cadena de valor a emprendimientos de la vereda El Guabal, brindando acompañamiento desde su creación hasta su consolidación como empresas competitivas y agentes generadores de empleo y oportunidades para su región.

Por lo anterior, este estudio tiene como objetivo general valorar la Línea de Negocios Inclusivos y su impacto cualitativo en la empleabilidad y la generación de ingresos de la vereda El Guabal. Adicionalmente, se establecen como objetivos específicos documentar y sistematizar la experiencia, determinar la pertinencia de esta iniciativa en relación con los asuntos definidos como relevantes para los grupos de interés<sup>3</sup> involucrados, explicar el proceso de vinculación de los emprendimientos y su transformación en microempresas, evaluar el seguimiento que la Fundación Propal y sus aliados hacen a cada microempresa en todas las etapas del proceso, explorar las posiciones de la población beneficiada por las actividades de la Fundación en relación con sus necesidades y demandas, identificar los impactos que la línea ha tenido sobre el territorio y las comunidades en las que opera e identificar factores de éxito y acciones que

---

1 Según cifras a 2016, las microempresas generan cerca de 100 empleos directos y cuentan con facturaciones anuales que superan los 4.300 millones de pesos. Fuente: Carvajal Pulpa y Papel - Propal

2 La Alianza de los Negocios Inclusivos está conformada por Cecodes, el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, SNV, y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD.

3 Según EDWARD FREEMAN (1984, p. 25) los grupos de interés son aquellos grupos o individuos que se pueden afectar o que pueden ser afectados por el logro de los propósitos de una empresa. En este sentido, se incluyen los empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la empresa.

permitan generar oportunidades de mejora para todos los interesados. Todo esto con el propósito principal de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada: *¿De qué manera las actividades desarrolladas por Fundación Propal y Carvajal Pulpa y Papel, en el marco de la Línea de Negocios Inclusivos del Programa El Buen Vecino (1998-2017), generan un impacto cualitativo en el empleo y la generación de ingresos en la vereda El Guabal, Municipio de Guachené en el departamento del Cauca, contribuyendo así con el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible n.º 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico?*

Con base en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (Pérez, 2016) se desarrolla este estudio de caso haciendo uso de herramientas cualitativas de recolección de información. Este trabajo incluyó, entre otros, la revisión de documentos provistos por las organizaciones y publicaciones externas, 16 entrevistas y 3 grupos focales llevados a cabo con 9 grupos de interés y observaciones cualitativas realizadas en diferentes sitios impactados por el proyecto, procesos adelantados en dos visitas de campo durante los meses de mayo y octubre de 2017 a los municipios de Guachené, ubicación de la Planta n.º 2 y Puerto Tejada, sede de la Fundación Propal.

La estructura del documento expone en principio la metodología utilizada, luego de esto, se describe el contexto en el que el programa se desarrolla, la caracterización de la zona y de su población, sus principales problemáticas, un acercamiento a Propal y a la Fundación como parte de la Organización Carvajal y sus diferentes esfuerzos en materia de responsabilidad social.

Posterior a esto, el lector puede conocer las particularidades de la Línea de Negocios Inclusivos, cómo surgió, sus resultados y sus impactos cualitativos evidenciados a lo largo del estudio. A continuación, se describe la modalidad de inversión social (Negocios Inclusivos) en la que se enmarca el programa y la evaluación de si, en efecto, la iniciativa corresponde a la modalidad descrita. Por último, se encuentran las lecciones del caso que compilan los factores de éxito y oportunidades de mejora hallados, así como las recomendaciones y conclusiones identificadas durante la investigación.

## I. METODOLOGÍA

El presente estudio de caso se desarrolló bajo los lineamientos definidos en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* de Óscar Iván Pérez (2016). La *Metodología* propone diez etapas secuenciales de investigación, las dos primeras etapas *identificación y selección de la organización y consecución del apoyo de la organización* fueron desarrolladas por la

Universidad Externado mediante la convocatoria realizada en conjunto con la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE, y Pacto Global, donde distintas fundaciones y empresas presentaron sus iniciativas de inversión social y cuyo factor clave de selección fue representar una clara relación con el ODS n.º 8 Trabajo decente y crecimiento económico. Las otras ocho etapas, el *diseño de investigación, la documentación inicial, el trabajo de campo, el análisis de la información y la elaboración del reporte final*, fueron elaboradas por las autoras, al igual que las etapas de *elaboración del marco teórico y evaluación de rigor del estudio de caso*.

Según la *Metodología* mencionada, el programa Línea de Negocios Inclusivos de Propal y Fundación Propal correspondió a un estudio de caso *único* porque incorpora un solo objeto de estudio; esto es, los negocios inclusivos que la Fundación fortalece y que Propal involucra a su cadena de valor, y *holístico* porque involucra una sola unidad de análisis indivisible; el programa solo se lleva a cabo con microempresarios de la vereda El Guabal, municipio de Guachené, Cauca.

En este orden de ideas, para asegurar que la estrategia de investigación respondiera al propósito de documentar con la rigurosidad académica el estudio de caso, se estableció como punto de partida el protocolo de investigación, el cual fue la ruta de trabajo para el desarrollo de este documento, allí se planteó la pregunta de investigación, la hipótesis, el objetivo y los objetivos específicos. El objetivo general planteado es Valorar la Línea de Negocios Inclusivos del Programa El Buen Vecino de la Fundación Propal y Carvajal Pulpa y Papel - Propal (1998-2017) y su contribución en la generación de ingresos y la empleabilidad de la vereda El Guabal, Municipio de Guachené, departamento del Cauca, en el marco del ODS n.º 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico.

Así mismo, se consultaron diferentes fuentes de información, entre ellas primarias y secundarias relacionadas con la Fundación, la trayectoria de Carvajal Pulpa y Papel, el programa objeto de estudio y la teoría que lo enmarca. Para ello, se tuvieron en cuenta reportes de sostenibilidad Global Reporting Initiative, GRI, informes de gestión económica, reportes presentados a la AFE, información de páginas web, presentaciones corporativas, artículos, publicaciones, entre otros.

El trabajo de campo, que permitió conocer de primera mano la percepción que los diferentes grupos de interés tienen sobre el programa y sus principales resultados, se llevó a cabo en conjunto con Fundación Propal durante dos visitas de campo realizadas en los meses de mayo (entre el 22 y 24) y octubre (entre el 10 y 11) de 2017. Se mapearon y acordaron los principales grupos de

interés a entrevistar, entre ellos estuvieron los microempresarios, entidades gubernamentales locales, entidades educativas, personal de Fundación Propal y de Propal. Se seleccionaron los escenarios que debían ser observados (los municipios de Puerto Tejada y Guachené, la vereda El Guabal, las instalaciones de la Fundación, la planta n.º 2 de Propal, entre otros), se llevaron a cabo entrevistas y tres grupos focales, dirigidos a los microempresarios y a sus empleados. La observación cualitativa también hizo parte del estudio en los lugares visitados.

Posterior a esto –las visitas de campo, las entrevistas y las observaciones cualitativas–, se consolidó, sistematizó y analizó la información recogida mediante diferentes instrumentos como la línea de tiempo, la matriz Dofa y la triangulación de datos. El ejercicio de análisis contribuyó a la identificación de los asuntos más relevantes para los grupos de interés, así como de los principales impactos del Programa, y permitió identificar los aspectos claves que determinan los factores de éxito, a la vez que aquellos que podrían ser implementados para garantizar la viabilidad del programa en el tiempo. Esta fase de investigación finaliza con la valoración del caso a la luz de la teoría de los negocios inclusivos y del ODS n.º 8. El proceso de investigación finalizó con la organización y redacción de los resultados de todo el proceso de investigación, con el fin de presentar el producto final.

## 2. CARVAJAL PULPA Y PAPEL: CONTEXTO Y COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD

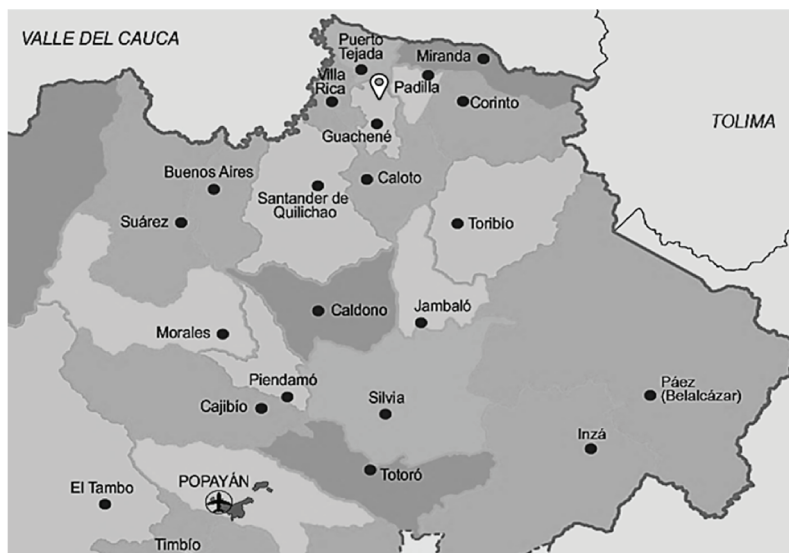
### 2.1. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE GUACHENÉ, CAUCA Y LA VEREDA EL GUABAL

Guachené es uno de los 42 municipios que conforman el departamento del Cauca, fue constituido el 19 de diciembre de 2006, como resultado de un proceso de segregación del municipio de Caloto mediante consulta popular<sup>4</sup>. Este municipio se localiza a 85 km de la ciudad de Popayán, capital del Cauca y a 35 km de la ciudad de Cali, capital del Valle del Cauca (Alcaldía Municipal de Guachené Cauca, 2016).

---

4 Mecanismo de participación ciudadana mediante el cual se convoca al pueblo para elegir sobre algún aspecto de vital importancia (Banrepcultural, 2015).

GRÁFICA 22. MAPA POLÍTICO-ADMINISTRATIVO DEL NORTE DEL CAUCA



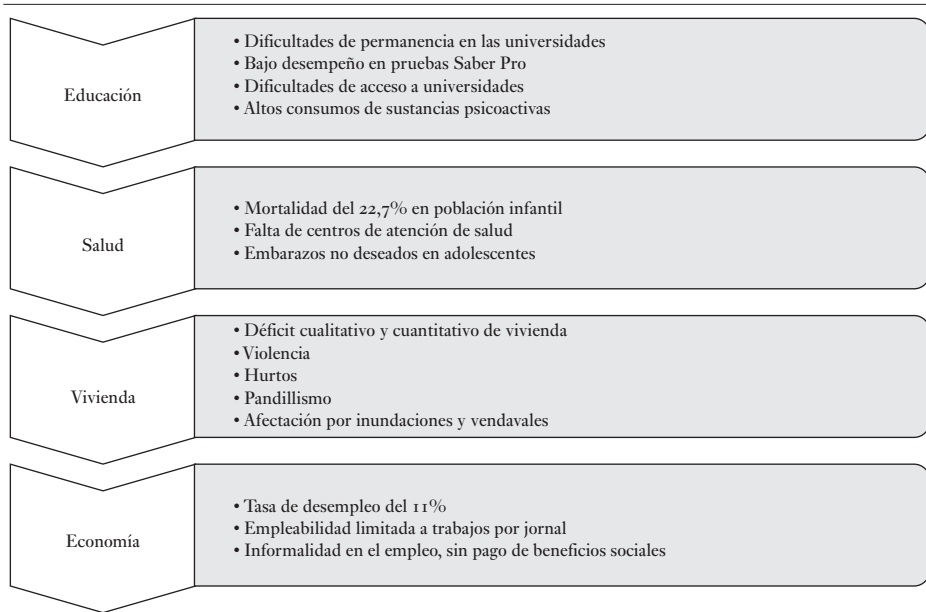
Fuente: Adaptado de Instituto Geográfico Agustín Codazzi, Igac (2014).

De acuerdo con las proyecciones del Dane, publicadas en el Plan de Desarrollo de Guachené 2016–2019, el municipio cuenta con una población de 19.815 habitantes a 2016, 99 % afrodescendientes. La vereda El Guabal está ubicada a 7 km al norte del casco urbano de Guachené, territorio ocupado por 1.519 habitantes y con 8,98 km<sup>2</sup> es una de las veredas más pobladas y con mayor extensión del municipio (Alcaldía Municipal de Guachené, 2016, p. 12).

Guachené tiene como vocación económica la producción agrícola, principalmente el cultivo de caña de azúcar y, en segundo lugar, se encuentra la actividad industrial (Alcaldía Municipal de Guachené, 2016, p. 30). La distribución de la actividad económica del municipio se destaca por la presencia de grandes compañías como Familia del Pacífico, Casa Luker, Tecnoquímicas, Papeles del Cauca, Casa Editorial El Tiempo, Sancela, Propal y Pavco, entre otras (Cideter, 2009).

Dentro del Plan de Desarrollo del Municipio 2016–2019 se identifican las principales problemáticas de Guachené clasificadas como:

GRÁFICA 23. CLASIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS DE GUACHENÉ



Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. GRUPO CARVAJAL

Con más de un siglo desde su creación<sup>5</sup>, Carvajal se ha convertido en un actor clave en la historia y la actualidad de la economía colombiana. A través de las siete empresas que hoy conforman el grupo empresarial y operaciones en 14 países, esta organización trabaja en actividades que van desde la producción de papel pasando por el diseño, producción y distribución de empaques y la producción de elementos escolares, hasta la producción de mobiliario para empresas, soluciones en tecnologías de información, medios y comunicación (Carvajal, 2010).

Sus esfuerzos en materia de RS se enmarcan en una política de sostenibilidad en la que asume su compromiso con la gestión sostenible de cada empresa que conforma su grupo empresarial:

5 Fundada en 1904 por ALBERTO CARVAJAL (CARVAJAL, 2010).

El compromiso, liderazgo y participación de toda la Organización Carvajal, con el fortalecimiento de la cultura de ciudadanía corporativa, principios de buen gobierno, respeto de los derechos humanos, la legislación, la adopción de iniciativas nacionales e internacionales de comportamiento ético y el mejoramiento continuo (Carvajal, 2016).

En cuanto a los aspectos sociales externos, Carvajal contribuye a un entorno de respeto por los derechos de la comunidad, garantizando beneficios mutuos con sus grupos de interés. Por medio de las fundaciones Carvajal y Propal, las cuales intervienen en territorios priorizados dependiendo de la empresa que realice la gestión, Fundación Carvajal interviene en las ciudades de Cali y Buenaventura, cuenta con programas en áreas como la generación de ingresos y educación y cultura, y transversalmente el desarrollo social y comunitario. Dichos programas son financiados en un 27 % por la organización Carvajal y un 73 % por otros donantes y aliados (Carvajal, 2016, p. 32). Y Fundación Propal en los municipios del Norte del Cauca.

### 2.3. CARVAJAL PULPA Y PAPEL - PROPAL

Carvajal Pulpa y Papel - Propal, se dedica a la producción de papeles finos y especiales para la impresión, uso en oficinas y escritura, y producción de cartulinas para la elaboración de empaques (Propal, s.f.). Fundada en el año 1957 por la compañía norteamericana W.R. Grace & Co. bajo el nombre de Pulpa y Papeles Colombianos (Pulpaco), inicia la primera producción de papel a partir del bagazo de caña de azúcar sobrante de los ingenios para la producción de papeles finos, en el país. En 1990 se asocia con International Paper Company y se denomina Propal<sup>6</sup>, ese mismo año adquiere la compañía Papeles S.A. e inicia sus operaciones en Caloto Cauca (hoy parque industrial de Guachené).

En el año 1997, Carvajal S.A. entra en la recapitalización de Propal a través de la Fundación Antonio Restrepo Barco, convirtiéndose en accionista de la compañía y años después se convierte en su único dueño. En 2011, Propal cambia su razón social a Carvajal Pulpa y Papel; sin embargo, aún hoy en día, se reconoce a sí misma y es reconocida por el mercado como Propal (Propal, s.f.).

Propal basa su estrategia de producción en 100 % bagazo de caña de azúcar como materia prima, conformando un portafolio de productos sostenibles, que

---

6 Productora de Pulpa y Papel S.A.

además cuentan con el respaldo de certificaciones propias (autodeclaraciones) como biodegradable, *Free of Bleaching Chemical*, *Earth Pact*, *Color Natural*, entre otros, los cuales brindan la garantía de un producto amigable y responsable con el ambiente. Cuenta con 5 programas de responsabilidad ambiental para minimizar el impacto de sus operaciones en el entorno, como lo son el uso eficiente y ahorro del agua, gestión integral de la energía, control adecuado de vertimientos, control de las emisiones, programa para la gestión integral de residuos sólidos (Propal, s.f.).

El relacionamiento con las comunidades está a cargo de la Fundación Propal, creada en 1991 con el propósito de materializar su filosofía organizacional de promover el mejoramiento continuo de la calidad de vida de las comunidades ubicadas en la zona de influencia de sus plantas de producción. Esta idea es complementada por Eduardo Posada, director de la Fundación, cuando dice “trabajamos por el desarrollo, no simplemente por mejorar la calidad de vida porque (...) mejorar la calidad de vida no necesariamente genera desarrollo” (Jiménez y Lozano, 2017).

#### 2.4. FUNDACIÓN PROPAL

La Fundación Propal es una organización social-privada, sin ánimo de lucro, fundada por Propal en agosto de 1991<sup>7</sup>. Con sede principal en Puerto Tejada (Cauca), lleva a cabo diferentes estrategias para contribuir al desarrollo social de los municipios que hacen parte de la zona de influencia de las plantas de producción de Propal: Guachené, Puerto Tejada y Villa Rica en el Norte del Cauca y Yumbo en el Valle del Cauca.

Cuenta con cuatro líneas de acción en las que principalmente trabaja con la comunidad (ver Gráfica 24).

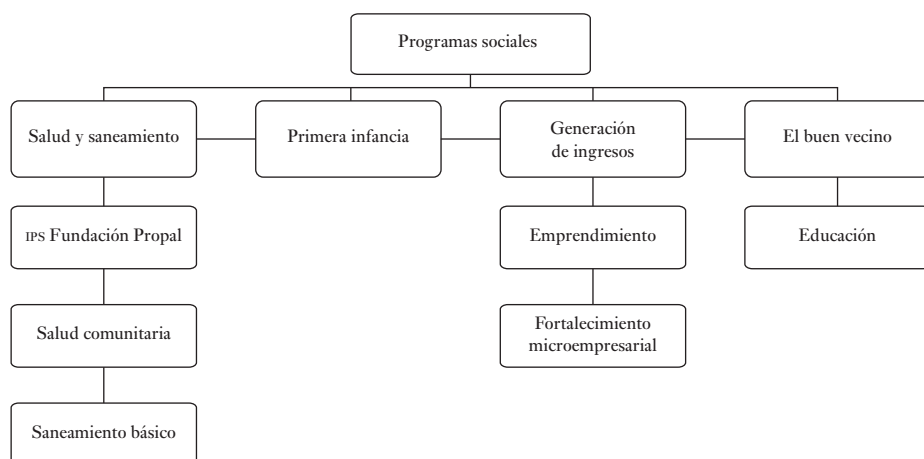
En el desarrollo del programa de salud, se llevan a cabo actividades para el cuidado de la salud comunitaria, soportadas en su IPS<sup>8</sup> ubicada en la sede principal de Fundación Propal, en Puerto Tejada. En el marco de la línea educación, orientada a la primera infancia, se ejecuta una estrategia de formación

---

7 La Fundación fue creada por Propal con el fin de llevar a cabo su programa de RSE para la comunidad.

8 Institución Prestadora de Servicios de Salud.

GRÁFICA 24. PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN SOCIAL  
DE LA FUNDACIÓN PROPAL



Fuente: Fundación Propal, 2018.

y desarrollo para contribuir en la atención integral de los pequeños entre 0 y 5 años, reiterando su compromiso con sus futuros ciudadanos (Fundación Propal, 2016). En relación con la generación de ingresos, promueve el fortalecimiento microempresarial para dinamizar la generación de ingresos y empleo en la región, por medio de la transferencia de conocimiento y tecnología, y el apoyo a la formulación de estrategias de negocio y consolidación de procesos técnicos y administrativos para lograr negocios competitivos y sostenibles en la comunidad (Fundación Propal, 2016).

Otro de sus programas de intervención es El Buen Vecino<sup>9</sup>, el cual surge en 1998 como una “campana” liderada por Propal. Tiene por objetivo contribuir al desarrollo de capacidades y empoderamiento comunitario y se dirige a los habitantes de la vereda el Guabal permitiendo, a la vez, establecer relaciones

9 El Buen Vecino es un concepto relacionado con la política de Buena Vecindad, adoptado por primera vez por el presidente FRANKLIN D. ROOSEVELT en su discurso de posesión en 1933. Significa sentido de cooperación y solidaridad entre los gobiernos del continente americano (MEYER, 1964), el cual es entendido como un tratado de reciprocidad comercial para superar la gran depresión financiera que afectó la economía y la sociedad norteamericana de esa época. Desde ese momento el término ha sido utilizado y apropiado por diferentes organizaciones, comunidades e individuos para ejemplificar esa cooperación y solidaridad como elementos de vital importancia en la sociedad actual (Fundación Propal, 2016).

de confianza y de buena convivencia entre ellos y la empresa (Fundación Propal, 2016). Está orientado únicamente a esta vereda, dado que se encuentra ubicada dentro del radio de acción de la Planta 2 de Propal y es su población quien se manifiesta por recibir directamente los impactos sociales y ambientales derivados de la operación de la planta. Las demandas exigidas por la comunidad en 1998, se convirtieron en la motivación para que Propal definiera la creación de este Programa.

El diseño del programa se desarrolló de manera conjunta entre Propal, Fundación Propal y la comunidad. Su estrategia está basada en la generación de espacios participativos y de bienestar para la comunidad, en cuatro líneas de acción como lo describe la Gráfica 25, con las cuales se busca atender sus principales necesidades sociales: salud, educación, empleo y generación de ingresos.

GRÁFICA 25. ESQUEMA DE LAS LÍNEAS DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA EL BUEN VECINO

| Línea de salud  | Línea de educación   | Línea de empleo   | Línea generación de ingresos   |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesto de salud ubicado en El Guabal</li> <li>• Jornadas de salud en la vereda: Vacunación, prevención dengue, ETS, nutrición</li> <li>• Aliado: U. Icesi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo escuela El Guabal</li> <li>• Apoyo iniciativa “El Salto Afro”</li> <li>• Aliado: Alcaldía de Guachené, Cauca</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de mano de obra de la vereda para realizar trabajos en la planta</li> <li>• Aliado: Personal capacitado de la vereda</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de microempresas</li> <li>• Generación de empleo, contratación planta</li> <li>• Aliado: Sena, CNP</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia.

En la línea de salud de *El Buen Vecino*, Fundación Propal cuenta con un puesto de salud ubicado en la vereda, con una enfermera y un equipo médico y también se realizan jornadas extramurales en convenio con la Facultad de Medicina de la Universidad Icesi, con el fin de mejorar la cobertura de salud de la vereda, alianza que comprende actividades como la prevención del dengue, pediatría, nutrición y medicina familiar (Fundación Propal, 2016).

En la línea de educación, se apoyan actividades desarrolladas por la escuela de la vereda, como complemento al proceso educativo en áreas de danza, muestras folclóricas, deportes y sistemas. Además, desde el 2013, Fundación Propal apoya la política educativa de la alcaldía en Guachené “El Salto Afro”, que beneficia a los jóvenes de la vereda con auxilios para su desplazamiento y sostenimiento hacia las universidades (Fundación Propal, 2016).

En cuanto a la línea generación de empleo, la Fundación gestiona ante Propal que se brinde empleo directo y de manera formal a los habitantes de la vereda, con el fin de aportar al desarrollo y generar dinamismo económico en la comunidad (Fundación Propal, 2016).

Dentro de la línea de generación de ingresos, se establece la Línea de Negocios Inclusivos, objeto de estudio de la presente investigación cuya ejecución es un trabajo desarrollado en conjunto entre Propal y la Fundación en el que, por un lado, brindan acompañamiento y fortalecimiento a microempresarios de la vereda El Guabal y, por otro, son contratados para que presten sus servicios a la planta n.º 2 de Propal, con base en dos principios: cumplir con los más altos estándares de calidad y generar empleo para la comunidad (Fundación Propal, 2016). Como manifiesta Maribel Zapata, coordinadora del programa El Buen Vecino, al explicar el rol de la Fundación dentro de la Línea de Negocios Inclusivos, “la planta se encarga de la contratación de los servicios, la Fundación hace la intervención social y comunitaria con estas microempresas en fortalecimiento, formación, estudio de nuevas oportunidades (...) estamos brindando acompañamiento a la medida para las microempresas” (Jiménez y Lozano, 2017a).

### 3. LÍNEA DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DEL PROGRAMA EL BUEN VECINO

La Línea de Negocios Inclusivos, conocida como “Apoyo a Microempresarios” del programa El Buen Vecino, remonta su origen al año 1998. Tiene como enfoque principal vincular a los habitantes de la vereda El Guabal como proveedores en la cadena de valor de Propal, con el objetivo de promover la generación de ingresos y el empleo formal en la zona, a la vez que fortalece sus relaciones comunitarias y garantiza su licencia social para operar<sup>10</sup>, por medio de la construcción y el fortalecimiento de capacidades y el desarrollo de competencias con emprendedores y microempresarios, para garantizar servicios de calidad.

---

<sup>10</sup> La Licencia Social para operar, es un término usualmente empleado en minería y hace referencia a la aceptación de la operación de la compañía por parte de las comunidades locales que se ven afectadas o que podrían sufrir un potencial impacto. Para las empresas resulta muy valioso realizar el gasto asociado a la obtención de esta licencia, pues a largo plazo resulta ser muy positiva para el desarrollo de la operación y para disminuir el riesgo de conflictos sociales (BOUTILIER y THOMSON, 2011).

### 3.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA LÍNEA DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

En 1990, cuando Propal adquiere Papelcol e inicia operaciones en El Guabal, se convierte en el objeto de atención de la comunidad, pues al ser Propal una empresa reconocida y de carácter multinacional, es considerada como uno de los escenarios más deseados para trabajar.

Con grandes expectativas recibe la comunidad la llegada de Propal a la zona, suponiendo que una multinacional de este tamaño traería las oportunidades de generación de empleo y dinamización de la economía que tanto anhelaban, pero no es así como lo recuerdan, mencionan que la empresa no los tuvo en cuenta, que no hubo mayores contrataciones y que no utilizaba los servicios establecidos en la zona. El testimonio de Vicente Caicedo, secretario de planeación del Municipio, lo ratifica: “la gente tenía mucha esperanza de que la empresa comprara productos locales, (...) pero no fue así, todo lo compraban en Cali”. Menciona que incluso la mano de obra contratada era de Cali, por la cercanía y por ser ciudad grande, la capital del Valle del Cauca, departamento vecino (Jiménez y Lozano, 2017b).

En el mismo sentido se expresa Pablo Rosero, uno de los microempresarios beneficiarios, al hablar de los inicios de los programas El Buen Vecino y Línea de Negocios Inclusivos y la problemática en la zona: “(...) cómo era posible que una empresa tan buena como esa trabajando y la gente aguantando hambre, pasando trabajos y todo lo que nos entregaban a nosotros era la contaminación, el ruido, el riesgo, el peligro las 24 horas” (Jiménez y Lozano, 2017c).

Esta era la situación por la cual la comunidad constantemente se quejaba, la falta de empleo, de oportunidades y de atención por parte de la empresa. Decididos a que fueran escuchados, los guabaleños hicieron una manifestación para solicitar que los ayudaran y les dieran empleo, pero sus demandas seguían sin ser atendidas. “Una comunidad con todas las necesidades, con falta de oportunidades (...) fuimos a la industria a pedir y como no nos hicieron caso, hicimos un paro pacífico”, cuenta Ulder Fabio Valencia, uno de los microempresarios (Jiménez y Lozano, 2017d).

En 1998, de acuerdo con lo declarado por los microempresarios durante las entrevistas, se afirma que Propal decide desviar el caudal del río Palo<sup>11</sup> para

---

11 El río Palo nace en la cordillera central, atraviesa los municipios de Caloto, Guachené y Villa Rica y deposita sus aguas en el río Cauca, en Puerto Tejada. Fuente: Consejo Regional Indígena

construir una bocatoma con el fin de abastecer de agua su producción<sup>12</sup>. En ese entonces, muchos de los habitantes de la vereda obtenían sus ingresos de la extracción de material de ese mismo río<sup>13</sup>, aguas más abajo del punto en el que Propal instaló su bocatoma, eran areneros, trabajaban todos los días sumergidos en el agua, a la intemperie y sin la garantía de recibir un ingreso fijo.

Esta situación generó aún mayor descontento en la comunidad que, sin trabajo, ni oportunidades, ni sustento, reclamó severamente a Propal por una pronta solución. Ante esta situación, José Elí uno de los microempresarios actuales, declara que: “extraíamos material de arrastre del río Palo y cuando llegó Propal a hacer la bocatoma, le cambiaron el curso al río, lo represaron y nos quedamos sin que extraer” (Jiménez y Lozano, 2017e).

Fue entonces cuando la comunidad se unió y realizó un bloqueo que detuvo las operaciones de la planta por cerca de una semana, situación que generó grandes tensiones sociales y un impacto económico de considerables proporciones para Propal. Así lo describe Berta, otra de las microempresarias: “hicimos paro, para que nos pudieran oír, muchas veces nosotros los llamamos y no nos prestaban atención e hicimos paro porque nos quitaron nuestra fuente de trabajo” (Jiménez y Lozano, 2017f).

En estas circunstancias, el Área de Seguridad Física de la planta estableció los primeros espacios de diálogo con los manifestantes, con el fin de encontrar una solución que representara ganancia para ambos (Propal y comunidad) y de esta manera lograr que el bloqueo fuera levantado. Los voceros y líderes de la movilización exigían ser empleados en la planta, tener una fuente de ingresos que sustituyera la que habían perdido por la instalación de la bocatoma y, al respecto, aclara José Elí Mina, microempresario, “la idea nació de nosotros (...) como nos habían quitado la fuente de trabajo, entonces que nos mitigaran dándonos empleo en la planta” (Jiménez y Lozano, 2017e). Sin embargo, para Propal esto no era sencillo, pues muchos de los reclamantes no tenían siquiera la educación primaria ni mayores conocimientos o destrezas técnicas previas

---

del Cauca, Cric (2017) <http://www.cric-colombia.org/portal/la-historia-que-los-calenos-no-saben-sobre-el-desbordamiento-del-rio-cauca/>

12 La organización manifiesta que solo se construyó un “trincho” (muro de contención construido de guadua o madera).

13 En la extracción de materiales de río, se destacan las arenas, gravillas y recibos, generalmente usados para construcción. Esta actividad sigue siendo fuente informal de ingresos para muchos habitantes en la zona.

que pudieran capacitarlos para desarrollar un oficio dentro de la planta. Al respecto, Adriana Rengifo, especialista de gestión humana en Propal planta 2, recuerda ese momento de la siguiente manera:

Hubo una situación compleja con la vereda El Guabal, lo que obligó a que la empresa reevaluara muchas cosas que estaba haciendo. Dentro de ese reevaluar (...) se empezó a ver que la gente de la vereda no estaba capacitada y esta es una empresa que necesita personas que estén capacitadas de manera técnica y como ellos (...) están pidiendo empleo, entonces les vamos a dar empleo, pero ¿cómo les damos empleo?, ¿cómo los articulamos de tal manera que les ayudemos a generar un ingreso y ellos a su vez sean parte de la compañía? (Jiménez y Lozano, 2017g).

En respuesta a estos cuestionamientos, se puso sobre la mesa de diálogo otra alternativa que lograra resolver la situación laboral de estos miembros de la comunidad y que, por no contar con alguna preparación, no podían ser contratados por la planta. En ella se identificaron servicios que Propal necesitara y pudiera contratar dentro de su operación.

Se reunieron entonces representantes de la compañía y manifestantes con el propósito de identificar las necesidades y potenciales actividades a realizar para convertirse en proveedores de la planta 2 de Propal. Uno a uno, los líderes discutieron con Propal los servicios que la planta podría requerir y que ellos estarían en capacidad de ofrecer, para posteriormente evaluar la viabilidad de estas propuestas. Todo, con miras a impulsar la creación de microempresas prestadoras de servicios, en los asuntos identificados.

Esta nueva opción, si bien no les garantizaba empleo inmediato, si logró comprometer a las partes; por un lado a los manifestantes, con el involucramiento en su propio proceso de desarrollo y con la materialización de su idea de negocio; y, por el otro, a la planta, con el acompañamiento en ese proceso de formación requerido, que se traduciría en generación de capacidades y en la garantía de vincular en el futuro los emprendimientos a la operación de la planta, una vez cumplieran con los mínimos requeridos.

Como consecuencia de ese nuevo escenario se creó la Campaña El Buen Vecino. De acuerdo con Eduardo Posada, esta nace como plan de choque ante las demandas de la comunidad (Jiménez y Lozano, 2017). Se crea para dar acompañamiento y asegurar el cumplimiento de los acuerdos posteriores a la manifestación, no solo en el tema de creación de empresa sino también en lo

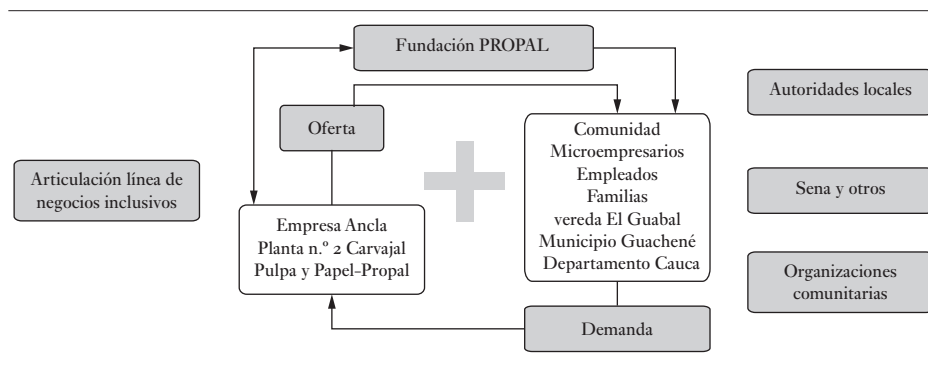
concerniente al empleo directo con la planta y a la problemática ambiental<sup>14</sup>, otra de las preocupaciones de la comunidad.

Diez años después de esa gran manifestación, Propal pasó a compartir el liderazgo del Programa El Buen Vecino con la Fundación, por ende, también el liderazgo de la iniciativa de apoyo a los microempresarios. Como estrategia de comunicación, la Fundación desarrolla su trabajo con la comunidad a través de comités que abordan los siguientes temas: vivienda, educación, salud, medio ambiente y empleabilidad. Para los dos últimos, se cuenta con la constante participación de Propal, para garantizar que se cumpla con el objetivo de brindar trabajo siempre y cuando exista la necesidad de requerimiento de personal y para que los temas relacionados con el medio ambiente, efectivamente le apunten a los aspectos ambientales relacionados con la planta.

### 3.2. MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS

A partir del trabajo conjunto con la Fundación, se mapearon y acordaron los principales grupos de interés del programa, tomando como referencia las principales categorías definidas por Freeman (1984, p. 25) y adaptando lo propuesto por Cecodes, para este propósito.

GRÁFICA 26. MAPA GRUPOS DE INTERÉS LÍNEA DE NEGOCIOS INCLUSIVOS



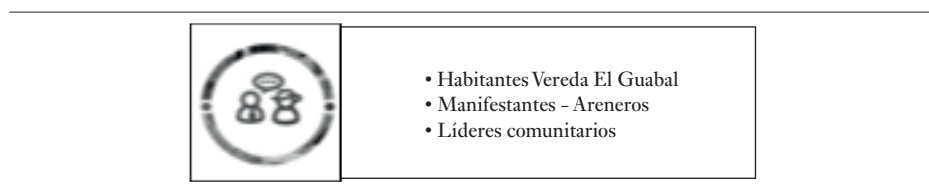
Fuente: Adaptado de negocios inclusivos de Colombia (s.f.).

14 De acuerdo con las entrevistas y la observación cualitativa realizada en campo, la contaminación del recurso hídrico, del aire y la generación de olores son las problemáticas ambientales más agudas de la zona, producto en su mayoría, de la presencia de las empresas del parque industrial.

### 3.3. BENEFICIARIOS

Los microempresarios se encuentran, actualmente, entre los 40 y 65 años. Para el momento de su vinculación al programa, un gran porcentaje de ellos no contaba con estudios primarios y/o secundarios, inclusive algunos de ellos se encontraban en condición de analfabetismo. A 2017, gracias a los esfuerzos adelantados por la Fundación, su formación ha incluido estudios profesionales en algunos casos.

GRÁFICA 27. DESCRIPCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS



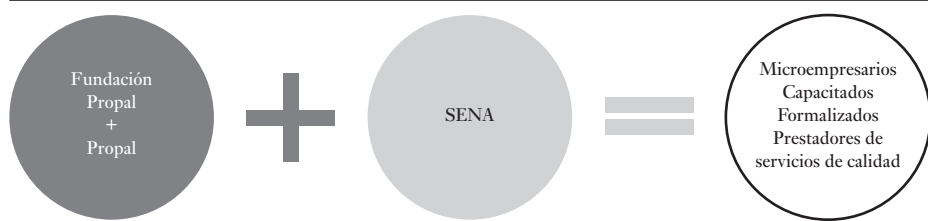
Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. ALIADOS

Como en muchos procesos de intervención social, quien lidera la intervención no siempre es quien está en capacidad, por sí solo, de ejecutarla. Propal lo entendió y encontró en el Sena a uno de sus mayores aliados pues quién mejor que el ente nacional encargado de la formación integral de los trabajadores colombianos para esta labor. Es en asocio con esta entidad, en primera instancia, que Propal puede concretar la tan necesaria generación de capacidades para dar continuidad a su plan<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Es importante mencionar que, de acuerdo con lo expresado por los líderes de la iniciativa, nunca ha habido apoyo de tipo económico para los beneficiarios del Programa, únicamente la inversión que pueda representar parte de lo ofrecido como formación.

GRÁFICA 28. ALIANZA Y RELACIONAMIENTO DEL PROGRAMA LNI

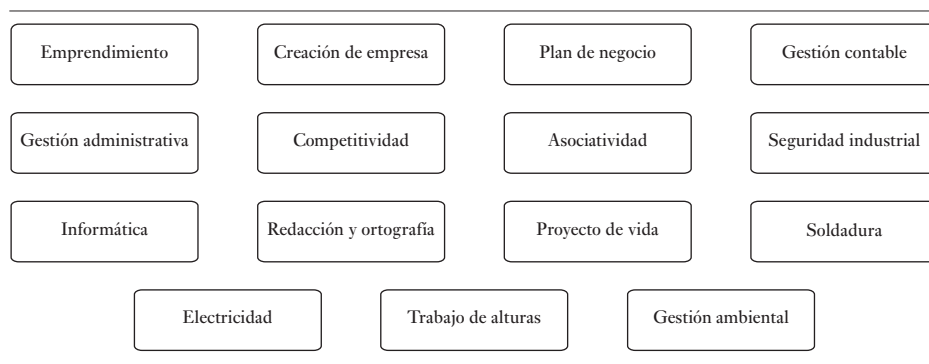


Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. GENERACIÓN DE CAPACIDADES

Como se mencionó previamente, este proceso puede ser considerado como el mayor desafío de la iniciativa: lograr que personas sin mayor formación y habilidades se convirtieran en proveedores de Propal, la multinacional más importante en ese entonces en la industria del papel en Colombia. Es por esto por lo que Fundación Propal desarrolla un programa de formación en diferentes temas (ver gráfica 29) que se dirige a microempresarios para permitirles tener un conocimiento integral para el manejo de su empresa y el desarrollo de destrezas para ofrecer un servicio de calidad.

GRÁFICA 29. PROGRAMAS DE FORMACIÓN IMPARTIDOS A MICROEMPRESARIOS



Fuente: Elaboración propia (2017)

Como es natural, no todos los emprendedores fueron receptivos, ni estuvieron comprometidos con su formación como se pretendía, esto lógicamente hizo que el proceso para cada uno de los emprendimientos marcara un ritmo

diferente. A 2018, la gran mayoría de las empresas se encuentran en etapa de crecimiento. Sin embargo, algunos beneficiarios pertenecientes a una sola microempresa, después de casi 20 años de acompañamiento, no cuentan con procesos de gestión administrativa y operacional satisfactorios ni suficientes para garantizar la continuidad de su negocio.

Las partes involucradas describen como la principal barrera de esta microempresa: la escolaridad de sus socios y la desconfianza que existe entre ellos mismos. Estos factores inciden en la comunicación, en las relaciones interpersonales, en la gestión organizacional, entre otros. Para estos casos particulares, se han programado intervenciones en formación, especialmente diseñadas para abordar su compleja situación, con el propósito de aliviar tensiones y superar las diferencias que les ha impedido crecer al mismo ritmo que sus pares dentro del programa.

### 3.6. CONFORMACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS

La constitución formal de las empresas se presentó de forma gradual, cada dos años aproximadamente, nacía una nueva microempresa, tal como se ilustra en la siguiente tabla:

TABLA 14. DESCRIPCIÓN MICROEMPRESAS VINCULADAS A PROPAL

| Empresa                       | Servicio  | Año de creación | Socios | Empleados directos |
|-------------------------------|---|-----------------|--------|--------------------|
| Emcauca                       | Aseo y mantenimiento de jardines                  | 1998            | 27     | 45                 |
| Pintumain                     | Servicio de pintura y <i>sandblasting</i>         | 2000            | 1      | 5                  |
| Reica                         | Recolección de basuras y embalaje de <i>broke</i> | 2002            | 26     | 9                  |
| Única                         | Servicios y montajes eléctricos, obra civil       | 2004            | 1      | 22                 |
| Arcos y Soldaduras del Guabal | Montajes metalmecánicos                           | 2005            | 3      | 14                 |
| Ingemacol                     | Aseo y oficios varios                             | 2007            | 1      | 0                  |
|                               |   | Total           | 59     | 95                 |

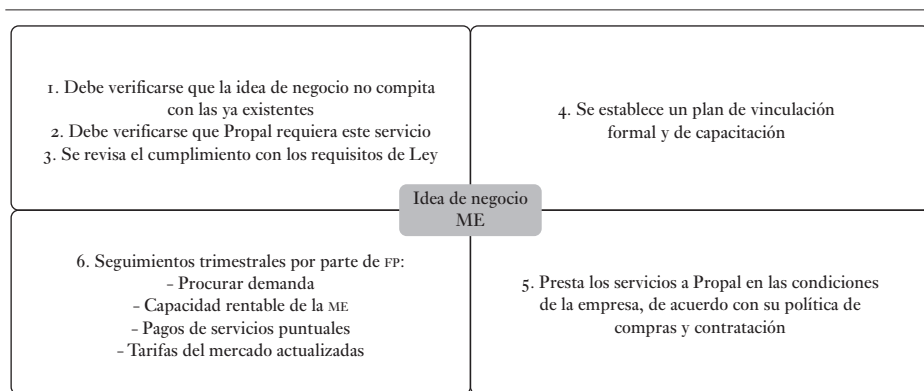
Fuente: Jiménez y Lozano (2017a).

Llegaron a constituirse 13 microempresas que en 2011 resuelven, por consenso, asociarse en empresas del mismo o similar objeto social para convertirse en 6 únicas microempresas. Entre otras razones, porque esto significaría una reducción en costos fijos de administración, de una parte; y, de otra, para dar respuesta a la necesidad de la planta de hacer más eficientes los procesos de contratación.

### 3.7. PASO A PASO

Aunque en la actualidad, ni Propal ni la Fundación cuentan con un procedimiento por escrito, específico y divulgado que demarque la ruta que deben seguir quienes estén interesados en participar como microempresa en el programa, se describe a continuación el proceso, levantado a partir de la información recopilada en las entrevistas con la Fundación y con Propal.

GRÁFICA 30. PASO A PASO DE LA VINCULACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS A LA CADENA DE VALOR DE PROPAL



Fuente: Elaboración propia.

### 3.8. HITOS DEL PROGRAMA

Una vez presentados los detalles del origen y evolución del programa, en la gráfica 31 se pretenden ilustrar los hechos más relevantes en la historia de la Línea de Negocios Inclusivos, entre los años 1998 y 2016.

GRÁFICA 31. LÍNEA DE TIEMPO DE LA LÍNEA DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DE PROPAL

|           |  |
|-----------|--|
| 1991      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propal inicia operaciones con la planta 2 en Caloto, Cauca (hoy Guachené)</li> <li>• Se crea la Fundación Propal</li> </ul>   |
| 1997-1998 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propal desvía el caudal del río Palo para abastecer de agua su operación</li> <li>• La comunidad se manifiesta con huelgas, por no tener trabajo</li> <li>• La comunidad se reúne con directivos de la planta y plantean soluciones</li> <li>• Se funda la primer microempresa: Emcecauca (hoy Emcauca)</li> </ul>  |
| 1999      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propal define una política de empleo para priorizar la contratación de mano de obra proveniente de la región: Guachené, Puerto Tejada, Caloto, Villa Rica y Santander de Quilichao</li> </ul>   |
| 2000-2004 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se constituye Pintumain</li> <li>• Se crea Reica</li> <li>• Se crea Unica</li> <li>• Organización Carvajal adquiere una proporción mayoritaria de Propal</li> </ul>   |
| 2005-2010 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea Arcos y Soldaduras</li> <li>• Guachené se constituye como municipio, independiente de Caloto</li> <li>• Se crea Ingemacol</li> <li>• Carvajal adquiere el 100% de Propal</li> </ul>   |
| 2011-2015 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• F. Propal inicia alianza con el CNP</li> <li>• CNP capacita a microempresarios en temas contables, seg. industrial, ruedas de negocios, apoyo en cómo ser competitivos</li> <li>• En trabajo conjunto con CNP y en respuesta a las necesidades de la planta, se fusionan las microempresas</li> <li>• Propal cambia su razón social a Carvajal Pulpa y Papel</li> </ul> |
| 2015-2017 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ajusta la política de pagos para disminuir el período de tiempo de pago de facturas a los microempresarios de 60 a 15 días</li> <li>• Emcecauca cambia de razón social a Emcauca</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida de las entrevistas con los grupos de interés del programa (2017).

### 3.9. RESULTADOS

A 2017, del total de 13 microempresas creadas desde la implementación del programa en 1998, existen 6, debido a la fusión que se realizó en el 2011 con el fin de optimizar sus servicios y de que no compitieran entre sí. Estas se mantienen en funcionamiento y su facturación, a cierre de 2016, ascendió a cerca de 4.078 millones de pesos, lo que representó un aumento del 24% en los ingresos de estos microempresarios entre 2015 y 2016 por concepto de los contratos ejecutados con Propal.

Ante el contexto descrito previamente, en el cual se identifica como una de las principales problemáticas del municipio el desempleo, los datos que se presentan a continuación resultan particularmente importantes y determinan uno de los resultados exitosos del programa. Se estima que la vereda el Guabal tiene alrededor de 881 personas en edad de trabajar<sup>16</sup>, de las cuales 95 están empleadas por estas 6 microempresas, lo que significa que cerca del 11 % de la población en edad de trabajar está vinculada, de manera formal y directa, con los microempresarios. Esto, bajo el supuesto de que el 100 % de los empleados de los microempresarios son habitantes de la vereda, la cifra real se encuentra entre el 70 % y el 80 %.

Tanto la generación de ingresos como el empleo se ven claramente impactados por el programa a través de estos resultados que no solo contribuyen con calidad de vida para los directos beneficiarios, sino que afectan de manera positiva las dinámicas económicas y sociales de la región.

### 3.10. IMPACTOS EN PALABRAS DE LOS PRINCIPALES ACTORES

Después de numerosos testimonios e historias de vida se confirma que el programa marca de manera positiva la vida y el futuro de esta comunidad. Genera efectos positivos en su forma de relacionarse, permite la construcción de un proyecto de vida, se visualizan nuevas oportunidades de crecimiento, las mismas que en otro escenario difícilmente se hubieran presentado.

A continuación, se describen los impactos más relevantes identificados y confirmados por los beneficiarios y ejecutores del programa:

#### - Relación de confianza entre la empresa y la comunidad

“La relación está muy bien, cualquier inconveniente podemos acceder hasta a la Presidencia de Propal. (...) ya no somos el Buen Vecino somos una familia”, Jesús Orejuela (Jiménez y Lozano, 2017h).

“La vereda tiene sentido de pertenencia con la empresa porque entienden que sin ella no habría desarrollo tal como hoy”, Julián Lozano, presidente de la Junta de Acción Comunal (Jiménez y Lozano, 2017i).

---

<sup>16</sup> Aplicando el 58 %, porcentaje de población en edad de trabajar estimado para el Municipio de Guachené según Dane (2011).

“Ha habido mejoras considerables en la comunicación, en el relacionamiento. Antes era la demanda ahora es la confianza, la comunicación directa, se les ha dado un lugar, entender sus particularidades”, Eduardo Posada, director Fundación Propal (Jiménez y Lozano, 2017).

- Dignificación de los aspectos laborales de los microempresarios

“La comunidad no pedía que Propal les diera todo, solo que les abriera un espacio para ellos proveerles servicios”, y de esta manera acceder a un trabajo digno y bien remunerado, Vicente Caicedo, secretario de planeación de Guachené (Jiménez y Lozano, 2017b).

“Ha sido fundamental, las empresas se han ido fortaleciendo en la parte de seguridad, en la parte administrativa, talento humano, ya tienen procedimientos para vincular personal por ejemplo”, Adriana Rengifo, Gestión Humana Propal (Jiménez y Lozano, 2017g).

Así mismo afirma que:

Propal (...) es responsable, brinda estabilidad laboral a largo plazo, (...) beneficios al trabajador y a su familia, (...) hace un gran esfuerzo por promover el empleo en la región, si no contrata directamente, recomienda estas personas a otras empresas para que sean contratadas (Jiménez y Lozano, 2017g).

- Mejoramiento en la calidad de vida de los microempresarios, los empleados, las familias y la vereda El Guabal

Las condiciones cambiaron al 100 %. No es lo mismo que usted trabaje para una empresa y le consignen por su trabajo a estar en el río todo el día sacando balastro en el río y que le paguen 50.000 pesos y usted los tiene para el diario. ¡El cambio es 180 grados favorable, mejor! (...) yo no quisiera ni volver a mirar para el río, Ulder Fabio Valencia, microempresario (Jiménez y Lozano, 2017d).

Por otro lado, Robinson Martínez afirma, “yo era cortero de caña (...), solo tenía hasta quinto de primaria (...) y cuando inició el programa terminé el bachillerato” (Jiménez y Lozano, 2017j). Además, Adriana Rengifo, de Gestión Humana Propal, argumenta que “la mayoría de los microempresarios ya cuentan con un título profesional” (Jiménez y Lozano, 2017g). Y “el principal acierto es que se le dio la oportunidad a personas que no tenían mucha formación y les dieron la oportunidad de soñar y de crecer, para que sus hijos y los hijos de sus hijos piensen diferente”, Adriana Rengifo, Gestión Humana Propal (Jiménez y Lozano, 2017g).

“Antes no tenía esta estabilidad”, María Mina, empleada (Jiménez y Lozano, 2017k). “En este negocio se trabajaba de lunes a lunes, aquí tengo mucho más tiempo para mi familia”, Jason Ávila, empleado (Jiménez y Lozano, 2017l).

“Gracias a Propal y a la Fundación, la región ya no está en el olvido”, Melba Lucumí (Jiménez y Lozano, 2017m).

“En mi concepto, esto es lo que se debe empezar a impulsar en la región y eso va a hacer que más de un microempresario que tiene las ganas de ser microempresario, pueda crecer”, Vicente Caicedo (Jiménez y Lozano, 2017b).

#### 4. DISCUSIONES

##### 4.1. NEGOCIOS INCLUSIVOS: TRABAJO DIGNO QUE GENERA VALOR COMPARTIDO

Los negocios inclusivos, un modelo que va más allá de los pobres como mercado de consumidores y que adopta el concepto de valor compartido<sup>17</sup> en cuanto a la generación de valor para todos, pero que incluye de manera más contundente a la empresa como impulsor del emprendimiento y precursor de las oportunidades para poblaciones en situación de pobreza.

De acuerdo con la definición dada en la reunión del G20 de 2015, los negocios inclusivos proporcionan bienes, servicios y medios de vida sobre una base comercialmente viable, (...) a las personas que viven en la base de la pirámide económica (BDP)<sup>18</sup>, haciéndolos parte de la cadena de valor de las empresas como proveedores, distribuidores, minoristas o clientes. Además de estas actividades comercialmente inclusivas, las empresas también pueden perseguir metas más amplias de inclusión social. Las empresas inclusivas deben promover el desarrollo sostenible en todas sus dimensiones –económico, social y ambiental–. A medida que las empresas inclusivas profundizan las inversiones en comunidades de bajos ingresos, mejoran el acceso a productos y servicios de calidad asequibles, mejoran la productividad y generan nuevas oportunidades

---

17 Creación de valor compartido es “la creación de valor económico a través de la creación de valor para la sociedad, (...) reconoce formas nuevas y mejores de desarrollar productos, atender mercados y construir empresas productivas” (PORTER y KRAMER, 2011, p. 18).

18 De acuerdo con el Banco Mundial (2014) el concepto base de pirámide comprende a nivel mundial a 3 mil millones de personas que viven con menos de 3 dólares al día y 1.5 millones de personas que viven con hasta US\$ 9 al día.

de ingresos y oportunidades en toda la BDP. Al hacerlo, permiten el crecimiento inclusivo y el desarrollo sostenible (G20, 2015).

La alianza SNV, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, WBCSD, Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, define el negocio inclusivo como:

Una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, 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 (Cecodes, 2008), que puede interpretarse como una relación que crea valor compartido.

En línea con el WBCSD, su organización matriz, el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Cecodes, define los negocios inclusivos como “iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a personas de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida” (Cecodes, 2017). Esta mejora en las condiciones implica la alineación con lo que representa el trabajo decente: un trabajo que garantice libertad, equidad, seguridad y dignidad.

Como ejemplo, Porter y Kramer (2011) mencionan la importancia de vincular a proveedores locales en su cadena de valor, expresando que las empresas:

Están empezando a entender que los proveedores marginalizados no pueden mantenerse productivos ni sostener, y mucho menos mejorar, su calidad. Al elevar su acceso a los insumos, compartir tecnología y ofrecer financiamiento, las empresas pueden mejorar la productividad y la calidad del proveedor a la vez que se aseguran el acceso a un volumen mayor. Esa mayor productividad a menudo será más beneficiosa que los precios más bajos. (...) Se crea así valor compartido (p. 10).

Así mismo, hablan de la importancia significativa que tiene el desarrollo de *clústeres* en este proceso de creación de valor y el permitir mercados justos y abiertos, lo que se suele lograr de mejor manera junto con otros socios, pues hace posible que la empresa se asegure un suministro confiable y que se dé a los proveedores mejores incentivos para la calidad y la eficiencia, al tiempo en que pueden mejorar sustancialmente los ingresos y el poder de compra de los ciudadanos locales. El resultado es un ciclo positivo de desarrollo económico y social (Porter & Kramer, 2011, p. 14).

Reiteran, además, que la identificación de las carencias y fallas en este proceso permitirán el diseño e implementación de las iniciativas.

Para apoyar el desarrollo de *clústeres* en las comunidades donde operan, las empresas necesitan identificar brechas y deficiencias en áreas como la logística, los proveedores, los canales de distribución, la capacitación, la organización del mercado y las instituciones educacionales. Después, la tarea es enfocarse en las debilidades que representan las principales limitaciones para la productividad y el crecimiento de la propia empresa y distinguir esas áreas donde la empresa está mejor equipada para influir directamente, de aquellas donde colaborar es más rentable. Es aquí donde estarán las oportunidades más grandes para el valor compartido. Las iniciativas que aborden las debilidades del *clúster* que limiten a las empresas serán mucho más eficaces que los programas de responsabilidad social corporativa enfocados en las comunidades, los que suelen tener un impacto limitado porque abordan demasiadas áreas sin enfocarse en el valor (Porter y Kramer, 2011, p. 15).

En relación con las iniciativas en negocios inclusivos, Gutiérrez y Lobo (2006) tienen apreciaciones escépticas al respecto, y aunque reconocen su importancia, también el desafío que representan al declarar que “generan otro tipo de valor social al fortalecer a grupos debilitados (...) las organizaciones que trabajan con estos grupos de población enfrentan los desafíos de fortalecer sus capacidades y desarrollar condiciones favorables para que puedan participar en la economía” (p. 39).

También estos autores expresan que es incierto aún asegurar que esas iniciativas puedan generar resultados a gran escala pues, “(...) muy pocos esfuerzos organizativos han logrado superar los desafíos y falta de recursos de los cuales el bajo nivel de ingreso es tan solo una parte. La mitigación de la pobreza a través de los negocios en efecto sucede, pero en lugares y circunstancias aisladas” (2006, p. 41).

De cualquier manera, precisan que estos procesos de inclusión son efectivos en la medida en que se disminuyan las barreras de acceso al consumo y a los procesos productivos, se permita la participación en mercados laborales y se garantice la posibilidad de obtener factores de producción y capital financiero. A lo anterior, ha de sumarse la capacidad de acción colectiva para que las comunidades de bajos ingresos adquieran autonomía, el desarrollo de los vínculos entre las organizaciones, la capacidad de participación en los espacios públicos y el fortalecimiento de la confianza (Gutiérrez y Lobo, 2006, p. 41), capacidad que como se ha descrito, han logrado desarrollar estos microempresarios de la mano de la Fundación Propal y de Propal.

Ishikawa y Strandberg en su documento *Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos* (2009) determinan que

pueden ser clasificados en tres diferentes tipos: la BDP vinculada como consumidor, vinculada como productor, proveedor o distribuidor, y vinculada como socio o aliado.

Por otro lado, para que los negocios inclusivos se materialicen, se exponen cuatro supuestos:

1. La inclusión social requiere la transformación de los pobres en agentes económicos integrados dentro de la economía de mercado;

2. Convertirse en agentes económicos integrados implica que estos segmentos tengan la posibilidad de acceder a bienes y servicios que mejoran su calidad de vida (visualizar a los pobres como consumidores) o de incorporarse a los sistemas de producción y comercialización existentes (visualizar a los pobres como empleados o empresarios);

3. Para convertirlos en agentes económicos integrados, es necesario levantar las restricciones socioculturales que limitan la capacidad de estos segmentos para actuar dentro de los parámetros de la economía de mercado (formas tradicionales de producción, resistencia al trabajo asociativo, bajos estándares de calidad, etc.) y

4. Resulta imprescindible la participación del sector privado como motor de ese proceso de inclusión, ya sea mediante el desarrollo de bienes y servicios destinados a la mejora de la calidad de vida de los pobres, como a través de la incorporación de emprendimientos de personas pobres a sus cadenas de valor: proveedores, actores que agregan valor a sus productos, agentes dentro de la cadena de distribución, etc. (Licandro, 2013, p. 35).

Ser autosustentable, ambientalmente responsable y generar una mejora real en la calidad de vida de sus integrantes son condiciones que, de acuerdo con el autor, citando a la Fundación Avina (2010), deben cumplirse para considerarse un negocio inclusivo.

En la Tabla 15 se aprecian los factores que favorecen la creación de Negocios Inclusivos, una herramienta originalmente diseñada desde el Pnud<sup>19</sup> en 2008 con base en el estudio de 50 casos y ajustada en la tabla mencionada con aportes del autor (Licandro, 2013, p. 39) y síntesis propia.

---

<sup>19</sup> Pnud. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Creado en 1966, presente en 177 países y su función principal es contribuir con la mejora de la calidad de vida de las naciones (UNDP, s.f.).

TABLA 15. FACTORES CONTEXTUALES QUE DETERMINAN LA EXISTENCIA DE SECTORES DE OPORTUNIDAD PARA EL DESARROLLO DE NI

| Factores contextuales |  | Ejemplos  |
|-----------------------|--|---|
| F1                    | Población-objetivo con competencias técnicas y/o relacionales  | Conocimiento de un negocio, habilidades preexistentes                             |
| F2                    | Posición o fácil acceso de la población-objetivo a los activos o insumos requeridos por el negocio inclusivo | Acceso/tenencia de tierras, herramientas, equipos, etc.                           |
| F3                    | Tecnologías  | Existencia de tecnologías de bajo costo adaptables al negocio                     |
| F4                    | Existencia de cadenas de valor con potencial para incorporar negocios inclusivos                             | Cadenas de valor que permiten pequeños proveedores                                |
| F5                    | Marco regulatorio y sistemas administrativos   | Leyes nacionales y regulaciones   |
| F6                    | Presencia de empresas con enfoques de RSE y/o de <i>clustering</i>   | Empresas con políticas definidas de RSE, relacionadas con la operación            |
| F7                    | Existencia de actores institucionales con capacidad para impulsar proyectos de negocios inclusivos           | Programas de desarrollo local o inclusión social, organismos estatales, ONG, etc. |

Fuente: Elaboración a partir de Licandro (2013).

A partir del estudio de casos referido en el documento del profesor Licandro se identifican cuatro modalidades de intervención de las empresas en negocios inclusivos:

1. Promover la creación de negocios inclusivos incorporados a su cadena de valor. En general, se trata de experiencias en las que una empresa grande o mediana apoya la creación de un emprendimiento asociativo, al que luego compra insumos o servicios, transformándose en su principal cliente.

2. Adquirir bienes o servicios de negocios inclusivos ya existentes. La modalidad anterior supone que la empresa tiene la capacidad de convertirse en el cliente único o principal del emprendimiento inclusivo. Pero, esto no siempre es posible. De ahí que la contratación de servicios o la compra de bienes a emprendimientos ya existentes es otra modalidad que asume el apoyo a los negocios inclusivos.

3. Facilitar el acceso a insumos o mercados. En el marco de su operación cotidiana y mediante mecanismos innovadores de intercambio de valor con emprendimientos inclusivos, las empresas pueden apoyarlos para un mejor acceso a insumos y mercados.

4. Incluir la promoción de negocios inclusivos en las acciones sociales. Esta cuarta modalidad incluye la operación de la empresa, pero exclusivamente como activo puesto al servicio de las acciones de compromiso con la comunidad y/o políticas de responsabilidad social (Licandro, 2013, p. 43).

Por otro lado, Cecodes en su documento más reciente, *Desarrollo de negocios inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones* (2017, p. 16) comparte una metodología para implementar el modelo de negocios inclusivos a través de su estrategia Desarrollo Territorial Inclusivo de cuatro fases:

1. Diagnóstico territorial y formulación: identificación de *línea base*, estudios de prefactibilidad, identificación de comunidades y actividades productivas y acuerdo con actores que acompañarán el proceso.

2. Implementación: *desarrollo del proyecto*, definición de actividades productivas a ejecutarse, contratación de asistencia técnica y empresarial e identificación de asociaciones comunitarias y empresariales que trabajarán en el proyecto.

3. Consolidación y ampliación: *madurez del proyecto*, producción de los bienes o servicios, comercialización de los productos o servicios, formación de líderes, apoyo psicosocial y medición de impacto.

4. Continuidad: las comunidades asumen como propio el proyecto, se pasa de cogestión a autogestión.

Y, de acuerdo con su experiencia, Cecodes (2017, p. 17) establece que los tiempos de acompañamiento para proyectos urbanos es de 5 a 7 años y para los rurales, de 7 a 10 años, adicionalmente, establece tres criterios de sostenibilidad que representarán el equilibrio y éxito de cualquier iniciativa de negocios inclusivos: la viabilidad financiera para la empresa y para las personas de bajos ingresos; el progreso social que involucra la formalización de la economía, la mejora de la calidad de vida y el empoderamiento de la comunidad; y el balance ecológico, comprendiendo la ecoeficiencia, la mitigación de los impactos ambientales y la producción en armonía con el medio ambiente.

Se entiende que los negocios inclusivos se constituyen en modelo porque contemplan una metodología para su ejecución (como ejemplo la expuesta por Cecodes) y porque pueden ser replicados, o al menos ese es el propósito cuando se registra una experiencia en proyectos de inversión social, que puedan ser identificadas las variables que influyeron en su desarrollo e instaurar

la iniciativa en otros escenarios de similares condiciones o evaluar desafíos asumidos en otras experiencias.

#### 4.2. NEGOCIO INCLUSIVO COMO MODALIDAD DE INVERSIÓN SOCIAL DE LA FUNDACIÓN PROPAL Y CARVAJAL PULPA Y PAPEL

Entendiendo que negocio inclusivo es aquel que tiene como principio dirigirse al segmento de la población base de pirámide (BDP) y vincularlo a su cadena de valor, ya sea como cliente, proveedor, distribuidor o empleado (WBCSD, 2005), para el caso objeto de este estudio, el negocio inclusivo se incorpora a la cadena de valor de la empresa grande, tal como lo refiere Licandro (2013) cuando menciona que “esta apoya la creación de un emprendimiento al que se vincula comprando lo que produce y convirtiéndose así en su principal cliente” (p. 43).

Es clave que para que un negocio se considere inclusivo genere retorno para los actores involucrados. Para la población beneficiaria el objetivo es alcanzar una mejora en su calidad de vida y para la empresa, el retorno económico y social que de esta relación se deriva.

En este sentido, la línea creada por Propal como apoyo a los microempresarios cuenta con los atributos descritos: es una iniciativa que vincula como proveedores a personas de la población de la vereda El Guabal, población de bajos recursos, haciéndolos parte de la cadena de valor, en respuesta a necesidades socioeconómicas de la vereda y a necesidades puntuales de servicios demandados por la Planta n.º 2 de Propal, en este caso la empresa ancla. El modelo confirma que es la participación de la empresa privada el motor de ese proceso de inclusión, como lo define Licandro (2013, p. 35) en su documento.

De otro lado, los servicios que ofrecen estas microempresas cumplen con los estándares de calidad exigidos por Propal en su operación. La empresa los califica como equiparables con lo ofrecido por sus demás proveedores, de mayor tamaño y experiencia. La retribución por sus servicios se hace a precios de mercado, el mismo precio que se paga a otros proveedores por el mismo servicio, lo que garantiza equidad y transparencia para el negocio. Esta situación coincide con otro de los supuestos enunciados en la teoría y que se refiere a la necesidad de eliminar restricciones y prejuicios socioculturales tales como la resistencia al trabajo asociativo y la creencia de que estos emprendimientos adolecen de bajos estándares de calidad, por ejemplo. Solo así, los negocios inclusivos puedan actuar eficazmente bajo estándares de mercado competitivos (Licandro, 2013, p. 35). Adicionalmente, el empoderamiento de las comunida-

des y el fortalecimiento de la confianza y de los vínculos con las organizaciones son características que, de acuerdo con Gutiérrez y Lobo (2006, p. 41), harán que un proceso de inclusión como este sea efectivo.

El programa desarrollado bajo el modelo de negocios inclusivos, representa una relación de beneficio mutuo, en la que el proveedor presta un servicio de calidad (es formado para esto) por el cual es remunerado de forma justa y la empresa continúa percibiendo beneficios económicos y maximizando el valor social, además del económico, asegurando la sostenibilidad de la iniciativa. Según Cecodes (2008, p. 11) esto es lo que hace que el programa sea diferente a otros esquemas de filantropía.

De acuerdo con los criterios de sostenibilidad propuestos en el marco de un negocio inclusivo (viabilidad financiera, progreso social y balance ecológico), el programa es viable para la empresa según su estrategia y “genera oportunidades para el acceso al mercado, lo que resulta en un mejoramiento de calidad de vida” (Cecodes, 2017), formaliza la economía, mejora la educación, salud y vivienda y empodera a las comunidades involucradas. Sin embargo, la ecoeficiencia, la mitigación de impactos ambientales y la producción en armonía con el medio ambiente son factores que no se resaltan en el esquema del Programa y/o en la práctica, lo que es preciso decir, no descalifica a la iniciativa de ser un negocio inclusivo.

Por otro lado, de acuerdo con Cecodes (2017), se debe asegurar que los emprendimientos empresariales tengan impacto, sean escalables, medibles, replicables. Y aunque no se ha utilizado ninguna metodología para la medición de estos factores y de impactos a la fecha, se expone como una oportunidad de mejora, clave para evaluar la viabilidad futura y el éxito del programa.

Se concluye así que el caso estudiado en efecto corresponde a la modalidad de inversión social definida como negocio inclusivo en la medida en que responde a cabalidad con el objetivo primario: vincular población de bajos recursos en la cadena de valor, generando valor económico y social para ambas partes.

#### 4.3. APORTES DEL PROGRAMA AL OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE N.º 8 CRECIMIENTO ECONÓMICO Y TRABAJO DECENTE

Propal, con apoyo de su Fundación, y por medio de la implementación del Programa, sin duda ha creado las condiciones necesarias para que los habitantes de la vereda El Guabal puedan acceder a empleos de calidad (trabajo decente) y se estimule así la economía de la región (crecimiento económico). Y para

mayor comprensión, se presenta a continuación la relación de la contribución de la Línea de Negocios Inclusivos con algunas de las metas propuestas para lograr el Objetivo de Desarrollo Sostenible n.º 8. Cabe destacar que no todas las metas se relacionan con el programa y que las que guardan correspondencia no están totalmente solventadas por este, convirtiéndose así, en retos para el futuro de la iniciativa:

TABLA 16. RELACIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIOS INCLUSIVOS  
CON LAS METAS DEL ODS N.º 8

| Meta ODS n.º 8  | Contribución Línea de Negocios Inclusivos  |
|---|--|
| 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, modernización tecnológica e innovación, entre otras cosas, centrándose en sectores con gran valor añadido y uso intensivo de la mano de obra.   | La modernización tecnológica y la innovación con seguridad han generado niveles mayores de productividad, pero no así, mayor uso de mano de obra.  |
| 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas incluso mediante el acceso a servicios financieros. | El programa, sin duda, ha promovido al interior una política de desarrollo para emprendimientos, desarrollo de microempresas, entre otras. Se percibe que el acceso a servicios financieros no ha sido tema de atención y desarrollo hasta ahora, lo que facilitaría la inversión en maquinaria y equipo, capital de trabajo, que redundaría en mayores ingresos y oportunidades (diversificación de mercados, clientes, zonas). |
| 8.4 Mejorar progresivamente de aquí a 2030 la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.           | Aunque el mayor impacto ambiental lo genera la empresa directamente, es preciso mencionar que no se evidencia una futura desvinculación de la degradación del medio ambiente a mayor crecimiento.  |
| 8.5 De aquí a 2030 lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.  | La remuneración que perciben los microempresarios por los servicios ofrecidos a la planta corresponde a precios de mercado y en ocasiones, superiores a estos.   |

| Meta ODS n.º 8   | Contribución Línea de Negocios Inclusivos  |
|--|--|
| 8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.  | El programa contribuye con la reducción de la cantidad de jóvenes sin estudios, capacitación y/o empleo, aunque usando sus recursos más estratégicamente podrían aumentar el nivel actual. |
| 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgo para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios | El programa y la organización aseguran la protección de derechos laborales y promueven entornos de trabajo seguro y sin riesgos a quienes prestan sus servicios dentro de la planta.       |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. LECCIONES DEL CASO

Las lecciones del caso surgen a partir de la valoración del Programa, producto del análisis de aquellos aspectos del Programa en los que se identifican factores de éxito (contribuciones específicas al logro del objetivo) y oportunidades de mejora (escenarios por explorar o prácticas por desarrollar o ajustar) que permiten posteriormente a la organización la toma de decisiones conscientes y estratégicas en favor de la sostenibilidad del Programa.

##### 4.4.1. FACTORES DE ÉXITO

Son considerados factores de éxito aquellas decisiones y acciones de la organización que permiten que la iniciativa prospere y se consiga el objetivo fijado de la manera más eficaz posible. Y que, además, permitirán la continuidad de la iniciativa o su replicabilidad en otros contextos.

- Vincular a los líderes de la comunidad.

La participación de los habitantes de la vereda, principalmente sus líderes, aquellos que en 1998 movilizaron a la comunidad para demandar de la empresa correspondencia con empleo y oportunidades, son hoy algunos de los microempresarios que se han beneficiado del programa y para quienes esta iniciativa ha permitido dar un cambio radical positivo a sus vidas. En su calidad de líderes, han actuado como ejemplo positivo para su comunidad, una de las razones por las cuales se percibe que sí han sido instrumento dinamizador del desarrollo de la vereda El Guabal. Articular a estos líderes a través

de la Fundación, con Propal y su operación, ha permitido que la relación sea constructiva y no reactiva, sea motor de crecimiento y fortalezca el programa para que pueda ser replicable.

- Acompañamiento en el proceso de constitución, fortalecimiento y seguimiento a las microempresas.

El acompañamiento en el proceso de constitución, fortalecimiento y seguimiento ha sido un factor fundamental que ha garantizado que después de 20 años, las microempresas existan y se mantengan a pesar de las adversidades del mercado. Este acompañamiento ha creado el escenario ideal para el microempresario en sus deseos de perseverar y crecer. La construcción de confianza y el fortalecimiento de capacidades han resultado, entre otros, en el reconocimiento por un trabajo de calidad, rentable y responsable cuyos beneficios trascienden lo económico. Ese desarrollo de capacidades, como las denomina Amartya Sen, son oportunidades de elegir y de actuar, en ámbitos políticos, sociales y económicos. Para los participantes en la Línea de Negocios Inclusivos, el desarrollo de habilidades ha otorgado a estos beneficiarios esa libertad de elegir y actuar, la educación les ha traído libertad. Pero también, como lo definió Martha Nussbaum (2011), ese desarrollo trae consigo dignidad humana.

- Trabajo a partir de alianzas.

Lo anterior ha sido posible, además, por las alianzas creadas con instituciones como, por ejemplo, la que se tiene con el Sena, que permiten que el objetivo de la Línea de Negocios Inclusivos se materialice. Estas alianzas brindan las herramientas suficientes para responder a las expectativas que Propal y la industria tienen de los servicios prestados por las microempresas, así como empoderan a sus líderes y empleados como parte integral del desarrollo del Programa. Alexandra Quintero, coordinadora del Sena Norte del Cauca, menciona que es fundamental que las empresas identifiquen las necesidades de capacitación y de refuerzo en temas en los que los microempresarios hayan sido formados, con el fin de que ellos puedan mejorar el desempeño dentro de su sector, “Por eso la importancia de que Propal haga estas identificaciones porque nosotros podemos llegar con mucha más certeza y efectividad a donde tenemos que llegar” (Jiménez y Lozano, 2017n).

La importancia de crear y fortalecer alianzas radica en la experiencia, el saber hacer del aliado y el aporte diverso, esto potencia esfuerzos, genera eficiencias y maximiza el resultado.

Por otro lado, es de resaltar que estos emprendimientos, hoy puedan ser considerados empresas rentables, competitivas y con potencial de crecimiento, en un contexto tan complejo de desempleo y pobreza como el descrito, sumado al difícil entorno empresarial del país en el que solo 4 de cada 10 sociedades creadas siguen activas al cumplir cinco años de operación. Su tamaño, el sector, la ubicación geográfica y el acceso al crédito, entre otras, son las principales razones de esta baja tasa de supervivencia (Confecámaras, 2017).

- Canales de comunicación.

Propal y su Fundación, entendiendo la importancia de la comunicación efectiva, han dispuesto canales que permiten a los grupos de interés de la Línea de Negocios Inclusivos desarrollar una relación más cercana y de construcción colectiva. En el marco de reuniones periódicas en las que participan líderes comunitarios, microempresarios, Fundación y Propal, se discuten los principales asuntos bien sean aciertos o preocupaciones, planes y proyectos que al respecto se tengan. Estos canales han permitido, adicionalmente y de manera sustancial, la generación de confianza, factor clave para la viabilidad y sostenibilidad de cualquier proyecto.

#### 4.4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

En el marco de esta investigación, las herramientas implementadas permitieron identificar oportunidades de mejora, espacios por explorar o acciones por ajustar para que la organización contemple y adopte, en favor del fortalecimiento de la Línea de Negocios Inclusivos, vista a futuro y en procura de su continuidad y crecimiento.

- Inexistencia de una metodología para la vinculación de las microempresas.

Crear el Programa de manera reactiva impidió que la empresa pudiera desarrollar, de manera metodológica, esta iniciativa. Por lo tanto, se sugiere definir una ruta, en la que se establezcan cada una de las etapas del Programa, se identifiquen actores clave, insumos requeridos, cronogramas y presupuestos, que en conjunto permitan a esta o a cualquier otra organización replicar el Programa.

Determinar el alcance del Programa, con etapas y metas definidas, le permitirá a Propal y a la Fundación equilibrar la carga que hoy pueden representar las microempresas creadas y dar entrada a nuevos emprendimientos y sociedades. Para los microempresarios, ver el mapa completo del Programa de manera formal, conocer la etapa del proceso en la que se encuentran, reconocer los

logros a través del tiempo e identificar los retos que asumirán en el futuro, se considera altamente valioso en la medida en que brinde la claridad suficiente en cuanto a deberes, responsabilidades y beneficios, y cuando así se defina, entrarán en la etapa de auto-gestión sugerida por el modelo de inversión.

Para ilustrar lo que podría ser y dar forma de manera didáctica al reconocimiento de su evolución, se propone una escala que los enmarque en determinada categoría según criterios diversos como el crecimiento en ventas, número de empleos generados, prácticas sociales y ambientales implementadas, certificaciones obtenidas, entre muchas otras, y estas valoraciones sitúen al microempresario como *júnior*, *líder* o *sostenible*, por ejemplo.

Por otro lado, tener el proceso claramente definido cobra relevancia si se tiene en cuenta que, como oportunidad de mejora adyacente, se identifica el que no se esté midiendo de manera sistemática el impacto del Programa. Para esto se sugiere el uso de metodologías provistas por los expertos a nivel local o internacional como, por ejemplo, Cecodes en Colombia o BCTA, *Business Call to Action*, una alianza multilateral, que pone a disposición de las organizaciones y los países su plataforma, en la que además de una herramienta de medición de impacto proporciona formación, talleres, seminarios, asistencia técnica, visibilidad y reconocimiento a casos modelo, entre muchos otros servicios.

Todo lo anterior, para determinar si el programa cumple el objetivo o si un rediseño se hace pertinente. No se debe olvidar la importancia de hacer de estas iniciativas, inversiones sostenibles, y solo se conoce el retorno si se ha medido el impacto.

- No hay creación de nuevas microempresas.

Es claro que el programa ha hecho de estos negocios inclusivos una iniciativa ganadora, no obstante, el número de microempresas no ha crecido como se esperaría de un Programa de éxito con los logros enunciados previamente. Factores como el entorno empresarial, social y geográfico descrito y las cargas que el proceso ha traído consigo, son algunas de las razones por las que la organización declara que el Programa se ha visto limitado. Sin embargo, es preciso resaltar que, de acuerdo con la información recibida, desde que surge la iniciativa, cada dos años aproximadamente se constituye una microempresa, tiempo prudente si se consideran la construcción de capacidades previas y todo el encadenamiento que el negocio inclusivo implicó.

Por lo expuesto, se sugieren varias acciones, además de la implementación de la metodología y la medición de impacto (que redundará en procesos más eficientes y, por tanto, menores cargas), como:

- Identificación de nuevas ideas de negocio articulando los esfuerzos entre la Fundación y Propal para conectar la oferta con la demanda de productos y servicios. Lo anterior permite transformar esas ideas de negocio en nuevos emprendimientos vinculados a la Cadena de Valor de Propal.

- Vinculación de las iniciativas del Programa de Generación de Ingresos de la Fundación con la Línea de Negocios Inclusivos para potencializar los resultados de ambos programas.

- Crear nuevas alianzas con el Estado y otras empresas de la zona para ampliar la demanda de servicios, y así vincular nuevos emprendimientos y maximizar recursos. De igual forma, crear nuevas alianzas para apoyar otras etapas del proceso.

- Identificar ideas de negocio que estén relacionadas con el *core* de Propal, específicamente suministro de materias primas, provenientes en su mayoría de la actividad agrícola, principal vocación económica de la región.

- Los microempresarios se encuentran entre los 40 y 65 años, es importante que el Programa considere el relevo generacional como ingrediente adicional para la sostenibilidad de este. Identificar a los jóvenes con estudios superiores en curso o ya finalizados, que en la mayoría de los casos se ven forzados a migrar a otras ciudades con el objeto de iniciar su formación empresarial y que en el corto plazo puedan no solo vincularse a estas microempresas, sino que en el mediano plazo puedan convertirse en generadores de empleo, creando empresa, trabajando con y para su región.

- Dependencia de las microempresas con Carvajal Pulpa y Papel – Propal.

Teniendo en cuenta la madurez de la mayoría de las microempresas, no resulta sano y puede atentar contra su sostenibilidad, el hecho de que sea Propal su único cliente. La calidad y experiencia logradas debería permitirles ampliar su mercado e incrementar así su crecimiento, sin importar el desempeño de la industria del papel o, al menos, poder minimizar el impacto si esta industria y la organización se ven afectadas de alguna forma.

Se sugiere buscar una alianza formal con las empresas de la zona para el desarrollo y ampliación del Programa y, paralelamente, vincular al gobierno local para que sirva de intermediario y organizador de iniciativas inter empresariales. Por otro lado, es crucial dedicar esfuerzos en fortalecer la gestión de mercadeo de las microempresas para lograr ampliar su base de clientes y reducir la dependencia de Propal. La asociatividad con otras microempresas de la zona también podría permitirles acceder a mejores precios de insumos y materias primas que redunden en mayores rendimientos.

Por otro lado, estrechar relaciones con las otras unidades de negocio del Grupo Carvajal y la Fundación Carvajal es una iniciativa que permitiría, además de nuevas oportunidades para los microempresarios, conectar experiencias, buenas prácticas y aunar esfuerzos que, una vez más, generen como alianza, eficiencias en todo el proceso.

En paralelo, se evidencia la necesidad de actualizar a los microempresarios en temas de mercado, prácticas empresariales de vanguardia y gestión del riesgo, que repercutan en mejoras en los procesos y puedan estar preparados para el crecimiento esperado de su negocio.

Como limitante importante en el crecimiento de las microempresas, se considera el acceso a fuentes formales de financiamiento. El acceso al crédito para muchos está limitado, bien sea por reportes negativos en centrales de riesgo o por garantías insuficientes para las entidades financieras. Se recomienda que el Programa contemple alianzas con el sector financiero, por un lado, para hacer una valoración de la situación financiera de estas compañías y, por otro lado, para crear proyectos que beneficien a esta población, aprovechando los esfuerzos que este sector dedica en emprendimiento, microcrédito, crédito responsable y educación financiera, por considerarlos objetivos clave en su estrategia.

Y con relación a la educación financiera, el microempresario percibe esto como una de sus mayores debilidades. Desde el manejo de sus finanzas personales hasta la gestión financiera de sus compañías, son asuntos que el Programa puede abordar con el propósito de reducir ineficiencias a lo largo de su proceso y mejorar el desempeño financiero; unas finanzas saludables abren las puertas del crédito formal, vital en el crecimiento deseado.

## CONCLUSIONES

La Línea de Negocios Inclusivos del Programa El Buen Vecino, en efecto se desarrolla bajo la modalidad de inversión social de negocios inclusivos ya que vincula emprendimientos de la vereda El Guabal como proveedores dentro de la cadena de valor de Carvajal Pulpa y Papel con el propósito de fortalecer sus relaciones con la comunidad, generar beneficios para ambas partes y contribuir con la generación de ingresos y el empleo en la zona. Propal ha comprendido la importancia de liderar el progreso social desde la empresa (Porter y Kramer, 2011) y lo ha hecho por medio de este Programa.

Uno de los mayores aciertos es la relación de confianza que Propal afianzó con la comunidad a lo largo de estos años, haciéndolos parte de su propio

desarrollo y empoderándolos como agentes de cambio, generadores de oportunidades en la vereda. Esto, a su vez, representó una ganancia de suma positiva con la cual lograron mejorar su imagen ante la comunidad, minimizando la posibilidad de que se presentara otro paro que detuviera sus operaciones.

El Programa genera diversos impactos positivos sobre la calidad de vida de los microempresarios y sus familias, los cuales, mediante la observación cualitativa realizada en campo, fueron evidentes por el aseguramiento y progresivo aumento de ingresos, adquisición de viviendas propias, acceso a estudios superiores, entre otros. De igual manera, estos beneficios han sido percibidos por sus empleados y familias, lo que permite afirmar que la iniciativa genera desarrollo e impacta positivamente la dinámica de empleo e ingresos de la vereda.

Se reconoce el esfuerzo de Carvajal Pulpa y Papel y su Fundación en generar una solución que respondiera a las necesidades de la comunidad, apoyado en la creación y en el fortalecimiento de empresas, con mayor mérito teniendo en cuenta las condiciones socioeconómicas y de formación iniciales de estos emprendedores.

Se confirma que la capacitación ligada a la academia, el acompañamiento en el proceso de conformación y fortalecimiento y las relaciones basadas en la confianza son los factores que garantizaron el éxito y la continuidad de este programa.

No obstante, se identificaron oportunidades en las que el Programa puede mejorar como lo son la definición de una ruta metodológica para el Programa, identificación del relevo generacional, ampliar las fronteras del mercado que actualmente abarcan las microempresas y buscar una estrategia para ampliar la cobertura del Programa.

Luego de veinte años de trabajo, se puede afirmar que la Línea de Negocios Inclusivos sí contribuye al cumplimiento del ODS n.º 8, trabajo decente y crecimiento económico. Esta iniciativa apoya actividades productivas, genera empleo decente, promueve el emprendimiento, involucra a jóvenes en su proceso, les provee capacitación, entornos de trabajo seguros y garantiza remuneración justa para los microempresarios, beneficios que permean a los demás grupos de interés del Programa y a empleados y familias de estos microempresarios.

Se determina que este proyecto es escalable, replicable y socializable a otras entidades, con el fin de que pueda ser desarrollado en otros escenarios, ya que los factores de éxito identificados permiten ubicar esta iniciativa como una buena práctica en responsabilidad social. Y aquí resulta valioso recordar la importancia de dar visibilidad a estas acciones, pues esto permitirá impactar, de manera positiva, su relacionamiento interno y lógicamente el que tiene con

su sector y otras organizaciones involucradas con los negocios inclusivos; los efectos en la reputación de la organización por buenas prácticas es uno de los retornos más valorados en este ámbito.

Por último, se proponen otras investigaciones que pueden derivarse de este estudio de caso, las cuales representarían un aporte importante para el fortalecimiento de los negocios inclusivos que se desarrollan actualmente en Carvajal Pulpa y Papel y en otras empresas que potencialmente adopten esta modalidad de negocio sostenible. Entre ellas se relacionan las siguientes:

- Estudio de caso comparativo, entre iniciativas de negocios inclusivos con enfoque diferencial étnico, con el fin de evaluar el impacto de trabajar con comunidades específicas, valorar los diferentes resultados para, a su vez, proponer estrategias determinadas de intervención para cada caso.

- Diseño y aplicación de un Modelo de Negocios Inclusivos que considere las particularidades de cada sector de la economía y pueda definirse como un estándar que otorga certificaciones de calidad en la implementación de negocios inclusivos. De esta manera, la replicabilidad se puede convertir en un proceso más eficaz y, por tanto, más atractivo para las organizaciones.

- Estudiar el impacto y la relevancia de la asociatividad en los negocios inclusivos para reducir costos, tiempo y riesgos para las organizaciones y dar mayores herramientas a los emprendimientos en su proceso.

Sin duda, la iniciativa descrita a lo largo de este documento responde a las problemáticas actuales de esta y muchas otras poblaciones en el mundo. La sociedad precisa con urgencia de acciones responsables como esta, que permitan romper el círculo de pobreza, la inequidad y la injusticia que se aloja en mercados más competitivos y menos consecuentes; solo hasta ahora se empieza a reconocer y a premiar el equilibrio que representa la gestión consciente, el retorno de la inversión responsable es ahora más visible, lo que hace que cada vez más organizaciones decidan incorporar en su estrategia a la sostenibilidad, como la razón de sus acciones y el eje de sus principios.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía Municipal de Guachené. (2016). Plan de Desarrollo Municipal Guachené 2016 - 2019. Guachené: Despacho Alcaldía.

Avina. (2010). Definición y marco conceptual para el trabajo de Avina. Programa de Negocios Inclusivos. Santiago de Chile: Avina.

- Banco Mundial. (2014). Global Consumption Database. World Bank Group. Obtenido de: <http://datatopics.worldbank.org/consumption/>
- BOUTILIER, R. G. y THOMSON, I. (2011). *Modelling and measuring the SLO. Invited paper presented at seminar entitled, "The Social Licence to Operate" at the Centre for Social Responsibility in Mining*. Brisbane: University of Queensland.
- Carvajal S.A. (2010). Informe de sostenibilidad 2010. Obtenido de: [https://www.un-globalcompact.org/system/attachments/9912/original/Informe\\_de\\_Sostenibilidad\\_Carvajal\\_2010.pdf?1302815632](https://www.un-globalcompact.org/system/attachments/9912/original/Informe_de_Sostenibilidad_Carvajal_2010.pdf?1302815632)
- Carvajal S.A. (2016). Informe social y ambiental 2016. Obtenido de: <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2017/03/Informe-Social-y-Ambiental-2016.pdf>
- Cecodes. (2008). *Negocios inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo*. Obtenido de: [http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Impacto\\_Social/brochure\\_alianza\\_wbcsd\\_snv.pdf](http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Impacto_Social/brochure_alianza_wbcsd_snv.pdf)
- Cecodes. (2017). *Desarrollo de negocios inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones*, Bogotá: Cecodes.
- Cideter Ltda. (2009). Formulación EOT de Guachené. Producto 4: Documento Diagnóstico. Obtenido de: <http://crc.gov.co/files/ConocimientoAmbiental/POT/GUACHENE/4.%20Documento%20Resumen.pdf>
- Confecámaras. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. Bogotá.
- Consejo Regional Indígena del Cauca, Cric. (31/01/2017). La historia que los caleños no saben sobre el desbordamiento del río Cauca. Obtenido de: <http://www.cric-colombia.org/portal/la-historia-que-los-calenos-no-saben-sobre-el-desbordamiento-del-rio-cauca/>
- FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fundación Propal. (2016). Qué hacemos: Programas de salud, primera infancia, generación de ingresos, Programa El Buen Vecino. Obtenido de: <https://fundacionpropal.org/salud/#>
- G20. (2015). *G20 Inclusive Business Framework*. Turquía: G20.

- GUTIÉRREZ, R. y LOBO, I.D. (2006). ¿Es posible aliviar la pobreza a través de los negocios? Social Enterprise. Making a difference. *Harvard Review of Latin America*, vol. VI, n.º 1.
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2014). Mapa Político-Administrativo del Norte del Cauca. Tomado de: Archivo físico.
- ISHIKAWA, A. y STRANDBERG, L. (2009). Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. *Cátedra “la Caixa” de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo*, n.º 5. Iese Business School.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017). Entrevista realizada a Eduardo Posada, director de la Fundación Propal, el 22 de mayo de 2017.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017a). Entrevista realizada a Maribel Zapata, coordinadora del Programa El Buen Vecino, el 22 de mayo de 2017.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017b). Entrevista realizada a Pablo Rosero, gerente de Pintumain, el 22 de mayo de 2017.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017b). Entrevista realizada a Vicente Caicedo, secretario de planeación del Municipio, el 22 de mayo de 2017.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017d). Entrevista realizada a Ulder Fabio Valencia, gerente de Única, el 22 de mayo de 2017.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017e). Entrevista realizada a José Elí Mina, microempresario, el 22 de mayo de 2017.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017f). Entrevista realizada a Berta Lucía Nava, microempresaria, el 22 de mayo de 2017.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017g). Entrevista realizada a Adriana Rengifo, especialista de gestión humana en Propal, el 22 y 23 de mayo de 2017.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017h). Entrevista realizada a Jesús Orejuela, gerente de Arcos y Soldaduras, el 22 de mayo de 2017.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017i). Entrevista realizada a Julián Lozano, presidente de la Junta de Acción Comunal vereda El Guabal, el 22 de mayo de 2017.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017j). Entrevista realizada a Robinson Martínez, gerente de Emcauca, el 22 de mayo de 2017.

- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017k). Entrevista realizada a María Mina, empleada de Emcauca, el 10 de octubre de 2017.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017l). Entrevista realizada a Jason Ávila, empleado de Arcos y Soldaduras, el 10 de octubre de 2017.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017m). Entrevista realizada a Melba Lucumí, gerente de Ingemacol, el 11 de octubre de 2017.
- JIMÉNEZ, N. y LOZANO, L. (2017n). Entrevista realizada a Alexandra Quintero, coordinadora del Sena Norte del Cauca, el 11 de octubre de 2017.
- LICANDRO, O. (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos. *TELOS. Revista de Estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Universidad Rafael Belloso Chacín, vol. 15(1) pp. 32-48.
- MEYER, L. (1964). *La política de la buena vecindad: su teoría y práctica en el caso mexicano*. México D.F.: Colegio de México.
- Negocios Inclusivos de Colombia. (s.f.). ¿Qué son los negocios inclusivos? Recuperado de: <http://www.negociosinclusivoscolombia.org/site/negocios-inclusivos/que-son-los-negocios-inclusivos/>
- NUSSBAUM, M.C. (2011). *Creating Capabilities. The Human Development Approach*. Cambridge: Harvard University Press.
- PÉREZ, O. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PORTER, M. y KARMER, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*. Obtenido de: <http://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Propal. (s.f.). Historia. Obtenido de: <http://www.propal.com.co/historia/>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Consulta popular*. Obtenido de: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/consulta\\_popular](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/consulta_popular)
- UNDP. (s.f.). Home. Obtenido de: <http://www.undp.org/content/undp/es/home.html>
- WBCSD. (2005). Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo. Obtenido de: [http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Impacto\\_Social/brochure\\_alianza\\_wbcd\\_snv.pdf](http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Impacto_Social/brochure_alianza_wbcd_snv.pdf)