



EMPRESAS Y EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS DE  
**INCLUSIÓN SOCIAL**

Algunos aspectos estratégicos

## **EMPRESAS Y EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS DE INCLUSIÓN SOCIAL ALGUNOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

Depósito Legal: Ifi74320133002883

ISBN: 978-980-6810-95-2

### **Editor**

CAF

Vicepresidencia de Desarrollo Social y Ambiental

José Carrera, vicepresidente corporativo

Dirección de Sostenibilidad Social

Silvia Oteyza, directora

### **Autora**

Mercedes Korin

### **Colaboración**

Jenny Marcela Melo

### **Relatoría de los talleres**

Natalia Gimena Martínez, Jenny Marcela Melo, Lina María Niño, Cristian Javier Pérez  
(coordinador)

### **Diseño editorial**

Romina Romano

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de su autora y no comprometen la posición oficial de CAF.

La publicación se encuentra en: <http://publicaciones.caf.com>

© 2013 Corporación Andina de Fomento

Todos los derechos reservados

# Contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>Algunos aspectos estratégicos</b> .....	<b>9</b>
Acerca de la inclusión socioproductiva .....	10
Acerca de los campos de acción de las empresas .....	13
Acerca de la razón de ser de los emprendimientos .....	17
Acerca de los desafíos del vínculo .....	22
<b>Conclusiones</b> .....	<b>29</b>
<b>Recursos sugeridos</b> .....	<b>33</b>
Documentos conceptuales .....	34
Casos .....	35
Herramientas .....	37
Sitios de internet .....	39
<b>Fuentes</b> .....	<b>41</b>
Expertos consultados .....	42
Bibliografía .....	45



The background of the page is a solid orange color with a repeating pattern of stylized human figures. Each figure is composed of a circular head and a rounded, trapezoidal body. The figures are rendered in a lighter shade of orange than the background, creating a subtle, textured effect. The figures are scattered across the page, some appearing larger than others, and are oriented in various directions.

# Introducción

# Introducción

Pese al reciente crecimiento económico de América Latina, la desigualdad en la región se mantiene muy elevada y sigue siendo de las mayores en el mundo. Tradicionalmente la inclusión social ha sido asignada al sector público como uno de sus grandes retos a resolver. Pero en los últimos años se ha puesto énfasis en la importancia que tiene que diversos sectores abonen a este objetivo, y que lo hagan de forma estratégica y mancomunada.

En este marco se está definiendo el nuevo rol del sector privado en la búsqueda de equidad social. Hoy se busca que el concepto de “buen negocio” incorpore el cuidado de las relaciones con las comunidades y todos los grupos con los que interactúa la empresa. La agenda de responsabilidad empresarial, que va más allá de la filantropía, alinea el valor social con el económico para generar un crecimiento sostenido y de calidad, que cree empleo y sea eficiente, al tiempo que respete la diversidad y el medio ambiente. Desde este enfoque son muchas las iniciativas innovadoras y exitosas que han venido realizándose en la región, en las que las empresas, junto con organizaciones de otros ámbitos, han aplicado distintas estrategias para la creación de este doble valor: económico y social. Entre ellas se encuentra la vinculación con emprendimientos socioproductivos de inclusión.

El objetivo del estudio presentado por CAF es dar cuenta de aspectos que las empresas deberían considerar en su relación con este tipo de emprendimientos si desean convertirse en eficaces apalancadoras de la equidad en América Latina <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Empresas y emprendimientos productivos de inclusión social. Algunos aspectos estratégicos* es resultado de una revisión bibliográfica exhaustiva y de cinco consultas de las que participaron 80 expertos de 62 organizaciones de empresas grandes, medianas y pequeñas; empresas públicas; emprendimientos; fundaciones; organizaciones de la sociedad civil; asociaciones empresariales; asociaciones de productores; cooperativas; instituciones públicas; organismos multilaterales; y cooperación internacional (ver, en “Fuentes”, “Expertos consultados”).

Este estudio es parte del proyecto Empresas en Diálogo, que tiene como objetivo la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial a través de la generación de sinergias institucionales en RSE y buenas prácticas de inclusión socioproductiva. El proyecto fue realizado por la consultora Mercedes Korin, directora del Mapeo de Promotores de RSE, y contó con el apoyo de la Fundación Carolina.

El estudio muestra cuatro grupos de planteamientos que, según las experiencias existentes, aparecen como elementos gravitantes con respecto a este vínculo:

- “Acerca de la inclusión socioproductiva” da algunas pautas sobre el concepto de inclusión socioproductiva y los diversos tipos de instituciones involucradas en la consecución de la equidad.
- “Acerca de los campos de acción de las empresas” enumera las oportunidades comerciales y no comerciales que las empresas encuentran en su relación con estos emprendimientos.
- “Acerca de la razón de ser de los emprendimientos” propone una reflexión sobre la propia finalidad de los emprendimientos, tanto en lo que hace al modelo de negocios y el mercado como en cuanto a la medición de resultados.
- “Acerca de los desafíos del vínculo” expone la densidad característica de las alianzas entre empresas y emprendimientos. Además, para ampliar la mirada sobre esta temática, el apartado “Recursos sugeridos” ofrece fichas de documentos, herramientas y sitios de internet.

No se pretende presentar aquí un “paso a paso” de la relación entre empresas y emprendimientos inclusivos, sino ofrecer un panorama de aspectos claves que suelen ser parte de la relación entre empresas y emprendimientos socioproductivos y que muestran este vínculo en su complejidad, aportando elementos tanto para el análisis como para la acción. Se procura mostrar un mosaico de tópicos que hacen a la relación empresa-emprendimiento socioproductivo, evidenciando que la buena voluntad de ambas partes es necesaria pero no suficiente.

---







# Algunos aspectos estratégicos

# 1. Acerca de la inclusión socioproductiva

Diversos grupos poblacionales de bajos ingresos —mujeres, jóvenes, adultos mayores, grupos étnicos minoritarios, personas con discapacidad— vienen sufriendo históricamente la falta de inclusión.

En la búsqueda por contribuir a eliminar las barreras de la exclusión, los emprendimientos productivos orientados a la inclusión social —o emprendimientos socioproductivos— generan y ofrecen bienes o servicios con la finalidad de que los procesos de producción y la inserción en el mercado faciliten el desarrollo personal y la integración social de quienes se encuentran excluidos. Algunos ejemplos de emprendimientos socioproductivos son: una panadería gestionada por un grupo de jefas de hogar, una cooperativa de recicladores de residuos, un taller textil integrado por personas con discapacidades, un telecentro que facilita el acceso a internet a una comunidad indígena y es administrado por la propia comunidad.

La inclusión social implica el acceso digno de las personas al bienestar y el desarrollo en sus diversas dimensiones, manteniendo la propia identidad. Entre las dimensiones determinantes de la inclusión social se encuentran:



Los emprendimientos productivos de inclusión social manifiestan diversos formatos, tales como asociaciones civiles, empresas sociales, cooperativas o empresas tradicionales. A su vez, son impulsados por actores de diversos ámbitos de desempeño que buscan favorecer la inclusión a través de lo productivo:

- Emprendedores de las poblaciones en situación de exclusión.
- Organizaciones de la sociedad civil que generan o fortalecen emprendimientos de inclusión socioproductiva (tanto organizaciones de las comunidades de base que desarrollan sus propios emprendimientos como organizaciones que brindan ayuda a los emprendimientos y los vinculan con el mercado formal).
- Organismos públicos que implementan políticas para el surgimiento de los emprendimientos, su fortalecimiento y su inclusión en el mercado formal.

- Organismos multilaterales y agencias de cooperación internacional que promueven el desarrollo socioproductivo de comunidades de base.
- Empresas que involucran a estos emprendimientos como parte de su cadena de valor (proveedores, distribuidores o clientes), los fortalecen de algún modo y/o contribuyen a que existan marcos propicios para su crecimiento e inserción.

Para que los emprendimientos socioproductivos logren valor económico y valor social de manera significativa en cuanto a su impacto y su escala, es fundamental la existencia de un entorno favorable que los considere con sus posibilidades y sus dificultades. Este entorno debe ser construido por una diversidad de actores, pero la presencia del Estado es determinante.

El Estado, debido a su alcance, es el actor que más puede hacer para, por una parte, generar marcos que promuevan la integración de los emprendimientos como actores de la economía, y por otra, aplicar políticas públicas que conciban al emprendimiento en todo su ciclo (desde la gestación hasta la colocación de sus productos o servicios en el mercado de manera sustentable), más allá de que el acompañamiento luego involucre a otros actores —como las empresas—, acorde a cada etapa del ciclo.

---

## 2. Acerca de los campos de acción de las empresas

Por distintas motivaciones —tales como contribuir a incrementar las capacidades de una comunidad, apoyar la inserción socioproductiva en el mercado formal, innovar en procesos y productos, aumentar la reputación corporativa—, las empresas tienen oportunidad de trabajar junto con emprendimientos productivos de inclusión social desde diversos campos de acción. Ellos pueden agruparse en aquellos centrados en una relación comercial y aquellos centrados en una relación no comercial<sup>2</sup>. De todos modos, en la práctica, las empresas que se vinculan con emprendimientos productivos de inclusión social pueden hacerlo desde más de un campo de acción.

Relaciones comerciales	
Tipo de relación	Ejemplo
<b>Emprendimientos proveedores</b>	
El emprendimiento socioproductivo puede convertirse en proveedor de determinado producto o servicio, más o menos central respecto al negocio de la empresa.	Un emprendimiento socioproductivo presta el servicio de comedor a los empleados de una fábrica.
<b>Emprendimientos distribuidores</b>	
El emprendimiento socioproductivo puede convertirse en distribuidor de los productos o servicios de una empresa, generalmente en comunidades en situación de exclusión a las que la empresa no ha llegado previamente y respecto de las cuales los emprendimientos tienen cercanía y conocimiento.	Una empresa de telecomunicaciones se asocia a un emprendimiento socioproductivo para que sea un telecentro con servicios de internet destinado a una comunidad de bajos ingresos.
<b>Emprendimientos clientes</b>	
El emprendimiento socioproductivo puede convertirse en cliente de una empresa que diseña productos o servicios acordes a las necesidades y características de estos emprendimientos.	Una entidad financiera privada vende servicios financieros adecuados a los emprendimientos socioproductivos.

<sup>2</sup> Para otra conceptualización sobre la contribución que las empresas pueden hacer, desde sus diversas esferas, a temáticas del desarrollo, ver *Business and the Millennium Development Goals. A framework for action*, de Jane Nelson y Dave Prescott.

<b>Relaciones no comerciales</b>	
<b>Tipo de relación</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Financiamiento</b>	
Las empresas pueden ofrecer recursos económicos para resolver necesidades específicas de los emprendimientos socioproductivos, o para contribuir a etapas determinantes como la puesta en marcha, la consolidación o un período de crecimiento del emprendimiento.	Una empresa brinda recursos económicos para desarrollar infraestructura que mejore la producción de un emprendimiento socioproductivo.
<b>Provisión de recursos técnicos</b>	
Las empresas pueden ofrecer recursos técnicos para resolver necesidades específicas de los emprendimientos socioproductivos, o para contribuir a etapas determinantes como la incubación del emprendimiento. A través de acciones de voluntariado se pueden poner conocimiento y habilidades al servicio de los emprendimientos.	En el marco de un programa de voluntariado, un empleado del área de finanzas de una empresa dedica horas de la jornada laboral a asesorar a un emprendimiento en cómo llevar su contabilidad.
<b>Sensibilización del sector privado</b>	
Las empresas con experiencia pueden liderar iniciativas o sumarse a iniciativas existentes en el sector privado para crear conciencia colectiva sobre la oportunidad que tiene este sector de vincularse con emprendimientos socioproductivos y ayudar a su desarrollo e inserción, y para compartir aprendizajes (factores de éxito, riesgos, fracasos) en torno a esta temática.	Una cámara empresarial crea una comisión sobre inclusión socioproductiva para que las empresas miembros de la cámara intercambien experiencias e inquietudes.
<b>Sensibilización de los consumidores</b>	
Una empresa puede contribuir a crear conciencia en los consumidores sobre la importancia de los emprendimientos socioproductivos y la oportunidad de adquirir los productos o servicios que ofrecen, facilitando su inserción en el mercado.	Un supermercado ofrece un espacio para la exhibición y venta de productos generados por emprendimientos socioproductivos, donde se explica el valor de esos emprendimientos.
<b>Incidencia en políticas públicas</b>	
Las empresas pueden contribuir a impulsar, en diálogo con los gobiernos nacionales o locales, la creación de políticas públicas que favorezcan la incubación, el desarrollo, el fortalecimiento, la formalización y la inserción en el mercado de emprendimientos socioproductivos. Algunos de los temas que pueden ser abordados: acceso a financiamiento, formación y capacitación, infraestructura e incremento de la demanda.	Un grupo de empresas trabaja junto con un gobierno local para lograr que estos emprendimientos obtengan una reducción en las tarifas de servicios públicos.

La decisión de una empresa acerca del campo de acción desde el cual vincularse con emprendimientos de inclusión depende de diversos factores, como por ejemplo los resultados que quiere lograr para sí misma, el impacto social que busca junto con el emprendimiento o la experiencia que tiene en estas cuestiones. Cada empresa, más allá de su tamaño, cuenta con ventajas y obstáculos propios que influyen en las relaciones que se propone construir con este tipo de emprendimientos.

Con el desarrollo de la temática de los negocios inclusivos en América Latina, gana presencia en los debates sobre una economía más justa la posibilidad de que las empresas incluyan emprendimientos socioproductivos en su cadena de valor; y los casos aumentan. Ahora bien, tanto las empresas como las entidades que, en torno a aquéllas, promueven estos modelos de negocios, van observando las complejidades que eso implica, básicamente por las distintas lógicas en que se mueven empresas y emprendimientos socioproductivos. Es por ello que hay más ejemplos en los que los emprendimientos son proveedores periféricos, ya que cuanto más cercanos al corazón del negocio de la empresa son los productos o servicios que la empresa necesita, mayores son los requerimientos de estándares y normas que los proveedores deben cumplir.

Por el momento, en general, los campos de acción desde los cuales las empresas se relacionan con emprendimientos socioproductivos suelen no implicar un vínculo comercial, sino estar centrados en la inversión social o la filantropía. Puede suceder que empresa y emprendimiento inicien un vínculo basado en el apoyo técnico-financiero y que, una vez que ambas partes se conocen mejor y tienen un camino conjunto recorrido, inicien una relación comercial. Pero generalmente las empresas deciden involucrarse desde un campo de acción determinado (no comercial) y acotar su relación con el emprendimiento a ese campo, sin que esto lleve a diversificar el vínculo.

Para que empresas y emprendimientos transiten su vínculo en más de un campo de acción, y con buenos resultados facilitados por la ayuda para

compatibilizar lógicas, códigos, saberes y tiempos, suele ser muy útil la participación de la empresa en espacios colectivos del sector privado donde compartir experiencias, así como el acompañamiento a empresas y emprendimientos por parte de organizaciones de la sociedad civil con conocimiento sobre ambas partes.

---



# 3. Acerca de la razón de ser de los emprendimientos

Por su razón de ser, los emprendimientos socioproductivos deben obtener resultados sociales y económicos<sup>3</sup>. El valor social se explica por la propia finalidad del emprendimiento —la inclusión—, que va de la mano del empoderamiento individual (personas que se asumen como sujetos de sus propias vidas) y colectivo (capacidad de organizarse en grupo, identificar sus necesidades, definir sus proyectos, negociar)<sup>4</sup>. En cuanto al valor económico, permite a sus integrantes obtener ingresos para vivir de su trabajo, sostener el emprendimiento en el tiempo y que éste dependa lo menos posible de fuentes únicas de financiamiento.

Esta doble dimensión —a la que las instituciones de apoyo suman cada vez más una mirada sobre los impactos ambientales— debe ser considerada tanto al inicio del emprendimiento (un negocio que atienda lo económico y lo social) como en lo referido a su impacto (la medición de resultados).

## **Un negocio que atienda las dimensiones económica y social, y un mercado que lo reconozca**

Si para cualquier tipo de emprendimiento productivo es crucial un modelo de negocio viable que logre valor económico y perdure en el tiempo, en el caso de los emprendimientos que procuran la inclusión social éste no es un desafío menor, por el contexto en que surgen y porque, al sumar en sus objetivos la creación de valor social, enfrentan factores adicionales a los que encara un emprendimiento tradicional.

Estos emprendimientos nacen de la exclusión, generalmente impulsados por la capacidad autogestiva de sus fundadores, quienes buscan un modo de generar ingresos que no pueden obtener como empleados en

---

3 En el capítulo "La generación de valor social y valor económico", del libro de la Red SEKN *Gestión efectiva de emprendimientos sociales* se presenta una revisión conceptual y una propuesta sobre estos tipos de valor para los emprendimientos sociales.

4 Margarita Canal y un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes analizan el empoderamiento organizacional de las comunidades en el texto *Incidencia en el empoderamiento a comunidades atendidas por Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia*, publicado por la Universidad de los Andes.

el mercado formal. Junto a las desilusiones, frustraciones y apatía que son consecuencia de la exclusión, en los sectores de bajos ingresos hay comunidades que logran iniciar emprendimientos socioproductivos con creatividad y habilidades para organizarse, convirtiéndose en gestoras de sus propios proyectos de inclusión.

Sin embargo, de esa voluntad, que es primordial, a la posibilidad de conformarse como una iniciativa socioproductiva que logre resultados económicos y se sostenga en el tiempo hay una gran distancia, difícil de ser saldada sólo con buenas intenciones; sin formación, sin redes de contacto, sin financiamiento, sin conocimiento de aspectos comerciales ni organizacionales. El acompañamiento, entonces, es fundamental con el fin de evitar que también en esta experiencia sus integrantes vivan la exclusión.

Los emprendimientos productivos de inclusión social suelen tener grandes desafíos en la formación de sus integrantes, la infraestructura requerida, el fortalecimiento institucional, la planificación de su producción y la calidad de sus productos o servicios. El acompañamiento a los emprendimientos suele enfatizar estos aspectos, pero a veces dejando de lado otro que es determinante: la interacción con el mercado.

Se les exige a los emprendimientos que sean rentables, que coloquen su oferta; ello implica asumir la existencia de un mercado que les da a estos emprendimientos condiciones de posibilidad. Pero cabe preguntarse, ¿existe un mercado para los productos y servicios que ofrecen estos emprendimientos? ¿Quién consume lo que generan estos emprendimientos? ¿Los clientes y consumidores de los mercados tradicionales conocen los desafíos a los que se enfrentan estos emprendimientos? ¿Existen políticas que acompañan y facilitan la inserción en el mercado?

Mucho hay por hacer en este sentido. Suele pensarse que la sustentabilidad de estos emprendimientos pasa, sobre todo, por mejorar la calidad de sus productos y servicios y de los procesos de producción.

Y definitivamente esto es necesario. Pero no hay que olvidar que el diferencial de estos emprendimientos es la finalidad de la inclusión social. En este aspecto, la ayuda que pueden brindar empresas y Estados como clientes es fundamental para que la oferta sea colocada. Ello no implica sólo considerar a estos emprendimientos como proveedores, sino también darles un trato acorde a su condición. Un ejemplo: es posible que el pago diferido en varias semanas no sea problemático para un proveedor tradicional con capacidad financiera pero, en cambio, puede resultar en detrimento de la alimentación del integrante de un emprendimiento socioproductivo y su familia. No es asistencialismo que los bienes y servicios de estos emprendimientos tengan un destinatario y que se concrete, así, la razón de ser de estas iniciativas: la generación de ingresos y la inclusión social a través de proyectos productivos.

### La medición de resultados

En las evaluaciones que se realizan en el ámbito de los emprendimientos productivos de inclusión — así como en los proyectos de desarrollo sostenible en general — es frecuente el énfasis en los indicadores de proceso por sobre los indicadores de resultado para medir una iniciativa. Si bien los indicadores de proceso son importantes porque dan cuenta de los pasos que se van siguiendo (por ejemplo, capacitaciones que permiten a los integrantes del emprendimiento adquirir determinado conocimiento), por sí mismos no permiten una panorámica del valor que el emprendimiento brinda. En cambio, medir los resultados de los emprendimientos es necesario tanto para saber si están cumpliendo su finalidad socio-productiva, como para rendir cuentas, definir estrategias a seguir y capitalizar aprendizajes sobre la temática. En la misma línea, es importante evaluar el aporte de la empresa — directo o indirecto — a la generación de valor social y económico del emprendimiento, así como el aporte de los diversos actores que acompañan.

Por otra parte, tradicionalmente la medición de resultados de estos emprendimientos se centra casi de modo excluyente en los ingresos

generados y en otros aspectos de la sustentabilidad de estas iniciativas (capacidad organizacional, infraestructura, diversificación de clientes y de fuentes de financiamiento). Pero los indicadores de medición deben ser más completos, ayudando a establecer si el emprendimiento socio-productivo cumple su finalidad social. Esto implica preguntar si el emprendimiento contribuye a enriquecer aspectos personales de sus integrantes (autoestima, habilidades de negociación, nuevas capacidades), incrementar la inclusión de los integrantes y sus familias (mayor acceso a servicios de salud, aumento en el nivel de educación) y mejorar las dinámicas sociales.

Una evaluación completa permitirá observar que si bien la generación de trabajo y el aumento de ingresos son fundamentales, pueden traer consecuencias subyacentes que también deben ser abordadas. Por ejemplo, el hecho de que mujeres de una zona rural comiencen a llevar adelante un emprendimiento exitoso puede contribuir a que éstas adquieran una mayor conciencia sobre sus derechos y, en consecuencia, intenten modificar dinámicas sociales históricas. Estos cambios, tan necesarios, pueden no ser bien tomados por todos los integrantes de la comunidad, por lo que es necesario acompañar a esas mujeres y su comunidad en ese camino.

Por otra parte, para determinar qué medir, habitualmente uno solo de los actores involucrados es el encargado de establecer los indicadores, y no suele ser el emprendimiento. Aquello que se mide es de interés para el emprendimiento y para cada uno de los actores que lo acompañan (empresas, organizaciones no gubernamentales, organismos públicos, agencias de cooperación). Se requiere, entonces, un ejercicio de construcción colectiva de indicadores.

Esto no resulta tarea sencilla, porque implica sumar diferentes perspectivas. Además, como ya se ha visto, las mediciones sobre creación de valor de estos emprendimientos implican diversas aristas que se relacionan entre sí. Requieren de enfoques complejos, una combinación de

disciplinas, metodologías cualitativas y cuantitativas, técnicas de relevamiento y fuentes de información acordes a cada iniciativa.

Articular perspectivas para medir el valor socioeconómico de este tipo de emprendimientos no es generalmente una cuestión propia del conocimiento que tienen las empresas ni los emprendimientos socioproductivos. En cambio, hay centros académicos y organizaciones de la sociedad civil especializados en medición de impacto que suelen ser buenos facilitadores, y además pueden sumar la ventaja de ser terceros no involucrados en el proceso, lo cual tiende a garantizar, en principio, mayor objetividad.

---

# 4. Acerca de los desafíos del vínculo

Las empresas entendidas según su concepción convencional y los emprendimientos productivos de inclusión social suelen tener poco en común: se manejan en ámbitos diversos, con dinámicas distintas, siguiendo lógicas propias. Son actores disímiles en sus motivaciones y formas de hacer. Es así que no existe una trayectoria consolidada de relaciones sociales y/o comerciales de colaboración entre ambas partes, y cuando se establecen alianzas entre ellas, las diferencias son una constante. Sin embargo existen numerosos ejemplos que han dado muestra de que si la complejidad es asumida y gestionada desde una comprensión de las diferencias y de intereses compatibles, y bajo reglas de juego claras, se generan casos de éxito entre estos aliados disímiles en pos de la inclusión<sup>5</sup>.

A continuación se describen desafíos que, si bien no son todos, permiten dimensionar este enfoque:

## **Asumir que se trata de actores con numerosas diferencias**

Empresas y emprendimientos productivos de inclusión social suelen operar en marcos fiscales, sociales, culturales, políticos y económicos diversos, además de tener perfiles diferentes en cuanto a tamaño, alcance, recorrido, metas, capital social, oportunidades, posibilidades de influencia y capacidad de maniobra. Ambas partes requieren de un esfuerzo para adaptarse a lo que significa participar en terrenos en los que no suelen tener experiencia y junto con actores tan distintos.

Comprenderlo de modo tal que las diferencias no generen compartimentos estancos facilita el desarrollo de las alianzas. Debido a las numerosas asimetrías es necesaria una mirada de proceso que debe llevarse adelante de forma conjunta y generalmente con un acompañamiento de terceros especializados para lograr que el vínculo sea fructífero.

---

<sup>5</sup> Diversos casos empresariales pueden encontrarse en textos como *Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*, de Patricia Márquez, Ezequiel Reficco y Gabriel Berger, publicado por la Red SEKN; y *Reflexiones metodológicas para el diseño de proyectos productivos asistidos*, de Oscar Licandro y María Paz Echeverriarza, publicado por UNESCO.

## Optimizar el entramado de relaciones

El sistema del que forma parte el vínculo entre empresa y emprendimientos productivos de inclusión social está constituido por actores de diversos ámbitos, cada uno con sus propios modos de organizarse y relacionarse. Considerar este entramado permite dar a la alianza entre empresa y emprendimiento socioproductivo una conciencia de dónde está inserta, y una mayor posibilidad de proyección.

Los organismos públicos, los organismos multilaterales, las agencias de cooperación y, más recientemente, los fondos de inversión de impacto social han incrementado en los últimos años la oferta de recursos técnicos y económicos para el desarrollo de emprendimientos productivos orientados a la inclusión social. Por otra parte, las organizaciones de la sociedad civil ofrecen con frecuencia un rol articulador entre empresas, emprendimientos y Estado; las asociaciones empresariales suelen ser espacios donde empresas grandes, medianas o pequeñas con experiencia en la inclusión socioproductiva pueden compartir saberes; y las universidades generan conocimiento aplicado sobre la relación entre empresas y emprendimientos socioproductivos.

## Abogar por un protagonismo compartido

En esta mirada de proceso es importante establecer el rol de cada una de las partes. En este sentido, quienes constituyen los emprendimientos productivos de inclusión social no deben ser definidos como destinatarios pasivos que reciben los resultados de la alianza (y que es como con frecuencia se concibe el término de “beneficiario”). En cambio, deben ser comprendidos como agentes de transformación, con capacidad de introducir modificaciones en la vida de su comunidad e incluso en los otros actores que forman parte del entramado de relaciones, y con responsabilidades en la alianza.

En este sentido suele ser muy útil la presencia de organizaciones de la sociedad civil especializadas en vincular empresas con emprendimientos

productivos de inclusión social. Estas organizaciones, con conocimiento sobre las lógicas y percepciones de ambas partes, cumplen una labor de interlocutoras y de interfaz, facilitando la formulación colectiva de la alianza y su desarrollo en el tiempo.

### **Conocer el perfil de los emprendimientos y dar cuenta de su contexto**

Observar los marcos sociales, políticos e históricos de las comunidades es fundamental para comprender sus formas de actuar y para establecer estrategias beneficiosas para la relación. Por ejemplo, ¿cómo es la presencia del Estado en la zona respecto al desarrollo socioproductivo? Con el mismo fin, la empresa debe tener conocimiento acerca de aspectos clave que hacen al perfil del emprendimiento y en muchos casos son determinantes del tipo de vínculo: ¿Cuáles son las capacidades actuales del emprendimiento; cuáles, las potenciales? ¿El emprendimiento tiene vinculación con organizaciones que trabajan con iniciativas socioproductivas? De tenerla, ¿se cumplieron los compromisos entre las partes? ¿El emprendimiento tiene vinculación con empresas?

Las respuestas a estas preguntas, que se obtienen de un acercamiento horizontal al emprendimiento y su comunidad (ya sea directamente o contando con la intermediación de instituciones de la misma zona) pueden allanar el camino y permitir un diagnóstico más cercano a la realidad, con sus desafíos y potencialidades. A partir de este conocimiento sobre el emprendimiento y su contexto, la empresa puede definir con mayor certeza el tipo de relación que está interesada en establecer, en virtud de sus motivaciones y posibilidades.

Además, contemplar el emprendimiento en su contexto implica no soslayar el vínculo existente entre el emprendimiento y su comunidad: no concentrarse de modo excluyente en unos pocos ya que se corre el riesgo de generar conflictos entre quienes son integrantes del emprendimiento y quienes no lo son.



## Ahondar en la capacidad organizacional

Para construir relaciones de mutuo beneficio es necesario que las partes vinculadas agreguen valor. Si bien los valores a aportar difieren según cada actor y cada proceso, hay propiedades organizacionales que contribuyen a garantizar un vínculo sólido.

En el caso de las empresas, es importante que cuenten con experiencia y/o voluntad institucional de vincularse con aliados diferentes a los habituales de su negocio y contribuir al desarrollo de comunidades en situación de exclusión. También se requiere apertura al diálogo y a la negociación, de manera tal de establecer acuerdos que beneficien a ambas partes.

En el caso de los emprendimientos productivos de inclusión social, es importante su potencial de evolución. Esto implica contar con liderazgo (y que éste no se encuentre acotado a una única persona), capacidad de gestionar nuevos recursos, posibilidad de mejorar su producción. Por otra parte, en el camino de identificar emprendimientos socioproductivos y procurar su empoderamiento debe asumirse que, como en todo grupo humano, pueden existir estructuras o personas que obstaculicen una distribución equitativa de los beneficios. En este sentido, la empresa suele priorizar su relación con emprendimientos que lleven adelante principios de distribución equitativa.

## Institucionalizar vínculos personales y personalizar vínculos institucionales

En los procesos entre aliados disímiles es especialmente necesario trabajar en la confianza y en la generación de códigos compartidos. Por una parte, se trata de una tarea muy personal; pero por otra, los individuos que la llevan adelante, tanto de la empresa como del emprendimiento, constituyen los vínculos en calidad de representantes de la organización a la que pertenecen.

Es tan necesario que los vínculos entre estas personas sean sostenidos por la capacidad de comprensión del otro como que se institucionalicen: formalizar acuerdos que impliquen un compromiso entre organizaciones, de manera tal de legitimar el proceso hacia el interior de cada una de ellas y entre ellas, para que la alianza obtenga una mayor garantía de cumplimiento y continuidad en el tiempo, más allá de la presencia de las personas que trabajaron por la generación de la alianza.

Puede suceder en las empresas que el encargado de llevar adelante la alianza sea trasladado a otro proyecto o a otra área, o que cambie de trabajo; y en los emprendimientos, que quien lidera obtenga una oportunidad laboral que le permita una estabilidad económica mayor que la que le posibilita el emprendimiento. Institucionalizar los vínculos contribuye a garantizar que, en caso de rotación de las personas que trabajan por la alianza, los acuerdos continúen vigentes mitigando el riesgo de que la relación se debilite o finalice.

### **Formalizar expectativas claras y factibles**

Para construir estos vínculos es necesario alinear objetivos y dejar en claro las expectativas de las partes, incluyendo roles, aportes, limitaciones y riesgos. También es importante explicitar tanto las instancias de decisión participativa para alcanzar consensos como los indicadores a utilizar para medir los resultados del vínculo. A esto se llega en procesos de diálogo y negociación en que ambas partes se involucran activamente. Acuerdos formales que asientan los resultados de estos procesos generan respaldo y seguridad.

### **Darle tiempo al tiempo**

En la relación entre empresas y emprendimientos productivos de inclusión social suelen estar presentes al menos dos tiempos. El tiempo productivo de la empresa, relacionado con los plazos necesarios para producir y vender, o para mostrar resultados como los vinculados a la reputación, y el tiempo social de los emprendimientos, determinado por

el proceso de superación de una exclusión histórica.

El tiempo del desarrollo de un vínculo entre empresa y emprendimiento en pos de la inclusión socioproductiva está signado por el tiempo social y de estandarización de la producción de los emprendimientos, un tiempo más lento que el de la empresa, requerido a su vez para generar confianza suficiente entre las partes y romper con formas de hacer tradicionales. En caso de que el vínculo sea comercial, se necesita también tiempo para que los emprendimientos logren mayor planificación de la producción y aplicación de las dinámicas de mercado en cuestiones de calidad, cantidad y entrega de productos o servicios.

### **Capitalizar los aprendizajes**

Como el vínculo entre empresas y emprendimientos socioproductivos suele implicar para ambas partes nuevos modos de relacionarse y nuevos conocimientos, e incluso generar cambios en ellas, registrar los aprendizajes y compartirlos es útil para mejorar ese vínculo y considerarlos para futuros vínculos similares.

En este sentido, son necesarias instancias de reflexión al interior de las organizaciones y entre ellas, poniendo en valor los resultados positivos y trabajando sobre los desafíos que hubo en el proceso y que consideren que habrá. Por la sensibilidad que conllevan, estas instancias suelen resultar más eficaces si son facilitadas por terceros objetivos. Por otra parte, para aprehender las experiencias, es necesario tener una perspectiva de proceso, con acciones periódicas de evaluación y sistematización pero que a la vez no saturen a las partes y otorguen tiempo para su interiorización.

### **Planificar finales saludables**

En los vínculos entre empresas y emprendimientos socioproductivos, entre las cuestiones que deben quedar claras para ambas partes es que en algún momento la relación terminará, más allá de si se trata de una alian-

za de corto, mediano o largo plazo. Esto permite trabajar en la autonomía que deben lograr los objetivos de cada una de las partes (en especial, los emprendimientos). Cuando ambas partes tienen claro que esto sucederá en algún momento, puntos sensibles como el financiamiento pueden ser trabajados de modo estratégico. Si se trata de un emprendimiento proveedor, ambas partes pueden desarrollar estrategias para diversificar los clientes; si se trata de un emprendimiento que recibe fondos en el marco de la inversión social de la empresa, que ésta contribuya a que el emprendimiento se vincule a otros posibles financiadores.

En la vinculación entre empresas y emprendimientos productivos de inclusión social existen desafíos que deben ser asumidos como tales para que la relación permita alcanzar los objetivos planteados. Cuando estos desafíos no son abordados para mitigar riesgos, aumentan las posibilidades de resultados poco satisfactorios o fracasos. En estos casos, ¿cuál es el tenor de los costos para unos y otros? Son los integrantes de los emprendimientos quienes suelen sufrir las consecuencias en mayor medida. Es responsabilidad de los protagonistas de la relación y de todos los actores que acompañan —cada uno con su rol y sus posibilidades— concretar la inclusión socioproductiva.



The background of the page is a solid yellow color with a repeating pattern of stylized human figures. Each figure consists of a circular head and a rounded, teardrop-shaped body. The figures are rendered in various shades of yellow and orange, creating a sense of depth and movement. They are scattered across the page, some appearing larger and more prominent than others, and some partially cut off by the edges of the frame.

# Conclusiones

# Conclusiones

Los desafíos que enfrentamos en América Latina son importantes. La exclusión aparece en todos los planos: social, político, económico, cultural, ambiental, tecnológico. En este escenario se aspira a que la empresa sea concebida como un negocio inclusivo. La instalación del concepto de responsabilidad social empresarial y la emergente creación de empresas destinadas a solucionar problemas sociales y ambientales evidencian la necesaria reflexión contemporánea sobre el rol que la empresa debe tener en procesos de desarrollo socioeconómico.

Si bien hasta hace un tiempo la atención de las empresas en el desarrollo social no necesariamente estaba ligada a lo productivo, en la actualidad aumenta el interés en impulsar iniciativas que generen inclusión socio-productiva. Los emprendimientos socioproductivos aparecen entre algunos de los mecanismos facilitadores de la inclusión ya que mejoran las oportunidades de grupos de bajos ingresos que participan activamente en procesos de producción y comercialización de bienes o servicios. Al encarar vínculos con este tipo de emprendimientos desde diversos campos de acción, las empresas pueden constituirse en apalancadoras de una economía más equitativa.

El vínculo entre empresas y emprendimientos tiene sus características particulares que varían según cada empresa, emprendimiento y relación que se concreta. Existe una amplia gama de aspectos que deben ser dimensionados y gestionados al establecer una alianza entre dos actores tan disímiles. Todas estas relaciones conllevan satisfacciones, dilemas y frustraciones. Para compatibilizar lógicas, códigos, saberes y tiempos muy diferentes, la complejidad debe ser asumida como tal para trabajar sobre ella y lograr, así, mayor eficacia en el impacto. Esta complejidad no es estática; el vínculo va tomando nuevos matices a medida que los actores ganan experiencia y que numerosos emprendimientos surgen, algunos se fortalecen, y algunos dejan de existir.

Una mirada integral que aborde el vínculo entre empresa y emprendimiento, y el contexto estructural en que se inserta este vínculo, permitirá

abonar el terreno para que los protagonistas, manteniendo su identidad, y acompañados de otros actores fundamentales en el sistema de inclusión, mejoren sus condiciones de vida.

Es imperioso que exista un entorno favorable al desarrollo de los emprendimientos socioproductivos, con reglas de juego claras que permitan escala y continuidad en beneficio del progreso de las personas tradicionalmente marginadas, y con actores que pongan en valor el resultado del trabajo de otros. Se hace necesario que Estado, empresas, organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil y los propios emprendedores aborden la definición y aplicación de los criterios sobre el alcance de la inclusión socioproductiva, profundizando acerca de los modelos de negocio de estos emprendimientos, el crecimiento de un mercado que los reconozca en su función y los indicadores que permitan medir el impacto de estas iniciativas en la búsqueda de la inclusión socioproductiva en América Latina.

---





The background of the page is a solid light green color, overlaid with a repeating pattern of stylized human figures. Each figure is composed of a circular head and a rounded, trapezoidal body, all rendered in a slightly darker shade of green than the background. The figures are scattered across the page in various sizes and orientations, creating a subtle, textured effect.

# Recursos sugeridos

# Documentos conceptuales

**Título:** *10 falacias sobre los problemas sociales de América Latina*

**Autor:** Bernardo Kliksberg

**Año:** 2000

Diez falacias sobre problemas sociales de América Latina que han llevado a diagnósticos y programas erróneos sin resultados efectivos.

**Título:** *Desarrollo y libertad*

**Autor:** Amartya Sen

**Año:** 2000

Perspectiva del desarrollo basado en la expansión de las libertades individuales, que amplía la mirada sobre la dimensión económica del desarrollo y la inclusión social.

**Título:** *Plataforma por una economía inclusiva, verde y responsable*

**Autor:** Instituto Ethos

**Año:** 2011

Planteamiento conceptual y de los planes y estrategias de actuación para lograr una nueva economía, inclusiva, verde y responsable. Propuesta por el Instituto Ethos y los miembros del movimiento brasileño de responsabilidad social empresarial y sustentabilidad.

**Título:** *Responsabilidad Social Empresarial y Negocios Inclusivos*

**Autoras:** Josefina Bruni Celli y Rosa Amelia González

**Año:** 2010

Distinción entre filantropía tradicional, inversión social y negocios inclusivos, y el lugar de estas categorías en el concepto de responsabilidad social empresarial. Publicado por la Alianza Social de VenAmCham.

**Título:** *Visión 2050. Una nueva agenda para los negocios*

**Autor:** World Business Council for Sustainable Development

**Año:** 2010

Propuesta de visión de un mundo centrado en la sostenibilidad de aquí a 2050, y una hoja de ruta hacia esa visión.



# Casos

**Título:** *Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas*

**Autoras:** Eva Ramos Pérez-Torreblanca, María Teresa Villanueva y Estrella Peinado-Vara

**Año:** 2007

Casos de empresas que se han vinculado con micro y pequeñas empresas en sus cadenas de valor. Estrategias utilizadas, obstáculos para su escalamiento y recomendaciones. Publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo.

**Título:** *Estudio de casos sobre RSE. Proyecto “La inclusión social, la empresa y la tecnología”*

**Autor:** Oscar Licandro

**Año:** A publicar

Cinco experiencias de responsabilidad social empresarial que muestran cómo las acciones hacia la comunidad se vinculan con la inclusión social. Iniciativa de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa y la Fundación Konrad Adenauer.

**Título:** *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*

**Autor:** Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)

**Año:** 2006

Casos de empresas y organizaciones de la sociedad civil comprometidas con iniciativas sociales inéditas.

**Título:** *Las empresas frente al desafío de la pobreza: Estrategias exitosas*

**Autor:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**Año:** 2008

Cinco estrategias que han empleado empresas para involucrar con éxito en su cadena de valor a poblaciones en situación de exclusión.

**Título:** *Negocios inclusivos: Creando valor en América Latina*

**Autores:** SNV y Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)

**Año:** 2010

Casos de negocios inclusivos en América Latina, y aprendizajes de su puesta en práctica.

**Título:** *Negocios Inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*

**Editores:** Patricia Márquez, Ezequiel Reficco, y Gabriel Berger (Red SEKN)

**Año:** 2010

Casos de negocios inclusivos implementados en once países de Iberoamérica, y profundización de lo que implican este tipo de iniciativas y de los diversos matices de cada sector.

**Título:** *Nuevas maneras de crear valor para la sostenibilidad: cadenas de valor en el ámbito de la inclusión económica*

**Autora:** Mireya Vargas

**Año:** Sin fecha

Casos de empresas privadas de Venezuela que han comenzado a crear valor a través de cadenas que combinan lo social, lo ambiental y lo económico, con la participación de actores no tradicionales. Publicado por la Alianza Social de VenAmCham.

**Título:** *Reflexiones metodológicas para el diseño de proyectos productivos asistidos*

**Autor:** Oscar Licandro y María Paz Echeverriarza

**Año:** 2006

Casos de emprendimientos uruguayos, con los desafíos que enfrentan los emprendimientos productivos orientados a la inclusión social desde su proceso de gestación hasta su escalamiento. Publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

---

# Herramientas

**Título:** *Business and the Millennium Development Goals. A framework for action*

**Autores:** Jane Nelson y David Prescott

**Año:** 2008

Cómo las empresas pueden contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio impulsados por Naciones Unidas, a través de diversas esferas de influencia (cadena de valor, inversión social y actividades de promoción). Publicado por el International Business Leaders Forum.

**Título:** *Evaluando el desempeño de negocios inclusivos en la triple cuenta de resultados. Hacia una mayor creación de valor integral*

**Autoras:** Juliana Mutis Marín y Eliana Villota

**Año:** 2012

Metodología que evalúa el proceso de creación de valor en los negocios inclusivos, estableciendo relaciones de causalidad entre medidas adoptadas por el negocio, sus efectos en la reducción de pobreza y el medioambiente, y cómo estos influyen en el buen desempeño de la actividad empresarial.

**Título:** *Índice de Capacidad Organizacional*

**Autores:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia y Banco Mundial

**Año:** 2003

Metodología para analizar, a partir de diversas dimensiones, el estado de capacidad organizacional de organizaciones comunitarias.

**Título:** *Manual. Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*

**Autores:** Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez

**Año:** Sin fecha

Herramientas metodológicas para realizar evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

**Título:** *Measuring the “Inclusivity” of Inclusive Business*

**Autor:** Elise Wach

**Año:** 2012

Diversas metodologías empleadas para evaluar el impacto en los negocios inclusivos. Frente a las deficiencias de los modelos actuales, propone evaluaciones de mayor calidad y menos parciales. Publicado por el Institute of Development Studies.

**Título:** *More than Good Intentions. How a New Economics is Helping to Solve Global Poverty*

**Autores:** Dean Karlan y Jacob Appel

**Año:** 2011

Métodos para la medición en iniciativas que buscan la superación de la pobreza a partir de conceptos de comportamiento económico.

**Título: *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Comunicación, diálogo y participación***

**Autores:** Daniel Arenas, Pablo Sánchez y Matthew Murphy

**Año:** 2010

Conceptos y casos empresariales sobre los métodos y niveles de interacción que la empresa mantiene con actores que tradicionalmente no han sido considerados sus interlocutores principales. Publicado por el Instituto de Innovación Social de ESADE.

**Título: *The Measuring Impact Framework***

**Autores:** Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible y Corporación Financiera Internacional

**Año:** 2008

Herramienta diseñada para ayudar a las empresas a medir su contribución al desarrollo (y que esto sea de utilidad para orientar sus decisiones operativas y de inversión a largo plazo) y a dialogar con sus grupos de interés.



# Sitios de internet

**Nombre: Ashoka Changemakers**

**Dirección:** [www.changemakers.com/es](http://www.changemakers.com/es)

**Publicado por:** Ashoka

Experiencias de emprendimientos sociales en distintas partes del mundo.

**Nombre: The Practitioner Hub for Inclusive Business**

**Dirección:** [www.businessinnovationfacility.org](http://www.businessinnovationfacility.org)

**Publicado por:** Business Innovation Facility e Innovations Against Poverty

Recursos sobre la práctica de los negocios inclusivos en distintos lugares del mundo.

**Nombre: Buenas Prácticas en la Inclusión Social**

**Dirección:** [www.practicasinclusion.org](http://www.practicasinclusion.org)

**Publicado por:** Cruz Roja Española y Gobierno de España

Materiales sobre prácticas de inclusión social desarrolladas en distintos sectores.

**Nombre: Inclusive Business**

**Dirección:** [www.inclusive-business.org](http://www.inclusive-business.org)

**Publicado por:** Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)

Noticias e informes sobre casos de negocios inclusivos en el mundo.

**Nombre: Mapeo de Promotores de RSE**

**Dirección:** [www.mapeo-rse.info](http://www.mapeo-rse.info)

**Publicado por:** Mercedes Korin

Sistematización de las organizaciones que trabajan en América Latina en la promoción de la responsabilidad social empresarial.

**Nombre: Negocios Inclusivos**

**Dirección:** [www.negociosinclusivos.org](http://www.negociosinclusivos.org)

**Publicado por:** SNV y Fundación Ford

Plataforma que busca conectar a empresas y organizaciones vinculadas con los negocios inclusivos para compartir experiencias y participar de discusiones en línea.

**Nombre: NextBillion en Español**

**Dirección:** <http://espanol.nextbillion.net>

**Publicado por:** Red NextBillion.net

Portal especializado en negocios inclusivos y empresas sociales.

**Nombre: Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)**

**Dirección:** [www.sekn.org](http://www.sekn.org)

**Publicado por:** SEKN

Materiales desarrollados por la Red SEKN en torno a las alianzas publico-privadas, emprendimientos sociales y negocios inclusivos.





The background of the page is a solid purple color with a repeating pattern of stylized human figures. Each figure consists of a circular head and a rounded, trapezoidal body. The figures are rendered in a lighter shade of purple than the background, creating a subtle, textured effect. They are scattered across the page in various sizes and orientations.

# Fuentes

# Expertos consultados

Las consultas a expertos para este estudio fueron realizadas en talleres de intercambio que tuvieron lugar en Santa Cruz de la Sierra y La Paz (Bolivia), Quito (Ecuador), Montevideo (Uruguay) y Caracas (Venezuela) entre noviembre de 2011 y julio de 2012. La facilitación de los talleres fue realizada por Mercedes Korin y las relatorías estuvieron a cargo de Cristian Javier Pérez, Jenny Marcela Melo, Lina María Niño y Natalia Gimena Martínez. La Fundación Carolina en la persona de Isabel Roser Hernández; la Fundación Avina a través de Carmen Correa, Heiver Andrade y María Eulalia Pozo; y Camilo López Burian, Maureen Vargas, Mauricio Javier Fernández Sossi y Perla Puterman contribuyeron a que la convocatoria a estos talleres fuera exitosa.

## Asociaciones empresariales y gremiales

- Cámara de Integración Económica Venezolano-Colombiana, Venezuela: Luis Alberto Russian
- Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria (VenAmCham), Venezuela: Anaiz Quevedo y Margarita Méndez de Montero
- Corporación de Floricultores del Sur, Ecuador: Xavier Romero
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador: Rafael Vizcarra
- Comité Pro Santa Cruz, Bolivia: Carlos Vaca Diez y María Cecilia Ramírez
- Compromiso Empresarial para el Reciclaje (CEMPRE), Uruguay: María José González
- Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable del Ecuador (CEMDES): Jimmy Andrade Ubilla

## Consultores

- Consultor en Responsabilidad Social, Bolivia: Iván Calderón Ramos
- Velástegui Consultores, Ecuador: Iván Velástegui y Eliana Santamaría

## Empresas, fundaciones de empresas y emprendimientos

- Cervecería Regional, Venezuela: María Elena Flores
- Chevron, Venezuela: Francis Medina y Yuruani Lavado
- Digitel, Venezuela: Isabela Lange
- Empresa Pública Metropolitana de Agua y Saneamiento, Ecuador: Juan Carlos Romero y Gustavo Velasco
- El Deber, periódico, Bolivia: Adela Nagashiro Vaca
- Ericsson, Venezuela: Lisandro Altuve y Mary Mourin
- Excelsior Gama Supermercados, Venezuela: Jaqueline Goncalves y Jesús Lopez
- IBM, Venezuela: Freedom Medina
- Innovatek, Venezuela: Javier Martínez
- Floralp, productos lácteos, Ecuador: Norberto Purtschert
- Fundación Empresas Polar, Venezuela: Evelyn Pimentel y Marirene Pereira

- Fundación Mercantil, Venezuela: Alfieri Rangel
- Fundación Ron Santa Teresa, Venezuela: Luis Moya
- Fundación Seguros Caracas, Venezuela: Gerardo Perozo
- La Fabril, diversas unidades de negocio, Ecuador: Pablo Burbano
- Magri Turismo, Bolivia: Jorge Cárdenas Robles
- Masisa, Venezuela: Carlos Capote y Carlos Guaramato
- Norberto Tino Arte Textil, Bolivia: Raúl Quispe Choque
- Novacero, productos de acero, Ecuador: Ramiro Garzón y Víctor Chango
- Patra, confección de ropa, Bolivia: Amelia Solórzano
- Sociedad Boliviana de Cemento S.A (SOBOCE): Fernando Saravia

### Entidades de microcrédito y cooperativas de ahorro

- Banco FIE, Bolivia: Katya Collao Grandi
- Coodesarrollo, Ecuador: Carlos Mazón
- Fundación Sembrar, Bolivia: María Elena Querejazu
- Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progreso (FEPP): José Tonello y Luis Hinojosa

### Instituciones académicas

- Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), Uruguay: Andrés Lalanne y Marcia Rivera
- Pro-Ciencia, Bolivia: Jannette Aguirre
- Universidad Católica del Uruguay: Camilo López Burian

### Organismos de cooperación internacional

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Bolivia: Oscar Angulo
- Corporación Andina de Fomento (CAF), Bolivia: Andrés Oneto
- Corporación Andina de Fomento (CAF), Ecuador: Patricia Bustamante y Jairo Tiusabá
- Corporación Andina de Fomento (CAF), Venezuela: Daniela Pereira
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Uruguay: Ana Castillo Leska
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Bolivia: Gonzalo Calderón
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Uruguay: Federico Ferla
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Venezuela: Patricia Clarembaux
- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), Bolivia: Horacio Barrancos Bellot
- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), Ecuador: Lissy Vélez, Solange Hai y Roberto Garcés

## Organismos públicos

- Instituto Nacional de las Mujeres, Ministerio de Desarrollo Social, Uruguay: Luciana Fainstain
- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, Ecuador: Cristina Coronel y Gisella Montalvo

## Organizaciones de la sociedad civil

- Amigos de la Responsabilidad Social Empresarial (AMIGARSE), Bolivia: Lourdes Chaloup y Annelissie Arrázola
  - Ashoka, Uruguay: Silvia Vetrале
  - El Abrojo, Uruguay: Pedro Delprato
  - Fundación Avina, Bolivia: Heiver Andrade
  - Fundación Avina, Ecuador: María Eulalia Pozo
  - Fundación Avina, Uruguay: Carmen Correa
  - Fundación Ecuador, Ecuador: Cinthya Game
  - Fundación Familia y Mujer Andina (Fundamyf), Ecuador: María Eugenia Lima
  - Fundación Nuevo Norte, Bolivia: Edson Espinoza y Sebastián Caballero
  - Green Building Council Bolivia: Mariano Egüez Aguilera
  - Organización San Vicente "Obra Padre Cacho", Uruguay: Daniel Clausen y Arlene Ychuste
  - Superatec, Venezuela: Alejandra García
- .....

# Bibliografía

- **Bruni, Josefina; González, Rosa Amelia.** *Negocios rentables con impacto social.* Debates IESA, Volumen XV. Nº 3, Caracas, 2010.
  - **Canal Acero, Margarita, y otros.** *Incidencia en el empoderamiento a comunidades atendidas por Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia.* Universidad de los Andes, Bogotá, sin fecha.
  - **Instituto Ethos.** *Plataforma por una economía inclusiva, verde y responsable.* Instituto Ethos, San Pablo, 2011.
  - **Kliksberg, Bernardo.** *Diez falacias sobre los problemas sociales de América Latina.* Centro de Documentación en Políticas Públicas, Buenos Aires, 2001.
  - **Licandro, Oscar; Echeverriarza, María Paz.** *Reflexiones metodológicas para el diseño de proyectos productivos asistidos.* UNESCO, Montevideo, 2006.
  - **Márquez, Patricia; Reficco, Ezequiel; Berger, Gabriel (editores).** *Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica.* Harvard University, Washington D.C., 2010.
  - **Nelson, Jane; Prescott, Dave.** *Business and the Millennium Development Goals. A framework for action.* International Business Leaders Forum, Gran Bretaña, primera versión 2003 y segunda versión 2008.
  - **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.** *Las empresas frente al desafío de la pobreza: Estrategias exitosas.* Nueva York, 2008.
  - **Ramos Pérez-Torreblanca, Eva; Villanueva, María Teresa; Peinado-Vara, Estrella.** *Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas.* Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C., 2007.
  - **Reficco, Ezequiel; Márquez, Patricia.** *Socially Inclusive Networks for Building BOP Markets.* University of San Diego, School of Business Administration, Working Paper, 2007.
  - **SNV y Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).** *Negocios inclusivos: Creando valor en América Latina.* 2010.
  - **Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).** *Gestión efectiva de emprendimientos sociales.* Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C., 2006.
-



EMPRESAS Y EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS DE  
**INCLUSIÓN SOCIAL**

Algunos aspectos estratégicos

