

**PLAN PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO RETOS Y DESAFÍOS DE LOS
NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL TERRITORIO COLOMBIANO AL AÑO
2030.**

**ANGEL ANIBAL OBANDO
YENNY ALEXANDRA GOMEZ
EDWAR JHOVANY OSPINA
ZULIETH HELENA SANTOFIMIO
VICTORIA EUGENIA MAYA V.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA**

JULIO 2017

**PLAN PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO- RETOS Y DESAFÍOS DE LOS
NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL TERRITORIO COLOMBIANO AL AÑO
2030.**

GRUPO 101006_5

**ANGEL ANIBAL OBANDO, COD: 16.744.134
YENNY ALEXANDRA GOMEZ, COD: 23.623.804
EDWAR JHOVANY OSPINA, COD: 10.186.825
ZULIETH HELENA SANTOFIMIO, COD: 1.084.576.874
VICTORIA EUGENIA MAYA V, COD: 25.274.512**

**TUTORA
MARÍA ÉRICA NARVÁEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS.
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA**

JULIO 2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá Julio 12 de 2017

Dedicatoria

Edward: A Dios y a mi familia que son mi punto de apoyo en la vida.

Zulieth: A mi familia que contribuyo al proceso formativo y me facilito el tiempo para lograr el objetivo.

Victoria: Dedico este trabajo a mis hijas LAS MARIAS, porque ellas son el pilar fundamental de mi vida, para cumplir con mis metas propuestas, quienes me dieron la motivación y empuje necesario para la culminación de este proyecto.

Ángel Aníbal: Dedico este trabajo a mi esposa mis hijos y al todopoderoso que me permitieron adelantar tan importante investigación sobre los negocios inclusivos, agradezco a los expertos que nos colaboraron con su valioso punto de vista, a los sectores marginados que pueden aprovechar esta herramienta como consulta para fortalecer sus ideas de emprender en negocios inclusivos

Agradecimientos

Como equipo de trabajo y autores del presente trabajo agradecemos a la UNAD por brindarnos este espacio de construcción de conocimiento, a la tutora María Erika Narváez, por su paciencia ante los impases que en algún momento pudo ocurrir en el caminar de la investigación, Agradecemos a los expertos profesionales que ayudaron con sus aportes a la construcción de tan importante trabajo.

Gracias a la vida por darnos esta oportunidad de conocer tan importante tema de vital importancia para el país.

TABLA CONTENIDO

1. Resumen:	10
2. Summary.....	11
3. Introducción.....	12
4. Tema de investigación.....	14
4.1. Problema de investigación.....	14
4.2. Formulación del problema.....	17
4.3. Sistematización del problema.....	17
4.4. Objetivos.....	19
4.4.1. Objetivo generales	19
4.4.2. Objetivos específicos	19
4.5. Justificación De La Investigación.	21
4.6. Marco Teórico	23
5. Método Delphi	29
5.1. Aplicación Método Delphi	31
6. Fuentes secundarios	46
6.1. Tendencias mundiales	51
6.2. Negocios inclusivos en América latina y Colombia.....	56
7. El método MICMAC.....	58
7.1. Toma de Datos.....	59
7.2. Visualización De Resultados.....	64
8. El juego de actores.....	70
8.1. Toma de Datos.....	73
8.2. Visualización de resultados	75
9. Plan Estratégico	88
9.1. Clasificación de variables.....	88
9.2. Eje de Peter Schwartz.....	90
9.3. Matriz DOFA Del Escenario Apuesta.	93
9.4. Árbol De Pertinencia	95
9.5. Clasificación Y Selección De Acciones Estratégicas.....	96
9.6. Plan De Acción.....	99
10. Conclusiones.....	105
11. Bibliografía.....	106
12. Lo Aprendido.....	111

LISTA DE TABLAS

Tabla 1, Estadísticas Sobre La Pobreza DANE	15
Tabla 2, Cuadro De Expertos.....	29
Tabla 3, Tabla Identificación De Variables.....	59
Tabla 4 Variables agrupadas,.....	61
Tabla 5, Resultado Método MICMAC, MID.....	62
Tabla 6, resultado método MICMA, MPDI.....	63
Tabla 7, Cuadro De Actores.....	71
Tabla 8, Cuadro De Objetivos.....	72
Tabla 9, Matriz de influencia Directa.....	73
Tabla 10, Matriz De Posiciones Valoradas 2MAO.....	74
Tabla 11, Matriz De Influencias Directas E Indirectas.....	75
Tabla 12, categorización 1 variables.....	88
Tabla 13, categorización 2 variable.....	89

Listado De Graficas

Figura 1 Pirámide de Maslow, recuperado de internet	23
Figura 2 Hahn 2009 modelo integrador de BDP, Fuente internet	25
Figura 3 Cuál considera usted que es la causa por la que las grandes empresas desarrollan los negocios inclusivos en Colombia y el mundo,.....	31
Figura 4 Cómo se puede incrementar el conocimiento actual de los sectores de bajos recursos, acerca de los negocios inclusivos,	32
Figura 5 Para impulsar la innovación y la creatividad hacia un modelo de negocio inclusivos es necesario,	33
Figura 6 Para poder desarrollar un negocio inclusivo se debe tener en cuenta,.....	34
Figura 7 Qué aspecto considera usted, Que el estado debe fortalecer para que los negocios inclusivos se conviertan en estrategia para mermar la brecha de la pobreza.....	35
Figura 8 Cuál cree usted, que es el sector más promisorio para trabajar negocios inclusivos en Colombia,	36
Figura 9 Cuál cree usted que es el factor que genera la brecha de pobreza en el mundo.....	37
Figura 10 Cuál cree usted que es el factor que genera la brecha de pobreza en el mundo,.....	38
Figura 11 Cómo puede afectar el desarrollo tradicional de la economía y el comercio Colombiano, el desarrollo de negocios inclusivos,	39
Figura 12 Qué cambios trascendentales traerá el desarrollo de los negocios inclusivos en los sectores de bajos recursos en Colombia,.....	40

Figura 13 Cuál considera usted que debe ser el papel de la academia para fortalecer el campo de los negocios inclusivos,	41
Figura 14 Cuáles serán los sectores más beneficiados con el desarrollo de los negocios inclusivos en Colombia,	42
Figura 15 Qué limitantes puede tener el proceso de encaminar negocios inclusivos en Colombia ..	43
Figura 16 Cuál puede ser la clave del éxito en los negocios inclusivos,.....	44
Figura 17 Cómo ve los negocios inclusivos en el 2030,.....	45
Figura 18 Mapa De Influencias Directas	64
Figura 19 Gráfico De Influencias Directas	67
Figura 20 Grafico De Influencias Directas Potenciales	68
Figura 21 Plano Influencia Y Dependencia De Actores.....	76
Figura 22 Grafico de convergencia entre actores de orden 1.....	79
Figura 23 Plano de divergencia entre actores de orden 1.....	81
Figura 24 Histograma De La Movilización De Los Actores, 3 MAO.....	82
Figura 25 Balance 3 MAO por objetivo con el objetivo que tenga más actores a favor.....	83
Figura 26 Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza.....	84
Figura 27 Plano De Distancias Netas Entre Objetivos.....	85
Figura 28 Plano De Distancias Netas Entre Actores.....	86

1. Resumen:

La prospectiva es una herramienta que permite pensar el futuro partiendo de la identificación de diferentes escenarios posibles, al igual que plantear un análisis estratégico que contribuya a enriquecer los conocimientos académicos, pero a la vez contribuir a los sectores que generan desarrollo del país.

Por lo tanto, en este trabajo ahondaremos en el tema de negocios inclusivos permitiendo conocer postulados, teorías y experiencias que existen en el mundo, entendiendo el concepto mismo de negocios inclusivos como un modelo económico futuro que apoya la idea de erradicar la pobreza, con la ayuda de los empresarios que de una u otra manera han conquistado los mercados y han servido como empresas claves y ejes transversales para la economía, donde pretenden involucrar la clase menos favorecida a una nueva economía, adquiriendo productos a bajo costo o como productores potenciales de materia prima, ampliando las posibilidades y los nuevos mercados.

Palabras Claves:

Negocios, Pobreza, Tendencia, Variables, Influencias.

2. Summary

Prospective is a tool that allows to think the future based on the identification of different scenarios possible, as well as to propose a strategic analysis that contributes to enrich the academic knowledge but at the same time contribute to the Sectors that generate development of the country.

Therefore, in this work we will delve into the topic of inclusive business allowing us to know postulates, theories and experiences that exist in the world, understanding the same concept of inclusive business as a future economic model that supports the idea of eradicating Poverty, with the help of the entrepreneurs who in one way or another have conquered the markets and have served as key companies and transversal axes for the economy, where they seek to involve the least-favored class in a new economy, acquiring products at low cost or As potential producers of raw materials, broadening the possibilities and new markets.

Keywords:

Business, Poverty, Trend, Variables, Influences,

3 Introducción

El plan retos y desafíos de los negocios inclusivos en el territorio colombiano al año 2030, es un estudio detallado basado en la prospectiva para pensar en el futuro y la evolución en el tiempo visto a través de futuros escenarios que permitan identificar oportunidades de inclusión alrededor de este modelo de negocios poco desarrollado en Colombia.

El presente plan prospectivo se trabajó en 6 fases a saber: Primera fase a través del trabajo colaborativo se hizo la selección del tema, en la segunda fase fortaleció el tema con la consulta de fuentes secundarias, la tercera etapa aplicó el método Delphi, la consulta de expertos por cada uno de los participantes de la investigación, en la fase cuatro se redactó la metodología de la investigación que permitió en la fase cinco aplicar herramientas de Mic mac y Mactor, permitan estudiar la interacción de las variables y los actores con mira a crear escenarios llevándonos a la fase seis consolidado el plan prospectivo y estratégico.

La aplicabilidad de este plan permitirá al sector público, establecer herramientas y políticas públicas para llevar a cabo inclusión de sectores marginados en este modelo productivo a través de las alianzas estratégicas con empresas privadas que trabajen responsabilidad social con modelos de inclusión como alternativa de generación de ingresos y de expansión de mercados.

El estudio basa su objetividad en la metodología utilizada partiendo del análisis del entorno con la colaboración de expertos complementada con la ayuda de herramientas de prospectiva aplicadas a las dinámicas de los entornos para identificar variables y actores que llevan a la construcción de escenarios futuribles en el campo de los negocios inclusivos hacia el año 2030.

4. Tema de investigación

Retos y desafíos de los negocios inclusivos en el territorio colombiano al año 2030.

4.1. Problema de investigación

El problema identificado para partir a estructurar este plan es la pobreza que existe en Colombia y la no inclusión de los habitantes de este sector al modelo económico que los lleve a satisfacer las necesidades, entiéndase la pobreza como la privación de capacidades del ser humano razón por la cual le impide su pleno desarrollo concepto que fue planteado por Amartya Sen en su libro Desarrollo Y Libertad. (Sen , 2000, pág. 9)

Los factores que se analizaran en el planteamiento de este problema son económicos, educación, las necesidades básicas insatisfechas; el primer aspecto la educación puede manifestar a una persona que no tenga un título educativo, es un individuo que en el mercado laboral o empresarial no tiene nada que ofrecer, Montenegro y Rivas en su libro las piezas del rompecabezas manifiesta que el nivel de pobreza va relacionado con el número de niños en un hogar y entre más cantidad de miembros en la familia, tienes menos posibilidad de satisfacer las necesidades, lo anterior nos lleva a conceptualizar la pobreza se liga a pocas oportunidades, el aumento de números de miembros seguirán la línea de pobreza se mantendrá. (Montenegro & Rivas , 2005, pág. 23)

Al no tener capacidades o competencias que brindar al mercado laboral o empresarial las familias pobres tendrán un bajo ingreso económico que no les permite tener poder adquisitivo para satisfacer las necesidades básicas del ser humano o si las satisfacen lo hacen a medias.

Para el 2016 según el DANE el 28% de la población Colombiana está en la línea de pobreza porque tiene ingresos inferiores a \$271.673 y en la pobreza extrema se encuentra el 8.5 de la población Colombiana que es la población con ingresos inferiores a \$114.692 lo anterior no muestra que es amplia la población Colombiana que está en esta condición y es más acentuada en el sector rural (Heraldo, 2017)

El DANE sustenta que la pobreza en Colombia se deriva de

Tabla 1, Estadísticas Sobre La Pobreza,

Características del jefe del hogar		Incidencia de la pobreza (%)
Nivel educativo	Ninguno o primaria	38,6
	Secundaria	25,7
	Técnica o Tecnológica	12,5
	Universidad o posgrado	5,7
Seguridad Social	Afiliado	8,5
	No Afiliado	38,3

Fuente: Dane

Como se puede ver en la grafica vuelve y aparece la educacion como un factor determinante de la pobreza unido a la falta de seguridad social, permite corroborar que la falta competencias educativas genera no acceder a ingresos economicos que le garanticen satisfacer sus necesidades.

Lo anteriormente descrito lleva a que en Colombia aumente el desempleo, la informalidad y salarios por debajo del mínimo aumenta la brecha entre pobreza y clase alta, que llevan a excluir a la población pobre de muchos entornos, el no tener poder adquisitivo, en muchas ocasiones se desarrollan políticas de ayuda generando dependencia, mendicidad, el gobierno plantea las políticas públicas, en programas de beneficencias que miles de fundaciones encaminan hacia la población menos favorecida con el ánimo de aminorar tributos al estado.

De ahí nace la necesidad de implementar un programa que incluya a esta población que le convierta en generadora de sus propios ingresos para satisfacer las necesidades básicas y poder formar parte del eslabón de la clase no pobre por eso se toma el modelo de negocios inclusivos como un factor a estudiar e investigar para proponer su viabilidad como herramienta de aminorar la pobreza.

4.2. Formulación del problema

¿Por qué formular un plan estratégico relacionado con los retos y desafíos de los negocios inclusivos en el territorio colombiano al año 2030, como estrategia de la lucha contra la pobreza?

4.3. Sistematización del problema

¿Por qué es importante seleccionar el tema de investigación de acuerdo al análisis del entorno colombiano?

¿Cómo construir el estado de arte y las tendencias mundiales relacionadas con los retos y desafíos de los negocios inclusivos en el territorio colombiano al año 2030, partiendo de fuentes aportadas por otros autores?

¿Para qué aplicar el método DELPHI con los aportes de los expertos consultados?

¿Cuál es el propósito de redactar la metodología de investigación sobre, los retos y desafíos de los negocios inclusivos en el territorio colombiano al año 2030?

¿Cuál es la importancia el aplicar método MICMAC Y MACTOR para determinar el análisis estructural de los retos y desafíos de los negocios inclusivos en el territorio colombiano al año 2030?

¿Cómo se puede construir escenarios posibles dentro de los retos y desafíos de los negocios inclusivos en el territorio colombiano al año 2030?

4.4. Objetivos

4.4.1. Objetivo generales

Formular el plan prospectivo y estratégico de los retos y desafíos de los negocios inclusivos en el territorio colombiano al año 2030.

4.4.2. Objetivos específicos

Construir el estado de arte y las tendencias mundiales relacionadas con los retos y desafíos de los negocios inclusivos en el territorio colombiano al año 2030, partiendo de fuentes aportadas por otros autores.

Aplicar el método Delphi con los aportes de los expertos seleccionados

Redactar la metodología de investigación sobre, los retos y desafíos de los negocios inclusivos en el territorio colombiano al año 2030.

Aplicar método Mic mac y Mactor para determinar las variables claves y el juego de actores más influyentes para los retos y desafíos de los negocios inclusivos en el territorio colombiano al año 2030.

Construir escenarios posibles dentro de los retos y desafíos de los negocios inclusivos en el territorio colombiano al año 2030.

Socializar el plan prospectivo y estratégico de los retos y desafíos de los negocios inclusivos en el territorio colombiano al año 2030.

4.5. Justificación De La Investigación.

La pobreza es uno de los principales problemas que afecta al ser humano y que no le permite satisfacer las necesidades básicas, a través de la historia muchos autores hablan del fruto del modelo capitalista que manifiestan ,la pobreza es fruto del actuar del ser humano, debido al conformismo a la dependencia que el gobierno ofrece; conceptos que son válidos, que generan debate del punto de partida, realizar análisis minucioso de la principal falla del modelo económico y plantear como los negocios inclusivos pueden ser un modelo alternativo para la inclusión en Colombia

Analizando los datos estadísticos la pobreza en Colombia el 28% viven debajo de la línea de la pobreza. Permite indagar: ¿Cómo Colombia un país rico en recursos naturales, un potencial de desarrollo, tenga el más alto índice de población inmersa en la pobreza? esta pregunta es relevante en el análisis de medios alternativos que se puedan construir, para ayudar a reducir este problema. Por esta razón, si podría decir que para lograr la inclusión se puede encontrar en los negocios inclusivos un componente fundamental para la disminución de la pobreza en Colombia.

Los negocios inclusivos como una estrategia fundamental de la lucha contra la pobreza en Colombia para el año 2030, juega un papel significativo dentro del mercado nacional e internacional, características que no pueden faltar en la comercialización de productos y servicios, debido a la gran exigencia del consumidor. Es por eso, que en la actualidad las empresas deben direccionar sus esfuerzos hacia el logro de la calidad exigida por el mercado, para asegurar su buen

posicionamiento, permanencia y crecimiento; logrando a su vez los estándares de calidad mediante la competitividad y la especialización.

Es muy importante la inclusión de los negocios puesto que abrir la visión de las compañías sobre la importancia para el crecimiento del país y contar con las políticas, es sumamente importante. La diversidad es fundamental a la hora de construir un mejor ambiente laboral, pues representa no sólo a los diferentes mercados sino también a la sociedad colombiana.

Promueve el desarrollo e impulsa el talento de las personas sin importar su género, raza, orientación sexual, edad o situación de discapacidad; multiplica las posibilidades de lograr un liderazgo inclusivo; fortalece el compromiso; permite obtener mejores resultados y potencia, al mismo tiempo, la calidad de vida a través de este tipo de acciones.

Los Negocios Inclusivos como actividad económica permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de tal manera que éstos permitan capturar valor para sí mismos y mejorar las condiciones de vida. Un negocio inclusivo busca la incorporación a los sectores de bajos ingresos, ya sea como socios, consumidores, proveedores o distribuidores; estas iniciativas tienen la posibilidad de gestionar y apalancar los recursos y tejidos sociales ya existentes en las comunidades permitiendo la innovación en productos y operaciones; también son un mecanismo de ayuda para romper el aislamiento en el que viven muchas personas pobres. A lo largo y ancho del país.

4.6. Marco Teórico

Abraham Maslow en su teoría de las jerarquías de las necesidades que todo ser humano tiene necesidades enmarcado en una jerarquía de 5 niveles: (Guerra, 2014)

Fisiológicas, Hambre, Sed, Abrigo, Sexo.

Seguridad: protección y de daños físicos o emocionales.

Sociales el ser humano busca sentirse aceptado y tener amistades o pertenecer a un grupo social.

De ego busca respeto por el mismo, autonomía logros y buscar un status.

De autorrealización donde se busca el crecimiento y autosatisfacción.

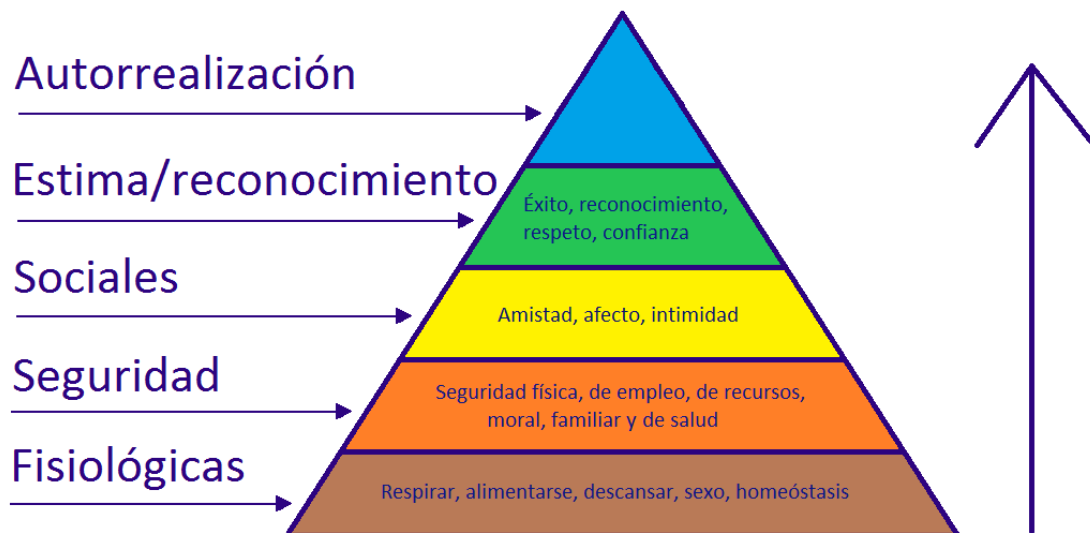


Figura 1, Pirámide de Maslow,

Fuente, <http://economipedia.com/wp-content/uploads/2015/02/P%C3%ADramide-necesidades-Maslow-768x368.png>

Para ello se trabaja la pirámide de Maslow donde ubica las necesidades en el quinto nivel, ubicando las necesidades fisiológicas en la base de la pirámide, lo que indica que son las primeras que el ser humano busca satisfacer, las que van íntimamente ligadas al mercado, el hecho de pertenecer a población pobre no le exime de buscar satisfacciones de este segmento de necesidades.

Al realizar el comparativo la base de la pirámide de Maslow y Prahalad; en la segunda pirámide en mención, se ubicado a millones de personas de bajos recursos en Colombia y el mundo con un bajo nivel de satisfacción de las necesidades de la base de la pirámide lo que los convierte a ser un potencial mercado si se aplica el modelo adecuado (Guerra, 2014)

Prahalad en su libro *La Base De La Pirámide Económica*, manifiesta que el mercado de los pobres tiene en si un doble potencial para el consumo; porque es esta población la más numerosa y por ende tiene un consumo masivo, nicho de mercado que no es valorado y está en el olvido por eso las empresas modernas deben enfocar estrategias para llegar a esta población es ahí donde se debe trabajar de manera inclusiva. (Prahalad C. , 2013)

Para poder desarrollar estrategias de mercado en esta población se hace necesario que los menos avorecidos tengan una participación más activa, se debe evitar el sesgo entre de lo bueno o malo y centrar los negocios en lo que realmente funciona; es importante partir del respeto hacia estos sectores y valorarlos como un grupo potencial capaces de la creación que los lleve a solucionar los problemas, dejar de ver y de pensar que los pobres son víctimas o cargas para la sociedad y empezar a trabajar con ellos modelos de emprendimiento y de sociedad creadora de valor que les de capacidad de adquisición que será la apertura de la puerta de un comercio mundial más justo y con más oportunidades, para ello se plantea emprender a escala global. (ver, por ejemplo, CECODES, 2010; SNV y el WBCSD, 2008; Jenkins y Eriko, 2009; Anderson y Billou, 2007).

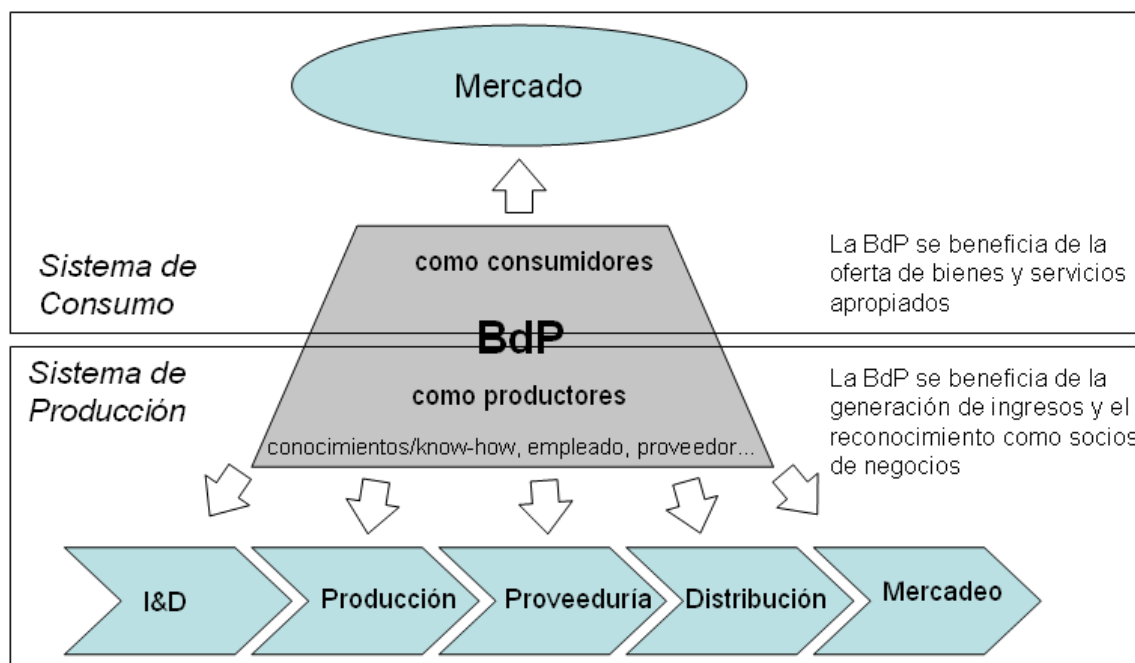


Figura 2, Hahn 2009 modelo integrador de BDP,
Fuente: Adaptado de Hahn 2009, pág. 314

De la mano debe ir el desarrollo sostenible y respetuoso del medio ambiente, los modelos implementados deben centrarse en generar alternativas de negocio acorde a la conservación de los recursos naturales y generando estrategia de logística verde.

La tercera teoría a trabajar en este aparte es la Gari Hamel quien en su libro el futuro de la administración plantea que los cambios de las nuevas empresas se deben enfocar en los campos de la tecnología y estilos de vida, (Hamel 2008, pag. 14), teniendo en cuenta lo anterior el gerente moderno debe involucrar la tecnología como herramienta de inclusión, la clase más pobre a los mercados ya que potencialmente son un segmento que genera un alto consumo, Hamel considera que si las empresas no modernizan las formas de hacer mercado estas van a perder compatibilidad y se verán relegadas frente a su competencia.

Lariú y Strandberg (2009), dos autores que trabajaron a profundidad el tema de los negocios inclusivos, la contribución de ellos es la identificación de tres modalidades para la implementación del negocio inclusivo en el marco de trabajar con la población de bajos ingresos; Una primer modalidad es donde la persona actúa como consumidor, la segunda modalidad ubica a los participantes como productores, proveedores o distribuidores, La tercer modalidad lo ubica como socio aliado para la creación de nuevos negocios con las poblaciones de bajos ingresos. (Lariu & stranberg, 2009, pág. 4)

La teoría de estos autores nos ubica de como los beneficiarios de la base de la pirámide que según el análisis mundial es un gran numero pueden hacer parte de los negocios inclusivos desde las diferentes alternativas, todas son viables pero se puede resaltar que la tercera modalidad es la que permite la integración de empresa privada con los miembros de la base de la pirámide y a la vez se genera innovación, Emprendimiento y los individuos se involucran en el modelo económico como parte activa y no como parte pasiva.

El libro negocios inclusivos iniciativas de mercado en América latina plantea que el estudio de marketing sitúa tres divisiones de categorías socioeconómicas ellas son: las categorías de altos ingresos son denominados categoría A y B, el grupo de ingresos medios está en la categoría C y los de bajos ingresos económicos se ubican en la D y E definida esta categoría como la población que tiene ingresos anuales de \$1.500. Dólares y esa es la base de la pirámide que a nivel mundial está conformada por 4.000 millones de personas esta población se caracteriza por estar inmersa en problemas de hacinamiento, violencia falta de servicios básicos, infraestructura deficiente, conviven con alguna clase de tecnología como la telefonía móvil; también plantea que el sector rural la problemática es la falta de acceso a servicios básicos, infraestructura deficiente y la falta de efectivo agravada con la dispersión geográfica y la lejanía a los centros urbanos. (Marquez, Reficco, Berger , 2010, pág. 15)

Esta división planteada por los autores genera desigualdad y exclusión lo que lleva a esta población en la mayoría de casos a verse inmersos en criminalidad o convertirse en un malestar social; La clave del éxito de los negocios inclusivos emprendidos con los pobres reside en la

capacidad emprendedora y organizacional para diseñar modelos que puedan superar las barreras económicas, geográficas, culturales y sociales que limitan el acceso y el poder adquisitivo de los pobres; antes de dar comienzo a una iniciativa, las compañías o empresas anclas deben percibir una oportunidad de negocio. Proceder entonces a idear un modelo de negocio y determinan cómo armar las diferentes piezas que han de integrarlo. Por último, implementan y prueban los supuestos que fundamentan su plan inicial e introducen los ajustes requeridos. (Marquez, Reficco, Berger , 2010, pág. 32).

5. Método Delphi

Técnica de comunicación estructurada, desarrollada como un método sistemático e interactivo de predicción, que se basa en un panel de expertos. Es una técnica prospectiva utilizada para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro.

Tabla 2, Cuadro De Expertos

CARACTERIZACIÓN DE LOS EXPERTOS					
No	NOMBRE	INSTITUCIÓN	CARGO ACTUAL	CLASIFICACIÓN CONCEPTUAL	GRUPO
1	Carlos Enrique Corredor Jiménez	Universidad del Cauca	Docente investigador de proyectos inclusivos en el departamento del Cauca	Magister	Gobierno
2	Luz Marina Ardila	SENA	Formadora de formadores área de emprendimiento	Especialista	Gobierno
3	Carlos Olarte	Corporación para el desarrollo del Cauca	Director ejecutivo Corporación para el desarrollo del Cauca	Magister	Empresa privada
4	Martina Santo Domingo	Capacitador SEGVIAL	capacitación y actualización normativa para formación de personal de empresas en diferentes áreas comerciales	Especialista	Empresa Privada
5	Alfonso Cuellar	Secretario de Desarrollo Social	Director del área de investigación, proyección y seguimiento.	Especialista	Gobierno
6	Martín Otálora	Ingeniero de Calidad	Asesor de normas legales vigentes, para direccionar proyección de acuerdo con estándares de calidad aplicables	Especialista	Empresa Privada
7	Constanza del Pilar Chaves Martínez	Visión Software	Gerente de Proyectos Sénior de innovación y tecnología	Especialista	Empresa Privada
8	Carlos Alberto Ospina Rivera	Sena	Especialista Sistemas Integrados de Gestión, Auditor, Instructor.	Especialista	Gobierno
9	Diego Fernando Luna Ceballos	Alcaldía Fusagasugá	Director Especialista En Gestión E Innovación De Las Nuevas Tecnologías (Tics)	Especialista	Gobierno
10	Juan Andrés Cantor Robles		Especialista En Administración Gestión E Innovación De Recursos Propios		
11	Manuel González Ortega	Alcaldía	Especialista En Gestión E Innovación De Las Nuevas Tecnologías (Tics)	Especialista	Gobierno
12	Janeth Hurtado	SENA	Formadora Programa Ser	Especialista	Gobierno

13	Jhon Alexander Lara		Programa Para Mediación De Conflictos, Grupos Vulnerables		
14	Silvana Suarez	UTEL	Asistente Senado De La República Politóloga Y Especialista Discriminación De Genero	Especialista	Gobierno
15	María Camila Zemanate	UTEL	Politóloga De Universidad Del Cauca, Estudia Políticas Publicas	Profesional Y Estudia Especialización	Gobierno

Fuente: Elaboración propia.

5.1. Aplicación Método Delphi

Pregunta No 1: Relacionada con las causas que llevan a las empresas a desarrollar negocios inclusivos un 27% considera que los negocios inclusivos se dan por que las empresas buscan nuevos mercados por ello recurren a este modelo; otro 27% considera que estos negocios se dan para brindar productos de calidad a la población de escasos recursos económicos; Mientras que un 20% manifiesta que se hace con el objetivo de aumentar ventas, y también este porcentaje aminorar carga tributaria y un 6.6% cree que estos negocios se hace por aminorar la brecha de la pobreza, Lo anterior nos muestra que los negocios inclusivos se dan para tener productos de buena calidad en todos los segmentos del mercado inclusive los populares a la vez penetra mercados a los cuales no habían llegado en épocas pasadas.

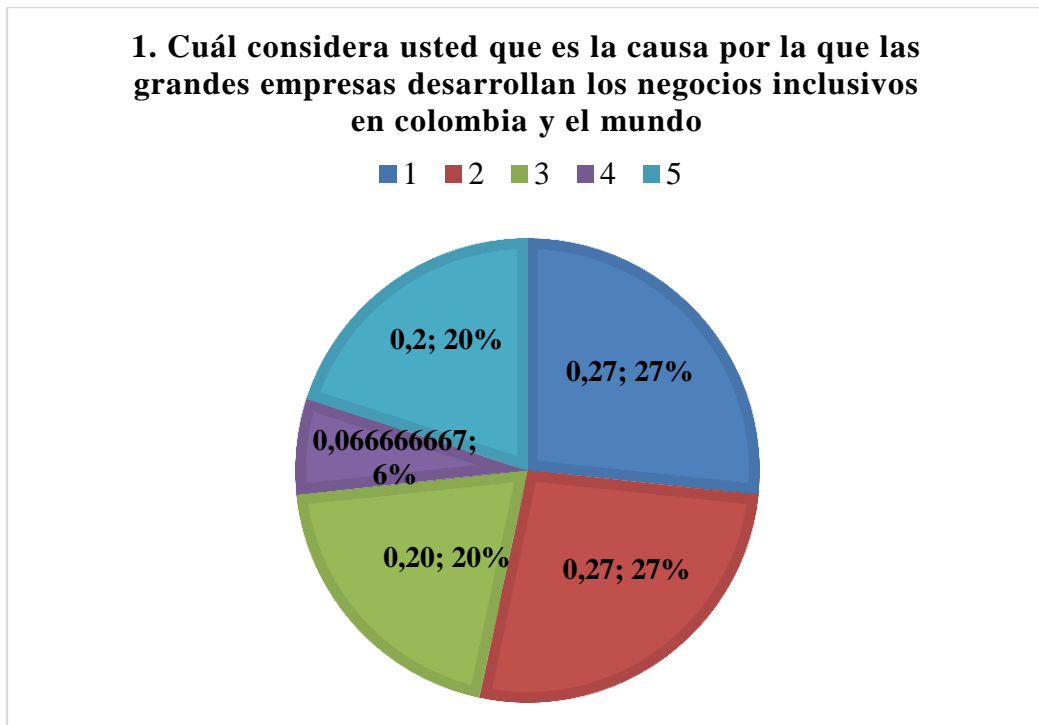


Figura 3, Cuál Considera Usted Que Es La Causa Por La Que Las Grandes Empresas Desarrollan Los Negocios Inclusivos En Colombia Y El Mundo
 Fuente: Elaboración propia.

Pregunta No 2: Se busca medir la percepción acerca de cómo llegar a que los sectores de bajos recursos económicos puedan conocer los negocios inclusivos a este aparte los resultados manifiestan que: un 73% cree que mediante campañas de capacitación y actualización se lograra la participación de los sectores más vulnerables en los modelos de negocios inclusivos, un 20% manifiesta que para lograr la inserción de estos sectores se requiere de un acompañamiento tanto de lo público como de lo privado, un 7% manifiesta que se requieren campañas de sensibilización resultado que se muestra en la gráfica.

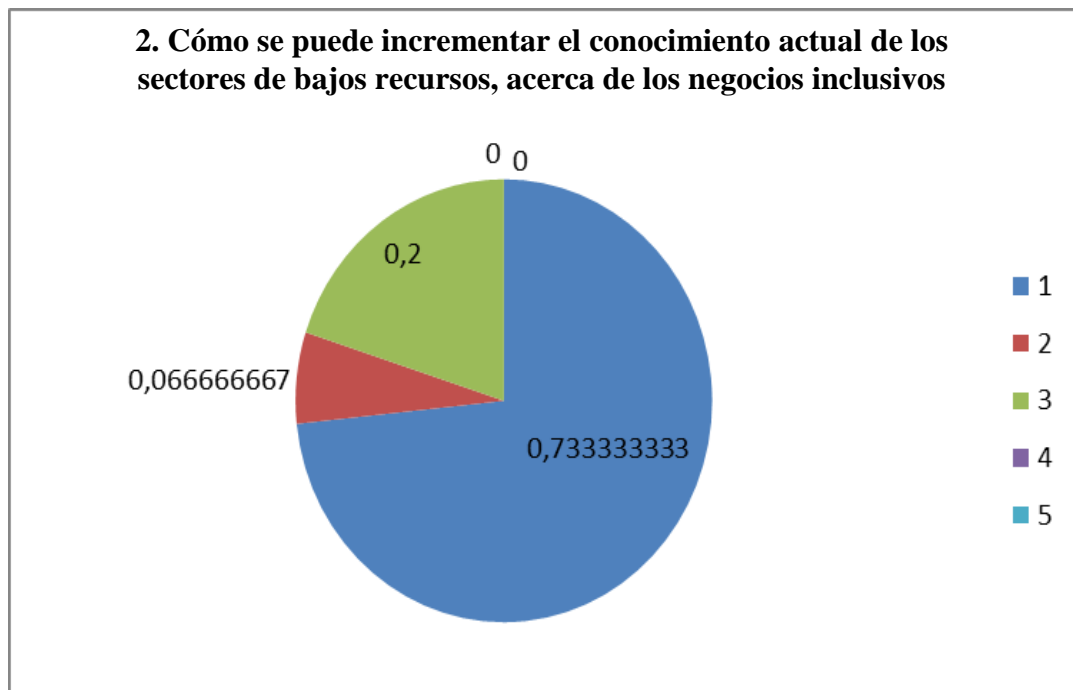


Figura 4, Como se puede incrementar el conocimiento actual de los sectores de bajos recursos, acerca de los negocios inclusivos.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta N°3: Se busca identificar como la innovación y la creatividad puede contribuir con los negocios inclusivos a ello los expertos nos manifiestan en un 27% manifiestan que para que haya innovación y creatividad se requiere de que las grandes empresas tengan decisión de apoyo pero a la vez un 27% cree que se requiere de financiamiento para impulsar los negocios, un 27% nos aporta que es necesario impulsar procesos de modernización, un 13% nos recomienda que se debe tener claro la propuesta de negocio a adelantar con sus actores y componentes, un 7% dice que el proceso debe ir acompañado de capacitación y preparación.

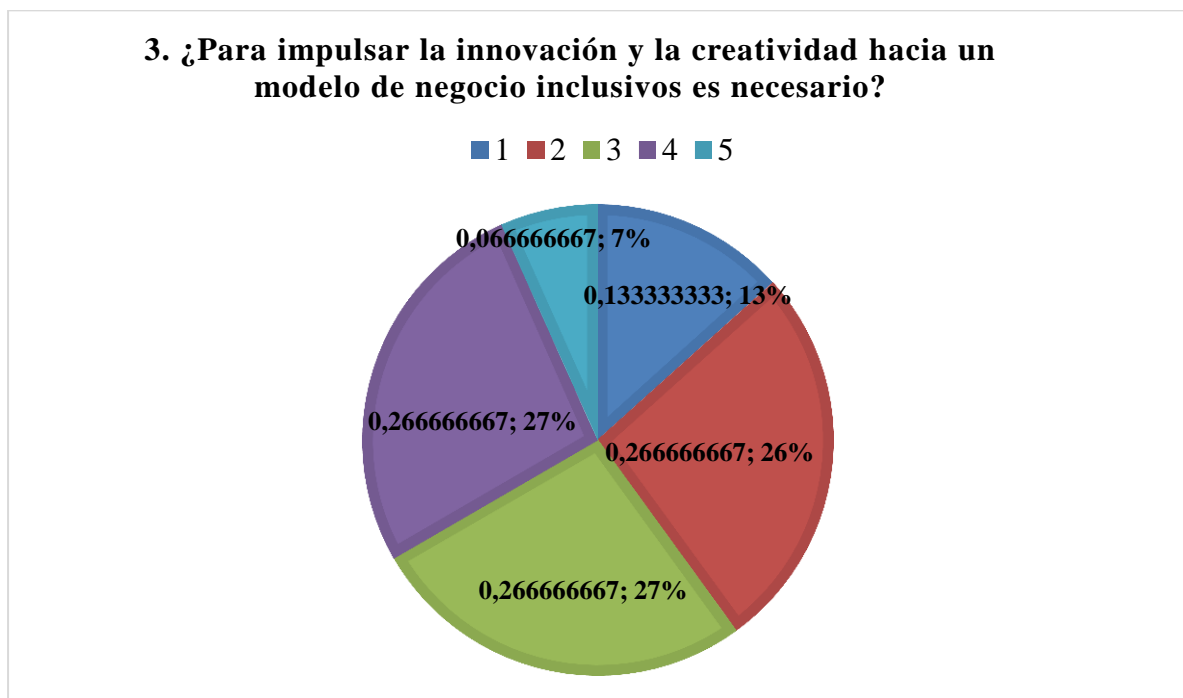


Figura 5, ¿Para impulsar la innovación y la creatividad hacia un modelo de negocio inclusivos es necesario?
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta N°4: La batería de preguntas se enfoca en preguntar los aspectos a tener en cuenta para llevar a cabo negocios inclusivos una vez tabulada esta pregunta nos arroja los siguientes resultados:

El 34% de los encuestados, opina que para desarrollar un negocio inclusivo se debe tener en cuenta el apoyo financiero, el 33% de los encuestados, la preparación y el reconocimiento son un factor importante para el éxito de esta modalidad de negocios, El 33% aporta que para desarrollar un negocio inclusivo se debe tener en cuenta la transferencia de conocimiento; en este aparte los expertos son enfáticos que para el éxito de esta modalidad de alianza estratégica se requiere un apalancamiento financiero ya sea modalidad de crédito de fomento o inversión reembolsable a largo plazo.

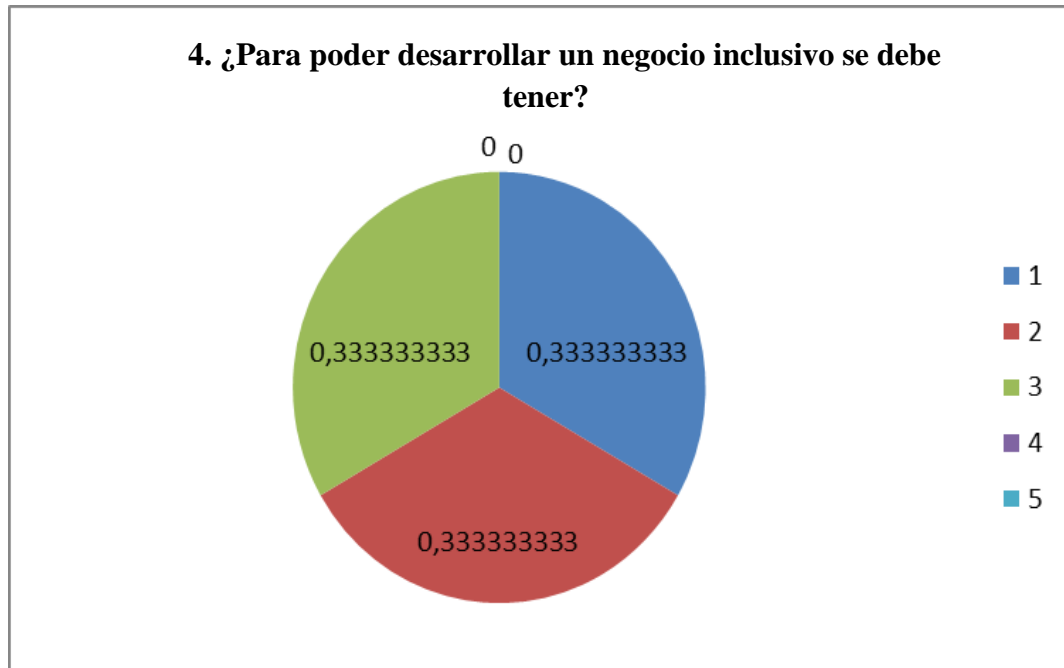


Figura 6, Para poder desarrollar un negocio inclusivo se debe tener
 Fuente: Elaboración propia.

Pregunta N°5: Se enfoca en identificar los aspectos que el estado debe fortalecer nuestros encuestados manifestaron; Un 27% de los encuestados, conceptúa que el aspecto del estado debe fortalecer para los negocios inclusivos se conviertan en estrategia y disminuir el índice de pobreza son las políticas públicas de encadenamiento productivo, Un 20% manifiesta que el estado debe fortalecer la educación técnica y el trabajo, con un 40% el componente son los créditos de fomento a baja tasa de interés, y un 7% participan dos estrategias una es dar subsidios estatales para la sobrevivencia familiar y la otra otorgar subsidios para la producción, en este aparte cabe destacar que aquí toma relevancia el aspecto relacionado con el estado y su participación con políticas que garanticen encadenamientos productivos.

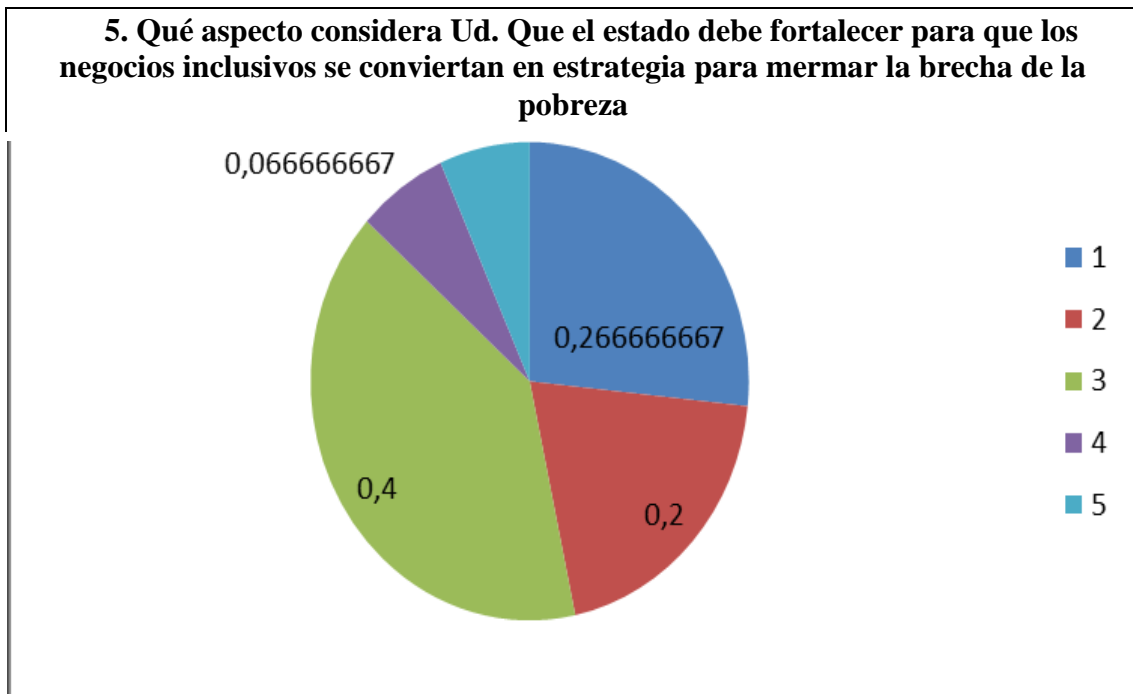


Figura 7, Qué aspecto considera Ud. Que el estado debe fortalecer para que los negocios inclusivos se conviertan en estrategia para mermar la brecha de la pobreza

Fuente: Elaboración propia.

Nuestro panel de expertos en lo relacionado con la pregunta N°6 opina sobre los sectores promisorios para desarrollar negocios inclusivos y nos aportan los siguientes datos:

Ubican al renglón de producción de alimentos con un 40% como un renglón importante para desarrollar los negocios, con 27% se ubica el renglón de la tecnología, el turismo es otro de los sectores que toma un 20% de participación en la opinión un 13% lo toma las energías alternativas como opción, aspecto a resaltar es que la producción de alimentos va ligada al crecimiento poblacional.

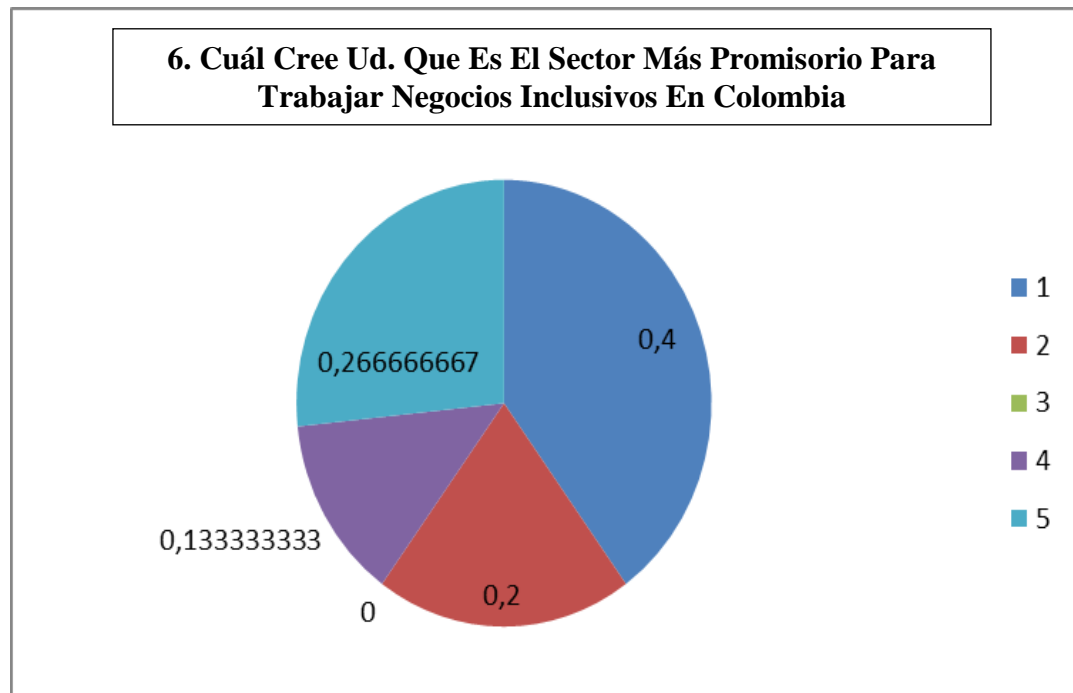


Figura 8, Cuál Cree Ud. Que Es El Sector Más Promisorio Para Trabajar Negocios Inclusivos En Colombia
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta N°7; se enfoca en consultar sobre el factor preponderante en la generación de pobreza en el mundo y a ello los encuestados respondieron:

El 40% de los encuestados, manifiestan que es la concentración de capital en un grupo reducido de personas es el principal factor que genera pobreza, El modelo económico obtiene un 20% del aporte de la opinión lo que nos dice que las políticas económicas han desarrollado un modelo que lleva cada día a generar más pobreza, un 14% opina que la generación de la pobreza va ligada a el pesimismo de las personas, la falta de acceso al sistema financiero y el individualismo también toma parte de la opinión con un 13%;

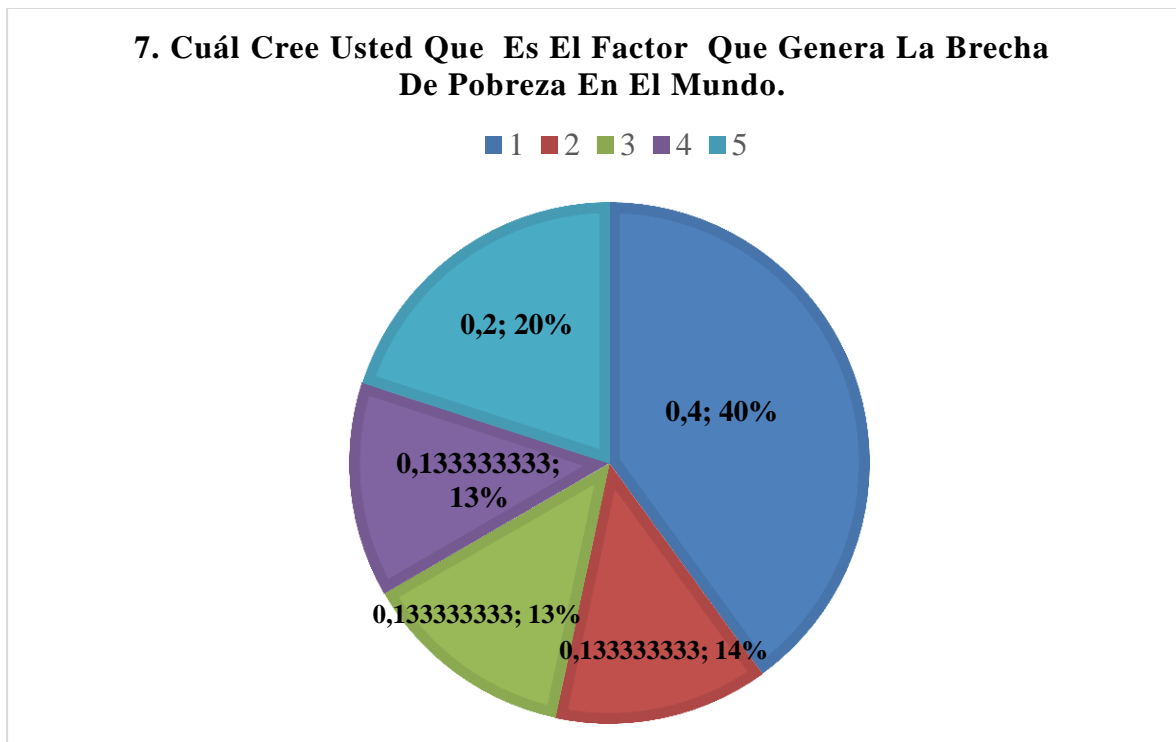


Figura 9. Cuál Cree Usted Que Es El Factor Que Genera La Brecha De Pobreza En El Mundo
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta N°8; En la actualidad Colombia vive un proceso frente al futuro de las empresas con negocios inclusivos frente al proceso de paz.

Con un 33% se piensa que los negocios inclusivos a futuro crearán empresarios en sectores vulnerables que tendrán baja proyección económica todo influenciado en la coyuntura del proceso de paz, un 33% opinan que los negocios tendrán alta proyección financiera y serán sostenibles, un 27% manifiesta que llevaran a crear empresarios en los sectores vulnerables y un muy bajo porcentaje cree que las empresas colombianas con negocios inclusivos reciban el apoyo económico del gobierno calificándolo con un 7%.

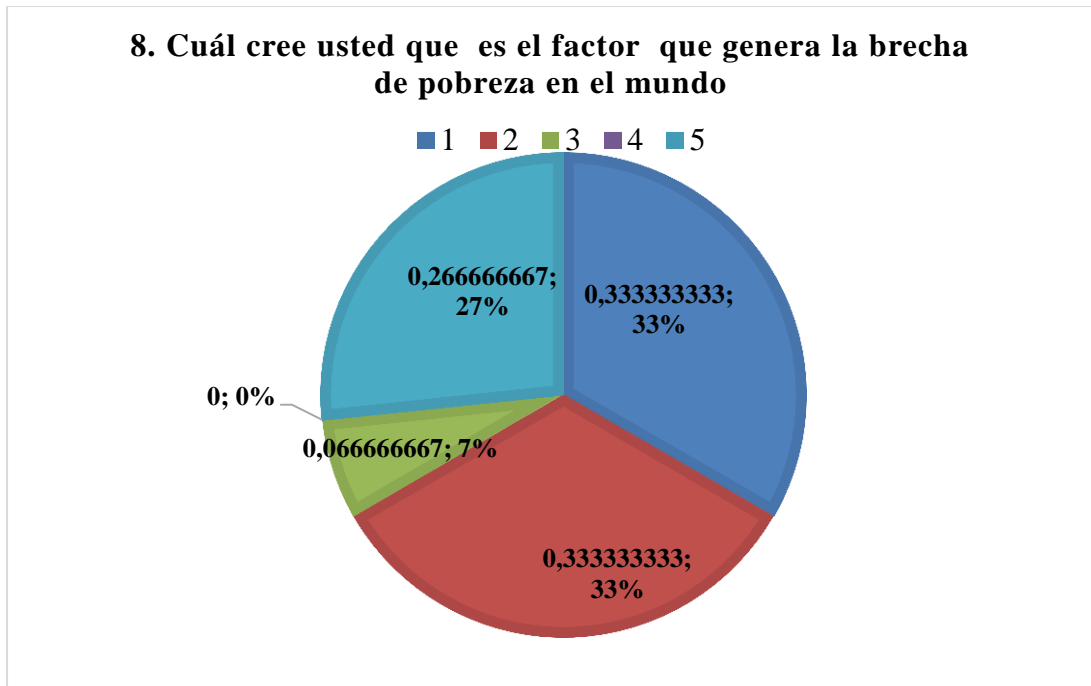


Figura 10, Cuál cree usted que es el factor que genera la brecha de pobreza en el mundo
Fuente: Elaboración propia.

Pregusta N°9: La afectación que puede tener el desarrollo de economía tradicional y el comercio como tal para los negocios inclusivos a ello el panel opina:

Que Habrá crecimiento del comercio y la economía, con un total del 34% por ciento sin haber afectación del desarrollo tradicional, el 20%. Considera que si puede afectarse el desarrollo tradicional de la economía donde los enfrentamientos entre sectores de grandes y pequeños comerciantes, el otro aspecto o factor es el crecimiento de oferta y demanda en productos y servicios en donde el porcentaje es de un 13 %, que los encuestados creen que se puede ver afectado el desarrollo tradicional de la economía y el comercio en Colombia, un 13% manifiesta que habrá crecimiento en la economía, mientras que un 20% apunta que el monopolio del comercio si se verá afectado.

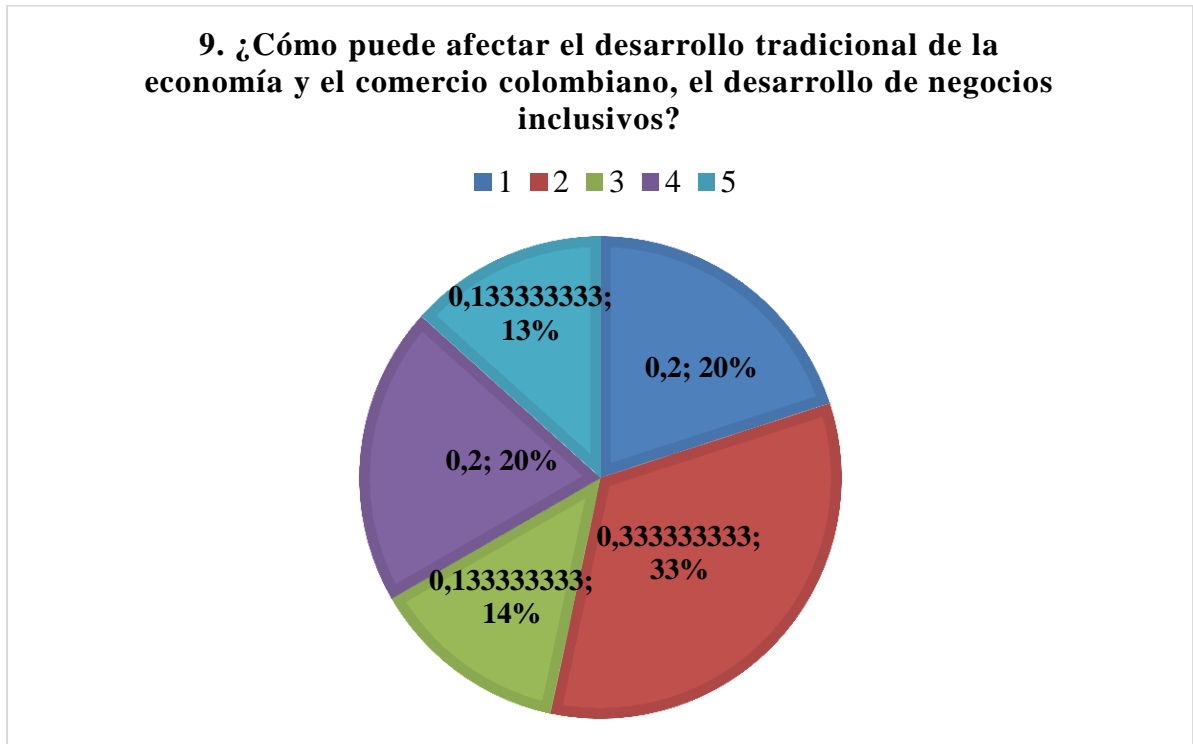


Figura 11. Cómo puede afectar el desarrollo tradicional de la economía y el comercio colombiano, el desarrollo de negocios inclusivos.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta N°10; los posibles cambios que el desarrollo de negocios inclusivos pueda generar en los sectores de bajos recursos económicos en Colombia y este aspecto la consulta arrojó el siguiente resultado:

Se evidencia en el 20% apunta que los cambios que traerá el desarrollo de los negocios inclusivos sería el incremento a la oportunidad de negocios, mientras que el 7% de los encuestados indica que en Colombia habrá una disminución total de la pobreza, al crecimiento económico como consecuencia del desarrollo de los negocios inclusivos le dan un 46%, el 27% Indica que habrá nivelación comercial frente a los demás sectores.

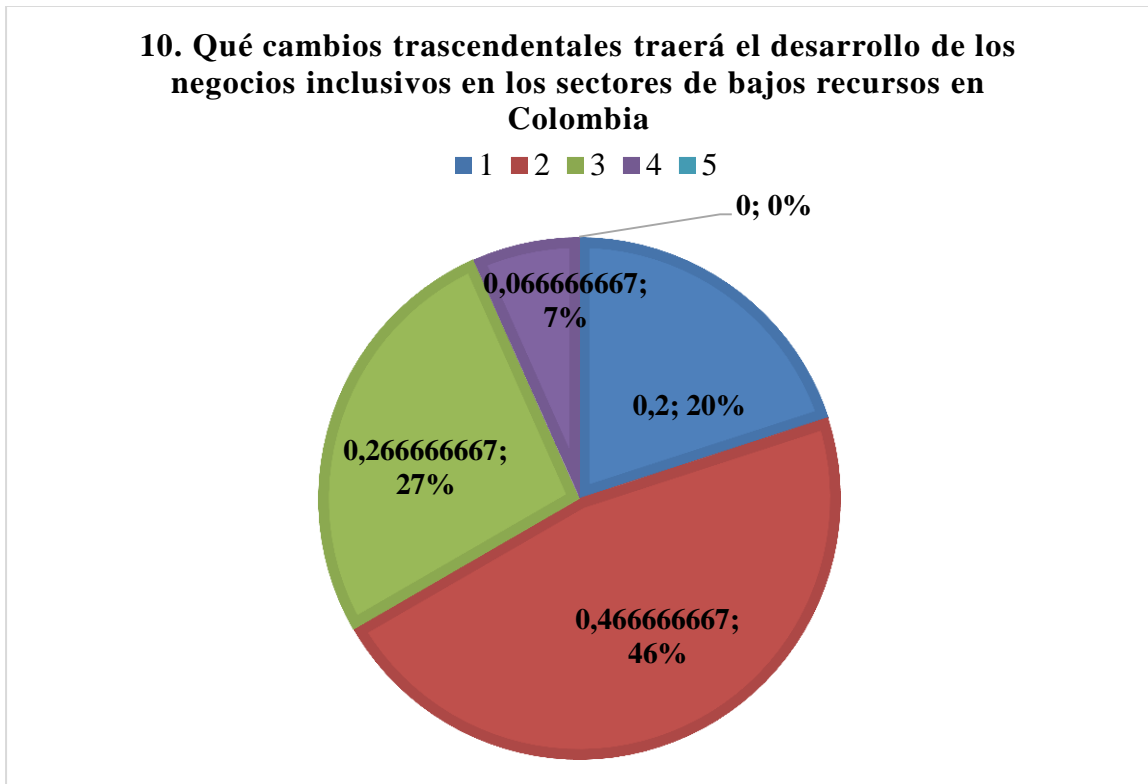


Figura 12 Qué cambios trascendentales traerá el desarrollo de los negocios inclusivos en los sectores de bajos recursos en Colombia

Fuente: Elaboración propia.

También se analizó el papel de la academia frente al desarrollo de los negocios inclusivos esto se desarrolló en la pregunta 11 y la opinión frente al tema fue la siguiente:

El 26% indica que para fortalecer el campo de los negocios inclusivos se deben realizar Alianzas público privadas donde haya participación de los sectores académicos con investigación, a la formación por parte de la academia para ser empresarios se le asigna una participación del 33%, formar para ser empleado, un 20% manifiesta que las entidades de la academia deben fortalecer el emprendimiento con sus educandos;

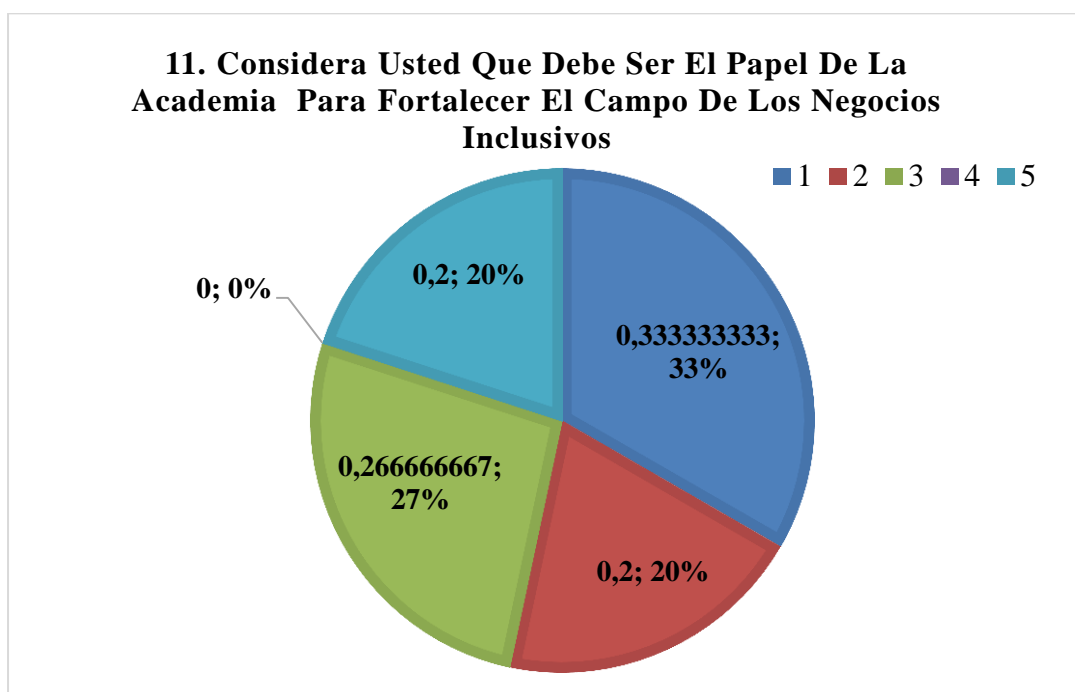


Figura 13, Considera usted que debe ser el papel de la academia para fortalecer el campo de los negocios inclusivos. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta N°12; los sectores que se verán beneficiados en Colombia con la implementación de negocios inclusivos a ello se obtuvo el siguiente resultado:

El más beneficiado según los resultados es el sector empresarial con un 47% de participación que indica crear negocios inclusivos se refleja un crecimiento, el sector comercial tendrá un crecimiento del 33%, el 13% indica que las clases menos favorecidas en Colombia, al sector político un 8% de participación en los beneficios de los negocios inclusivos; el análisis no muestra que al fortalecer el modelo de los negocios inclusivos en cualquier entorno habrá crecimiento económico y esto ligado a que de ahí se desprende la creación de fuentes de empleo.

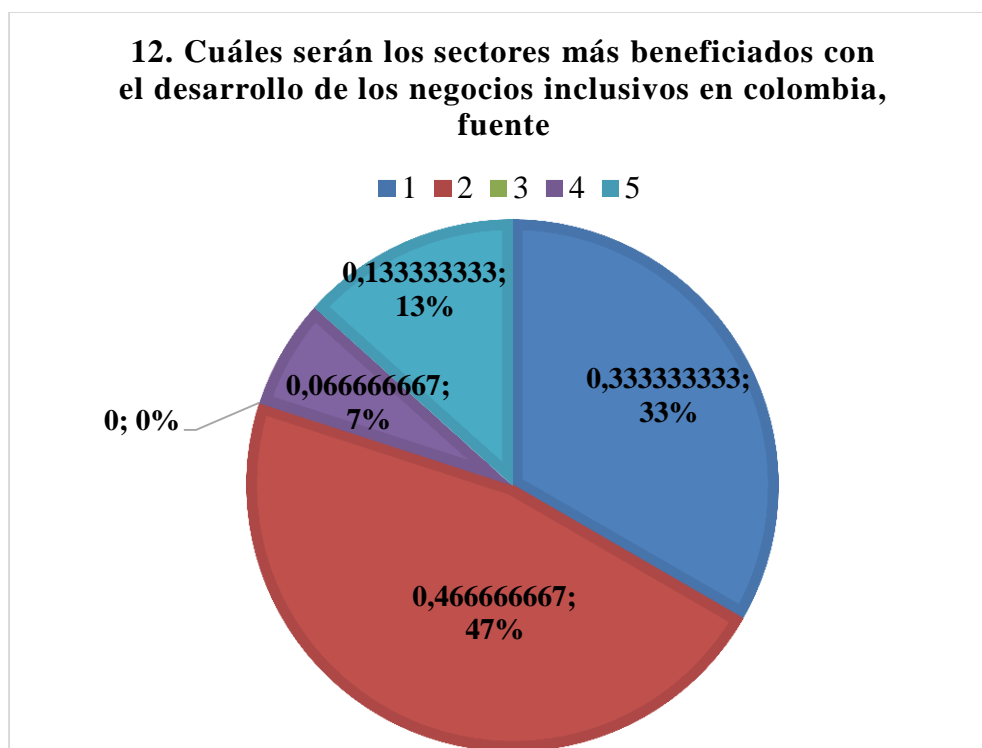


Figura 14. Cuáles serán los sectores más beneficiados con el desarrollo de los negocios inclusivos en Colombia.
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta N°13; los limitantes que existen en Colombia y el mundo para que los negocios inclusivos alcancen el éxito y a este punto las respuestas fueron las siguientes:

El 73% de los expertos dicen que la corrupción es el limitante mayor en los negocios inclusivos en Colombia, el 13 % de los expertos aseguran que el sector financiero es un limitante para esta modalidad de negocios, el 13% de los expertos encuestados dice que la política es el limitante en Colombia para hacer negocios; resaltar que el limitante en Colombia como en el mundo que no permite adelantar procesos de desarrollo es la Corrupción tanto en lo público como en lo privado.

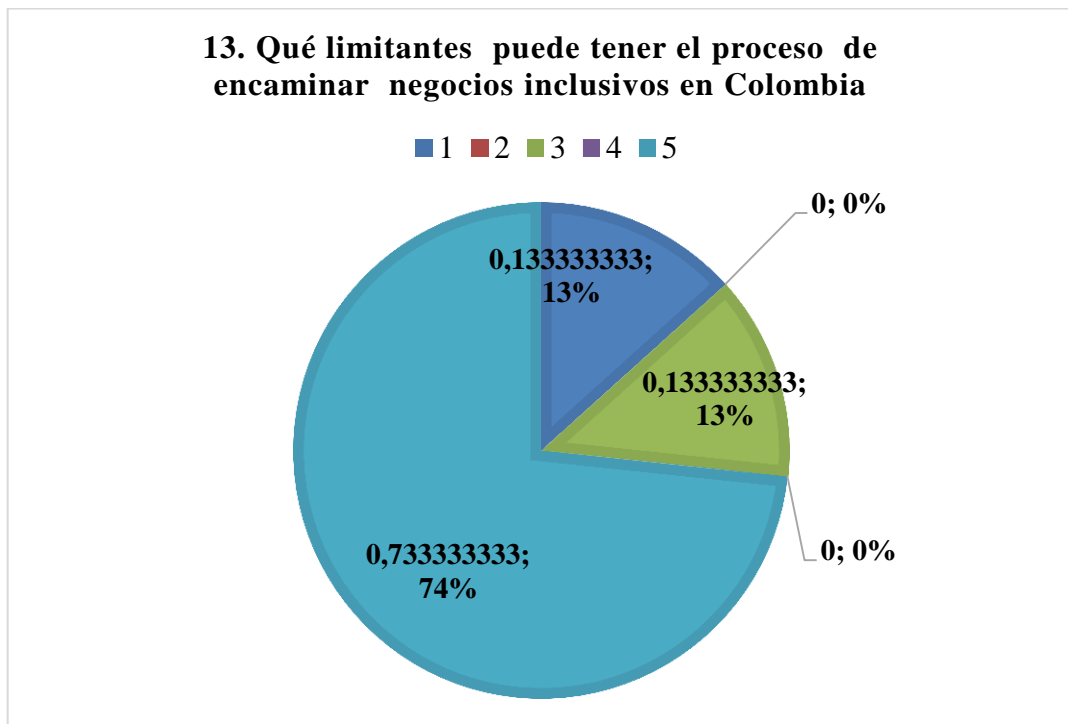


Figura 15. Qué limitantes puede tener el proceso de encaminar negocios inclusivos en Colombia
Fuente: Elaboración propia.

Un factor importante a investigar en los expertos es que ellos opinaran sobre lo que consideran los factores de éxito a la hora de trabajar negocios inclusivos y a este punto ellos conceptuaron:

Un 53% manifiesta que la innovación puede ser la clave del éxito en los negocios inclusivos, el 27 % aseguran que la Asociatividad puede ser la clave del éxito, el 13% opina que el liderazgo empresarial puede ser la clave del éxito, el 7% manifiesta que el encadenamiento productivo es factor de éxito; este punto nos aporta que hay que innovar para que el éxito esté presente en los negocios emprendidos.

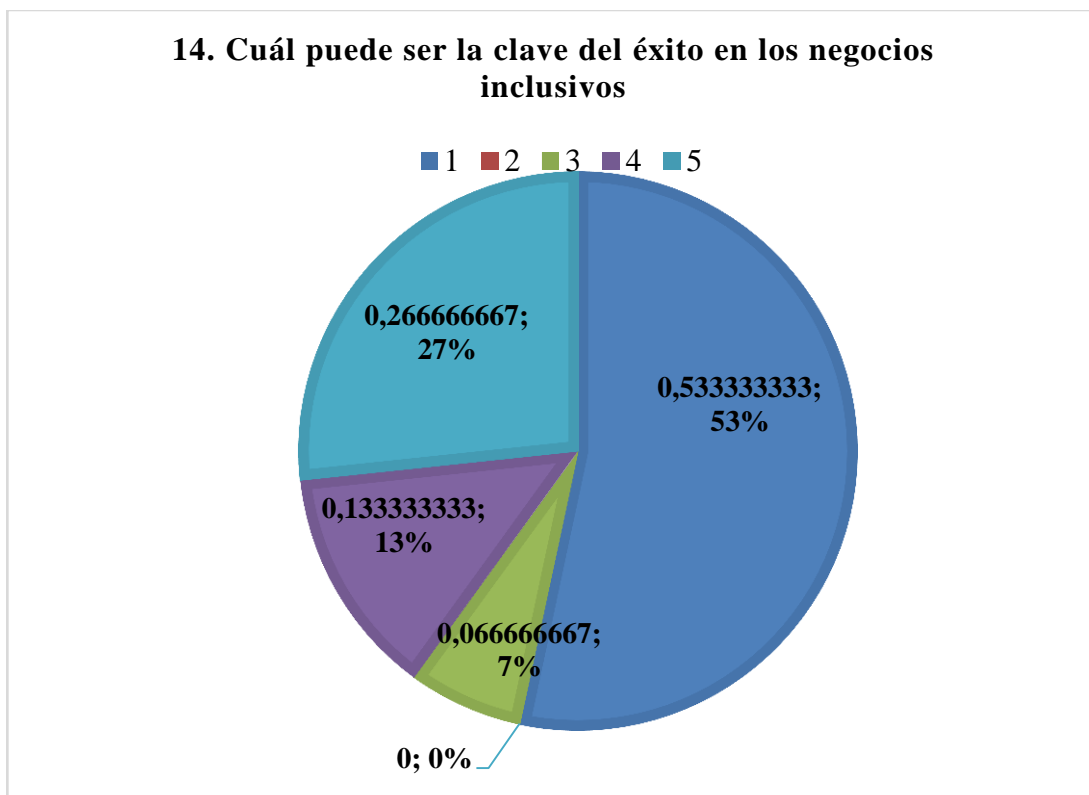


Figura 16, Cuál puede ser la clave del éxito en los negocios inclusivos
Fuente: Elaboración propia.

El último punto consultado es la visión a 2030 que se tiene de los negocios inclusivos y el panel de expertos dio la siguiente calificación:

Se ve como una fuente de generación de ingresos en los sectores más vulnerables con un 67% de la opinión, un 20% ven a la población menos favorecida insertada en el sector productivo haciendo parte del mercado, el 6% considera que en el 2030 los negocios inclusivos garantizaran la obtención de productos de calidad a menos costo para todos los sectores sociales, un 7% considera que hacia el 2030 este modelo garantizar la inclusión a las clases menos favorecidas al encadenamiento al sector productivo y de generación de ingresos.

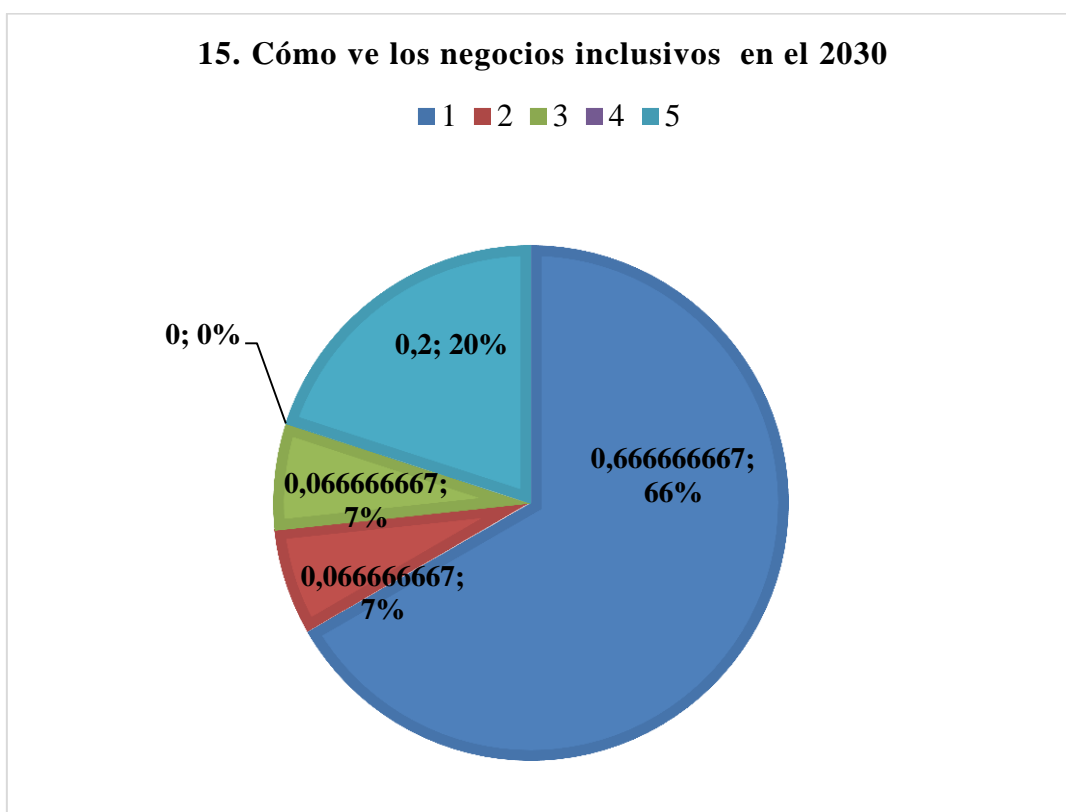


Figura 17. Cómo ve los negocios inclusivos en el 2030
Fuente: Elaboración propia.

6. Fuentes secundarios

Es este modelo de economía el que actúa como fuerza sinérgica para emprender pues en este espacio existen un sinnúmero de oportunidades en muchas ocasiones haciendo uso de las nuevas tecnologías que llevan a conseguir ventajas competitivas y comparativas para posicionar productos o servicios en lugares muy distantes a los de origen.

La investigación sobre negocios inclusivos está en un estado empírico no hay postulados que sustenten ni teorías del tema, hay estudios enfocados a describir los orígenes de la pobreza con los cuales se puede dar inicio para conceptuar respecto al tema como una alternativa que lleve a aminorar la brecha existente en el mundo entre la clase más pudiente y la clase menos favorecida

Austin y Chu (2006) manifiesta que el estado de pobreza es la carencia de recursos materiales por lo consiguiente se deben adelantar acciones destinadas a proveer recursos y habilidades para que las personas inmersas en este estado pueda conseguirlos por sí mismo sin crear dependencia, Licandro, 2013, pág. 4.

Bajo el concepto de negocios inclusivos se engloban todos aquellos modelos empresariales que lo que pretenden es convertir a las personas más pobres en consumidores de las grandes corporaciones. Las facultades de economía y los centros de pensamiento neoliberales que han desarrollado este nuevo esquema de negocio sostienen que se trata de “iniciativas económicamente rentables, y ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos” y partiendo de esta definición, efectivamente, pueden enunciarse las principales características de estos negocios inclusivos: son proyectos de una gran rentabilidad para las empresas transnacionales, ya que les permiten acceder a novedosos nichos de mercado; constituyen una vía para concretar la retórica de la responsabilidad social corporativa en beneficios tangibles para las grandes compañías; sirven para incorporar a los sectores más desfavorecidos a la sociedad de consumo y el mercado globales. Que con ello se contribuya a una mejora de la calidad de vida de las personas pobres, sin embargo, resulta muy discutible, al menos si entendemos el desarrollo no como la mera acumulación de objetos y productos de consumo sino, por el contrario, como el mantenimiento de las condiciones que hacen posible una vida digna, (Lario & Strandberg, 2009, pág. 7.)

Según Lobo (2006) presenta un estudio de los años 90 sobre la pobreza y le dio el significado a esta como la inhabilidad de controlar las circunstancias propias más que la carencia de recursos materiales y entre ellas identifica varias dificultades como el bajo nivel de organización que se tiene para trabajar colectivamente; bajas capacidades para trabajar en red, poca interacción con los entes públicos y privados para hacer alianzas, las costumbres y la cultura impide muchas veces la inserción a la economía. (Licandro, 2013, pág. 5).

Es en el año 2002 cuando el profesor Prahalad de la universidad de Michigan manifiesta que las grandes multinacionales pueden insertar en su economía los segmentos más pobres bajo el título “atender a los más pobres rentablemente” y propone como modelo micro finanzas, comunicaciones, tecnología, agua potable y alimentos. (Licandro, 2013, pág. 8) .

Ya es hora de que las corporaciones multinacionales miren sus estrategias de globalización a través de las nuevas gafas del ‘capitalismo inclusivo’, escribían hace diez años Prahalad y Hart, ya que así «las compañías con los recursos y la persistencia para competir en la base de la pirámide económica mundial tendrán como recompensa crecimiento, beneficios y una incalculable contribución a la humanidad, no podría ser de otra manera, las principales beneficiarias de este esquema de negocio son las grandes corporaciones, que lograrían de esta forma acceder al «mercado más estimulante y de más rápido crecimiento del mundo». Según los cálculos de la mayor plataforma empresarial del mundo, el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), sólo en recursos naturales, sanidad y educación, la magnitud de estas oportunidades de negocio se cifra en torno a 0,5 y 1,5 billones de dólares al año en 2020, cifra que aumentará a entre 3 y 10 billones al año en 2050 a precios actuales». El agua, salud, educación, transporte, los servicios públicos, los bienes comunes, cualquier actividad humana, que no haya sido mercantilizada, pasan a ser consideradas por el capitalismo como fuentes de «innovadoras soluciones de mercado Prahalad (C 2005, pág.12).

El modelo funciona con una empresa llamada pivote que se caracteriza por ser de gran tamaño, de gran estructura financiera con experiencia en el mercado, nichos definidos, estas personas apadrinan en muchas ocasiones a pequeños negocios familiares, prestando asesoría o apalancamiento financiero, para que sus productos puedan ser competitivos, actúan como socio estratégico, en otras ocasiones desarrollan servicios y productos a bajos costos para que puedan estar al alcance de la población menos favorecida.

La justificación para poner en marcha todo este esquema de negocios dirigido a los sectores más empobrecidos de la población es porque da solución definitiva para caminar hacia la sostenibilidad y la lucha contra la pobreza. Pero, mientras no hay duda de que las grandes empresas están logrando un extraordinario incremento de los beneficios anuales con el auge de todos estos negocios inclusivos, su contribución real al desarrollo y al bienestar de las personas es una cuestión muy discutible a fecha, y más allá de los estudios encargados por las propias multinacionales, no ha logrado demostrarse.

La idea de los Negocios inclusivos no es hacer labores caritativas ni generar dependencia es hacer que las personas de bajos recursos económicos puedan tener acceso a toda clase de productos, las empresas al desarrollar este modelo inclusive ganar, esto es porque las necesidades son iguales para la clase alta y baja la compra es con más frecuencia.

El modelo de negocios inclusivos tiene dos focos puntuales de interacción con la población que permite minimizar los riesgos de fracaso. En primer lugar, como consumidores, la empresa coloca en el mercado productos y servicios de calidad que satisfacen las necesidades de personas de bajos recursos a precios accesibles; (Romero & Ramiro, 2012), en segundo lugar, como proveedores o distribuidores, las personas de escasos recursos son socios empresariales, Así al incorporar pequeños empresarios locales en su cadena de valor, las empresas crean empleo y aceleran la transferencia de habilidades. (Romero & Ramiro , 2012)

Los Negocios Inclusivos se constituyen en una clara alternativa para que las empresas desarrollen su objetivo de negocio asociando, fuerte componente de impacto social y ambiental que suma a propósitos de sostenibilidad, estos negocios se convierten en solución sostenible para un crecimiento incluyente, se requiere de empresarios comprometidos para lograr la escala que genere un beneficio relevante para la empresa y, a su vez, notables impactos positivos en los miembros participantes de la base pirámide. Este compromiso, complementado con una lógica de mercado, propone modelos de gestión, que sin perder de vista el objetivo de ser buenos negocios, son a su vez generadores de oportunidades de crecimiento para comunidades menos desarrolladas.

Los elementos claves de Prahalad se basa el respeto construido hacia los consumidores de la BdP, donde se parte de la construcción del respeto, reconociendo las alternativas de solución del problema llevándolos a un mercado activo, generadores de producción para ello se necesita la participación de diferentes actores transformando el concepto de personas excluidas a actores activos de la producción. (Prahalad C. , 2005, pág. 25)

6.1. Tendencias mundiales

A nivel mundial, la mayoría de los países padecen la falta de producción agrícola, hecho que lleva a la falta de seguridad alimentaria especialmente en los sectores urbanos. Partiendo del anterior análisis se concluye que estos países tienden a la baja producción y por ende genera bajos ingresos en sus poblaciones especialmente en los sectores marginados que son las más afectadas y las de más bajos recursos. Prahalad 2006 menciona: Hay mucho poder de compra sin explotar en la base de la pirámide. (Prahalad C. , 2005, pág. 12).

Las empresas privadas en su papel de responsabilidad social pueden plantear el desarrollo de alternativas económicas para conseguir significativas utilidades involucrando a los más pobres.

El planteamiento de Prahalad, es las empresas pueden ser rentables, ayudar a erradicar la pobreza. Según el anterior escenario, el crecimiento económico de los países, vía política de globalización los mercados, las economías, llevara a que el equilibrio ambiental y la sostenibilidad empresarial en un futuro no dependerá de los mercados, si no de la inclusión de los involucrados de la base de la pirámide a los mercados activos mediante la oferta de sus productos y/o servicios y también de la disponibilidad de recursos, la capacidad que tengan estas personas para adquirir productos actuales del mercado pero teniendo en cuenta que las condiciones ambientales permitan la producción de dichos productos sin afectación de los entornos.

Una de las principales tendencias que involucra los negocios inclusivos está fundamentada en que los negocios deben dejar de pensar en el efectivo que llega a la caja de los negocios para desarrollar estrategias e iniciativas que ayuden a erradicar la pobreza que mitigue las necesidades humanas que generan desigualdad la inclusión debe darse buscando alternativas que permita involucrar a la sociedad menos favorecida de los países pero a la vez estas alternativas deben ser ambientalmente sustentables.

Dentro de las tendencias los negocios inclusivos deben buscar, trabajar el empoderamiento de la comunidad, es sectores están plenos de incredulidad, hay que asegurar resultados positivos a corto plazo, en Colombia existe las empresas para trabajar bajo la modalidad de responsabilidad social, base productora debe crearse conciencia y sencibilación que lleve a los emprendedores a seleccionar la empresa ancla como el sector que va trabajar la producción. (Marquez, Reficco & Berger P. , 2009)

Generar proyectos de encadenamiento productivo ya sea que los sectores menos favorecidos pueden tener los terrenos, las empresas ancla que generan el emprendimiento social, aportaran el capital económico que permita desarrollar producción de materia prima para proveerle a la empresa ancla, este sistema de encadenamiento permitirá cumplir con cuotas de producción exigidas en tiempo determinado; trabajar la asociatividad la mejor opción, sistema que permite producción a grandes volúmenes con el esfuerzo colectivo para generar cumplimiento para la comercialización.

Según el PNUD en el documento crecimientos de mercados inclusivos estrategia empresarial para la superación de la pobreza manifiesta que los empresarios en Colombia han entendido y han empezado a configurar sus negocios dándoles dirección a otros nichos de mercado que por años han sido desatendidos centrando la acción en el ser humano y en la capacidad de generar riqueza desde las particularidades.

El gobierno Nacional formulo en 2005 un plan prospectivo denominado, visión Colombia II centenario 2012⁹ en uno de sus apartes plantea la construcción de una sociedad equitativa y solidaria con ciudadanía más responsable con un estado al servicio de todos. (PNUD, 2012, págs. 26-27), Aprovechar los recursos naturales, luz solar para generar proyectos de energía alternativa que permita obtener energía a bajo costo a las sociedades menos favorecidas y por ende tener ahorro que suplirá otras necesidades.

Una de las mayores tendencias mundiales en lo relacionado a la inclusión es trabajar turismo rural donde el turista tiene contacto directo con las familias de entornos alejados y para ello se utilizara los espacios familiares para atenderlos sin necesidad de la intervención de grandes hoteles o cadenas de Restaurantes para ello se capacita a la población rural para que organice hospedajes y zonas de alimentación por los cuales el turista paga generando ingresos directos para las poblaciones rurales.

La normatividad colombiana busca que las empresas grandes del país realicen sus programas de responsabilidad social con programas enfocados a los sectores menos favorecidos, es así como en el agro existe el programa alianzas productivas que es liderada por el Ministerio de Agricultura y en alianza con una empresa comercializadora aporta recursos financieros que apalancan los procesos productivos.

La tecnología es una de las bases fundamentales donde existen nuevas opciones digitales que son tendencia y permiten el desarrollo de los negocios inclusivos de manera tecnológica, generando constante evolución de los mercados y permitiendo a las personas de bajos recursos, entre otras cosas, trabajar desde la tranquilidad de su hogar o cualquier lugar con acceso a internet a continuación se describe algunos ejemplos.

Presencia web: La capacidad de tener tecnología basada en el internet es una de las mejores herramientas que un negocio debe adquirir para hacer crecer sus operaciones. Las empresas de cualquier industria y pueden beneficiarse de las herramientas de las tecnologías de la información, por ejemplo, Microsoft ofrece una buena cartera de productos de este tipo.

Comercio electrónico: Las tiendas en línea, permiten el movimiento del comercio electrónico, atraen usuarios de la red en masa, se puede crear y desarrollar una plataforma de comercio para el negocio a través de herramientas en la web como una buena solución para que los negocios inclusivos generen un sistema de ventas, con tiendas basadas en la nube y optimizadas para dispositivos móviles.

Préstamos online: De acuerdo con un documento de la Harvard Business School, este tipo de operaciones en línea está ganando terreno por la simplicidad y conveniencia de los procesos de aplicación, rapidez de la llegada de capital y enfoque en la experiencia del cliente.

Inteligencia de Negocio: Los programas para manejar grandes volúmenes de datos y transformarlos en información útil para el negocio son vitales para los negocios que están creciendo con herramientas de Business Intelligence (BI) anteriormente usadas por las grandes compañías multinacionales, pero la tecnología moderna ha acercado estas plataformas a las empresas medianas y Pymes, incluso hay plataformas que te pueden ayudar a llevar un registro en tiempo real.

6.2. Negocios inclusivos en América latina y Colombia.

Agro finanzas México es un programa encaminado a mejorar las condiciones de vida de los agricultores mexicanos brindándoles acceso al Crédito.

Reybanpac Unidad de Lácteos: empresa ecuatoriana que brinda bebidas enriquecidas con leche comprada a pequeños agricultores.

Sustainable Harvest Coffee Importers: esta empresa estadounidense apoya a pequeños productores de café de centro América y África mejorando su calidad de vida comprándole el café a precio justo.

VINTE Viviendas Integrales en México brinda viviendas a precios asequibles a familias de bajos y medianos ingresos.

En Colombia los modelos de negocios inclusivos entre los más representativos tenemos:

Brilla: programa lanzado por Promigas que permite a los usuarios de gas adquirir electrodomésticos que luego pueden ser pagadas en cuotas cómodas en sus facturas programa que ya lo han asumido otras empresas de servicios públicos.

Minuto de Dios Educación de fácil acceso y también les brinda préstamos a los estudiantes Banco Mundo Mujer que empezó como fundación su objetivo es brindar acceso al crédito a las personas de bajos recursos económicos modelo que ha crecido bastante porque lo llevo de Fundación a Banco y con el mismo modelo, pero con más servicios.

Queda claro que los negocios inclusivos lo que buscan es beneficios convirtiendo a las personas de bajos recursos económicos en socios, proveedores para la empresa pivote, también se da el modelo donde las empresas sin bajar calidad colocan a disposición productos para ser adquiridos por este mismo nicho de mercado un ejemplo práctico los servicios de telefonía celular.

7. El método MICMAC

Este método es conocido como la matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación conocido como MICMAC permite realizar planeación a futuro en busca de identificar cual será el impacto que ejercerán ciertas variables de un tema a trabajar; el análisis a futuro permite realizar planeación como una estrategia para alcanzar los objetivos y prever problemáticas posibles.

De acuerdo con el Instituto de Prospectiva Estratégica de Godet, la prospectiva la aplicamos para explorar las posibles y/o probables evoluciones futuras de empresas, grupos, sectores, organizaciones, instituciones, temáticas o problemáticas de toda índole (políticas, económicas, tecnológicas, sociológicas, etc.) a medio y largo plazo, mediante el análisis de las variables que más influirán en la evolución y teniendo en cuenta los comportamientos de los actores implicados (Bas E. , 2004, pág. 12)

Dentro de la técnica Análisis estructural mediante el Método MICMAC, se tiene como objetivos describir un sistema con ayuda de una matriz que conecta los componentes del sistema, también busca identificar las variables influyentes y dependientes del estudio, al mismo tiempo busca realizar una reflexión colectiva del grupo de estudio y también reduce la complejidad del sistema a puntos concretos. (C1se, 2004, pág. 25), es importante recordar que dichas variables deben estar sustentadas en el marco teórico, lo que le permitirá certeza en la información analizada y en la generación del conocimiento.

7.1. Toma de Datos

En la etapa tres de este trabajo se identificaron algunas variables que influyen directa o indirectamente el desarrollo de los negocios inclusivos, para este ejercicio se procedió a realizar nuevamente la revisión de cada una de las variables trabajadas en el aparte del marco teórico, en esta revisión y con el aporte de los participantes se estableció un grupo de 25 variables tratando de que no se repitan o tengan algún parecido para lograr el objetivo del ejercicio se le da un nombre largo y un nombre corto y una descripción que permita caracterizar cada variable como se relaciona en el cuadro a continuación:

Tabla 3 tabla identificación de variables

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	La corrupcion	corrup	fenomeno negativo en un pais	
2	Encadenamiento productivo	Encaprod	Encadenar actores	
3	Preparacion academica	prepaca	Adelantar estudios	
4	Política economica	Pol eco	Normas internacionales que regulan mercados	
5	individualismo	indiv	No poder trabajar en equipo	
6	Asociatividad	Asociativi	Organizarce para producir colectivamente	
7	Capacitación	Capacitaci	Obtener conocimientos por medio de educación no formal	
8	Pesimismo	Pesim	Lleno de ideas negativas	
9	Irresponsabilidad de involucrados	Irinv	No asumir compromisos	
10	Cooperación	Cooperació	Aportar al otro para hacerlo crecer	
11	Desarrollo	Desarrollo	Mide el avance de los sectores	
12	Emprendimiento	Emprend	Generar nuevos negocios	
13	Financiamiento	Financiami	Aportar dinero para poner en marcha un negocio	
14	Ingresos	Ingresos	Producción de recursos economicos	
15	Innovación	Innovación	Arte de mejorar lo existente	
16	Investigación	investigac	Buscar respuestas a un tema	
17	Inclusión	Inclus	Dar participacion a todos los actores	
18	Políticas publicas	Polpu	Normas del Gobierno	
19	Microcredito	Microcredi	Forma de credito de facil acceso	
20	Alianzas estrategicas	Ales	Estrategias para producir en cadena	
21	Asesoría	AS	Transferencia de conocimientos	
22	Pobreza	Pobreza	Pocos recursos	
23	Productividad	Productivi	La productividdd es la capacidad de crecimiento de una empresa	
24	Sostenibilidad	Sostenibil	Hacer que un negocio se mantenga en el tiempo	
25	Subsidios	Subsidios	Ayuda a las clases menos favorecidas	

Fuente: Elaboración propia

Para una mejor comprensión del trabajo se clasifican las variables en grupos por su similitud u origen en este caso las variables se clasificaron en:

Variables con influencia gubernamental

Estas variables van a depender de las normas que establezca el gobierno para su desarrollo y aplicación en cualquier parte del territorio colombiano, pero frente al desarrollo de los negocios inclusivos afectan ya sea de manera negativa o de manera positiva de acuerdo a la forma en que se involucre; en este grupo se tiene políticas económicas, políticas públicas, Microcrédito, financiamiento, desarrollo, subsidios e inclusión.

Variables con influencia desde lo académico

Este grupo comprende aquellas donde la academia o la trasmisión de saberes y técnicas van a influenciar el desarrollo de los negocios inclusivos en el territorio colombiano a este grupo pertenecen: Preparación académica, capacitación, Innovación, investigación, Asesoría,

Variables de actitud personal

En este grupo están las variables donde el comportamiento del ser humano participante afectara negativo o positivo el desarrollo de los negocios inclusivos en Colombia y de acuerdo al cuadro anterior para este aparte se seleccionaron: Corrupción, individualismo, pesimismo, irresponsabilidad de involucrados, pobreza.

VARIABLES DE CAMBIO

El grupo donde se ubican las variables que al ser trabajadas de manera congruente y responsable van a generar un cambio en los grupos sociales que se intervengan y que se involucra el desarrollo de negocios inclusivos; a este pertenecen: Encadenamiento productivo, Asociatividad, cooperación, emprendimiento, alianzas estratégicas, productividad, sostenibilidad, ingresos.

Esta clasificación de las variables nos da el siguiente cuadro

Tabla 4 Variables agrupadas,

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Preparacion academica	prepaca	Adelantar estudios	Academicas
2	Capacitacion	Capacitaci	Obtener conocimientos por medio de educación no formal	
3	Innovación	Innovación	Arte de mejorar lo existente	
4	Investigación	investigac	Buscar respuestas a un tema	
5	Asesoría	AS	Transferencia de conocimientos	
6	La corrupcion	corrup	fenomeno negativo en un pais	Actitud personal
7	individualismo	indiv	No poder trabajar en equipo	
8	Pesimismo	Pesim	Lleno de ideas negativas	
9	Irresponsabilidad de inv	Irinv	No asumir compromisos	
10	Pobreza	Pobreza	Pocos recursos	
11	Encadenamiento produc	Encaprod	Encadenar actores	Cambio
12	Asociatividad	Asociativi	Organizarce para producir colectivamente	
13	Cooperación	Cooperació	Aportar al otro para hacerlo crecer	
14	Emprendimiento	Emprend	Generar nuevos negocios	
15	Ingresos	Ingresos	Producción de recursos economicos	
16	Alianzas estrategicas	Ales	Estrategias para producir en cadena	
17	Productividad	Productivi	La productivid es la capacidad de crecimiento de una empresa	
18	Sostenibilidad	Sostenibil	Hacer que un negocio se mantenga en el tiempo	Influencia gubernamental
19	Politica economica	Pol eco	Normas internacionales que regulan mercados	
20	Desarrollo	Desarrollo	Mide el avance de los sectores	
21	Financiamiento	Financiami	Aportar dinero para poner en marcha un negocio	
22	Inclusión	Inclus	Dar participacion a todos los actores	
23	Políticas publicas	Polpu	Normas del Gobierno	
24	Microcredito	Microcredi	Forma de credito de facil acceso	
25	Subsidios	Subsidios	Ayuda a las clases menos favorecidas	

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de influencias directas MID

Descripción de relación entre variables mediante la matriz de influencia directa, en esta fase se toma las variables y se llevan a una matriz estructural de variables, el programa Mic Mac, toma los nombres cortos por comodidad y espacio, cada variable debe encontrarse en cruce con otras según Godet esta fase debe responder a la pregunta:

Existe una relación de influencia entre variable i y variable.

En este caso se procede a una calificación numérica donde 0 significa que no hay influencia directa, uno significa que es débil, influencia Mediana se marca con el 2, el 3 significa influencia fuerte, y P potencial

La calificación dada a las 25 variables se muestra a continuación

Tabla 5, Método MICMAC, MID

	1 : corrup	2: Encaprod	3: prepaca	4: Pol eco	5: indiv	6: Asociativi	7: Capacitaci	8: Pesim	9: Irinv	10: Cooperació	11: Desarrollo	12: Emprend	13: Financiam	14: Ingresos	15: Innovación	16: investigac	17: Inclus	18: Polpu	19: Microcredi	20: Ales	21: AS	22: Pobreza	23: Productivi	24: Sostenibil	25: Subsidios
1 : corrup	0	P	3	P	0	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2: Encaprod	1	0	3	2	0	P	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3: prepaca	3	3	0	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4: Pol eco	2	P	2	0	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5: indiv	3	0	1	2	0	0	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6: Asociativi	1	P	2	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7: Capacitaci	1	3	P	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8: Pesim	P	0	0	2	3	0	1	0	3	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9: Irinv	3	0	2	2	3	0	2	3	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10: Cooperació	1	P	2	3	1	3	2	0	0	0	3	3	3	3	3	2	P	2	3	3	2	3	3	3	3
11: Desarrollo	1	3	3	1	0	3	3	0	0	3	0	P	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12: Emprend	1	3	2	2	2	2	2	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13: Financiam	1	3	2	2	1	3	2	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14: Ingresos	1	3	2	2	1	3	2	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15: Innovación	1	2	2	2	1	2	3	0	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16: investigac	2	3	P	1	0	2	3	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17: Inclus	0	3	2	3	1	P	P	0	1	3	P	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18: Polpu	1	3	3	2	1	3	2	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19: Microcredi	1	3	2	3	0	2	1	0	1	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3	0	2	1	2	2	2
20: Ales	1	P	2	3	1	P	3	1	1	3	P	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21: AS	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	0	2	3	2
22: Pobreza	3	1	1	3	3	2	2	P	3	2	0	1	1	1	0	0	1	3	2	1	1	0	1	1	1
23: Productivi	1	3	3	2	1	3	2	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	P	2	1	0	3	3
24: Sostenibil	P	3	3	2	0	3	3	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25: Subsidios	P	2	1	3	P	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de influencias directas MIDP

En este análisis se encuentra que el programa clasifica las variables en: variables que no influyen unas con otras las cuales en el cuadro son nombradas con el 0, el otro grupo son las variables de débil influencia directa a ellas se les asigna el valor 1, un grupo de variables de influencia moderada cuyo valor es el número 2 y el 3 agrupa las variables de influencia fuerte en el caso que nos ocupa el estudio de los negocios inclusivos al 2030 las variables clasificadas se muestran en la matriz MPDI en el siguiente cuadro:

Tabla 6, método MICMA, MPDI

	1 : corrup	2: Encaprod	3: prepaca	4: Pol eco	5: indiv	6: Asociativ	7: Capacitaci	8: Pesim	9: Irinv	10: Cooperació	11: Desarrollo	12: Emprend	13: Financiam	14: Ingresos	15: Innovación	16: investigac	17: Inclus	18: Polpu	19: Microcredi	20: Ales	21: AS	22: Pobreza	23: Productivi	24: Sostenibil	25: Subsidios
1 : corrup	0	3	3	3	0	3	3	0	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2: Encaprod	1	0	3	2	0	3	3	0	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2
3: prepaca	3	3	0	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	1	1	2	2	3	3	2	1	
4: Pol eco	2	3	2	0	1	3	1	0	0	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	
5: indiv	3	0	1	2	0	0	0	1	3	3	0	1	1	1	1	2	2	0	2	1	0	0	3	1	
6: Asociativ	1	3	2	2	0	0	3	0	0	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	
7: Capacitaci	1	3	3	2	1	3	0	0	1	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	3	1	2	2	
8: Pesim	3	0	0	2	3	0	1	0	3	0	1	0	1	1	0	0	0	2	0	0	1	3	1	1	
9: Irinv	3	0	2	2	3	0	2	3	0	0	1	1	1	1	0	0	1	3	1	3	1	3	1	1	
10: Cooperació	1	3	2	3	1	3	2	0	0	0	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	
11: Desarrollo	1	3	3	1	0	3	3	0	0	3	0	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	3	2	
12: Emprend	1	3	2	2	2	2	2	0	0	3	3	0	3	3	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	
13: Financiam	1	3	2	2	1	3	2	0	1	2	3	2	0	3	2	2	2	1	3	3	2	1	3	3	
14: Ingresos	1	3	2	2	1	3	2	0	0	3	3	2	0	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	
15: Innovación	1	2	2	2	1	2	3	0	0	2	3	3	2	3	0	3	2	2	2	3	3	3	3	2	
16: investigac	2	3	3	1	0	2	3	0	1	3	3	3	2	3	3	0	2	2	2	2	3	2	3	2	
17: Inclus	0	3	2	3	1	3	3	0	1	3	3	2	3	2	2	2	0	3	2	3	2	3	2	3	
18: Polpu	1	3	3	2	1	3	2	0	2	3	3	3	2	2	3	2	0	3	3	3	2	2	2	3	
19: Microcredi	1	3	2	3	0	2	1	0	1	2	3	3	3	3	2	1	2	3	0	2	1	2	2	2	
20: Ales	1	3	2	3	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	2	
21: AS	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	0	2	3	2	
22: Pobreza	3	1	1	3	3	2	2	3	3	2	0	1	1	1	0	0	1	3	2	1	1	0	1	1	
23: Productivi	1	3	3	2	1	3	2	0	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	0	3	2	
24: Sostenibil	3	3	3	2	0	3	3	0	0	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	0	
25: Subsidios	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	2	1	1	0	1	1	3	3	2	1	3	2	1	

- 0: No Tiene Influencia
- 1: Débil
- 2: Moderada Influencia
- 3: Influencia Fuerte

Fuente: Elaboración propia

7.2. Visualización De Resultados

Plano De Influencias Y Dependencias Directas

El análisis que Micmac arroja para el desarrollo de los negocios inclusivos al 2030 se analiza mediante el plano de influencias en esta herramienta las variables se clasifican en variables de entorno, variables claves, variables reguladoras.

En el cuadro siguiente podemos observar el plano de influencia de las variables trabajadas.

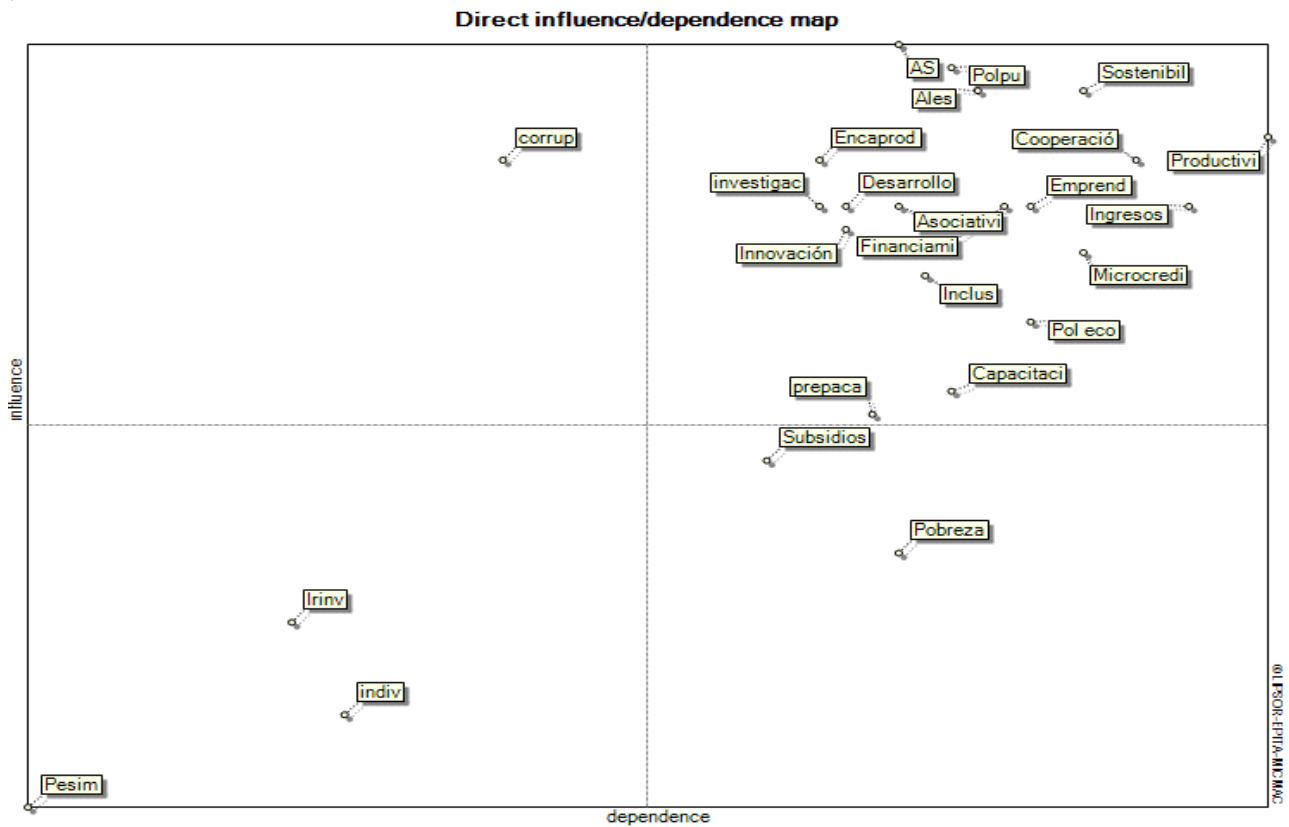


Figura 18, Mapa De Influencias Directas
Fuente: Elaboración propia.

Según el cuadro anterior el análisis arroja Micmac dentro del plano de influencias muestra las siguientes clases de influencias

Variables autónomas

Arroja tres variables autónomas ellas son individualismo (indiv), pesimismo (pesim) e irresponsabilidad individual (irinv) según ubicación son variables poco influyentes generan mayor impedimentos del desarrollo en negocios inclusivos, no tienen una relación directa con las demás variables, aparecen en el escenario es para generar atrasos y obstaculización en procesos emprendidos, los negocios inclusivos hay tres variables que no permiten el avance, desarrollo de estos, porque se requiere de asociatividad y de manera individual será muy complicado sacar adelante el proceso, personas pesimistas no permiten el avance del proceso al igual que las que son irresponsables por qué no cumplirían las metas propuestas.

Variables de entorno

El plano muestra una variable reguladora que es la corrupción (corrup) lo que permite concluir que al estar ubicada en este espacio es una variable que si se presenta en el proceso de los negocios inclusivos no permitirá el avance lo detendrá y generará consecuencias negativas llevando a un fracaso total.

Variables objetivo

El análisis arroja 4 variables en esta posición lo que al análisis muestra que la preparación académica (prepaca), los subsidios (subsidios), la capacitación (capacitaci) y las políticas económicas (pol eco) son muy dependientes puesto que la influencia de estas permite la evolución de los negocios inclusivos en Colombia. Se requiere que el estado cree políticas económicas entorno a los negocios inclusivos, pero estas deben ir acompañada de subsidios que permita la inclusión aclarando que deben ser subsidios para producción y no para dependencia, para el desarrollo de las políticas y el buen uso de los subsidios requiere de buscar que los participantes se preparen académicamente o por lo menos tengan programas de capacitación y acceso al microcrédito.

Variables de resultado

El estudio nos arroja que la pobreza es una variable de baja motricidad y alta dependencia porque para poder abordar esta variable hay que abordar otras variables del sistema ya que la solución depende del trabajo o de los resultados exitosos que otras variables presenten durante el desarrollo del proceso.

Variables claves

El Micmac nos sitúa una serie de variables llamadas retos las cuales deben permanentemente ser intervenidas por su motricidad y dependencia unas de otras pero que en el caso de los negocios inclusivos al articularlas determinan el éxito del proceso.

El plano indica que trabajar la asociatividad (asociativ) los sectores más vulnerables permiten la cooperación que lleva a establecer alianzas estratégicas (Ales) entre lo público y privado para sacar adelante encadenamientos productivos (encaprod), mediante la innovación (innovación) e investigación (investigac) permita el desarrollo de emprendimiento (enprend) mediante la financiación (financiami) y la asesoría (As) se conviertan en modelos productivos y sostenibles (sostenibil) para la generación de ingresos (ingresos) en el marco de políticas públicas (polpu) relacionadas con los negocios inclusivos.

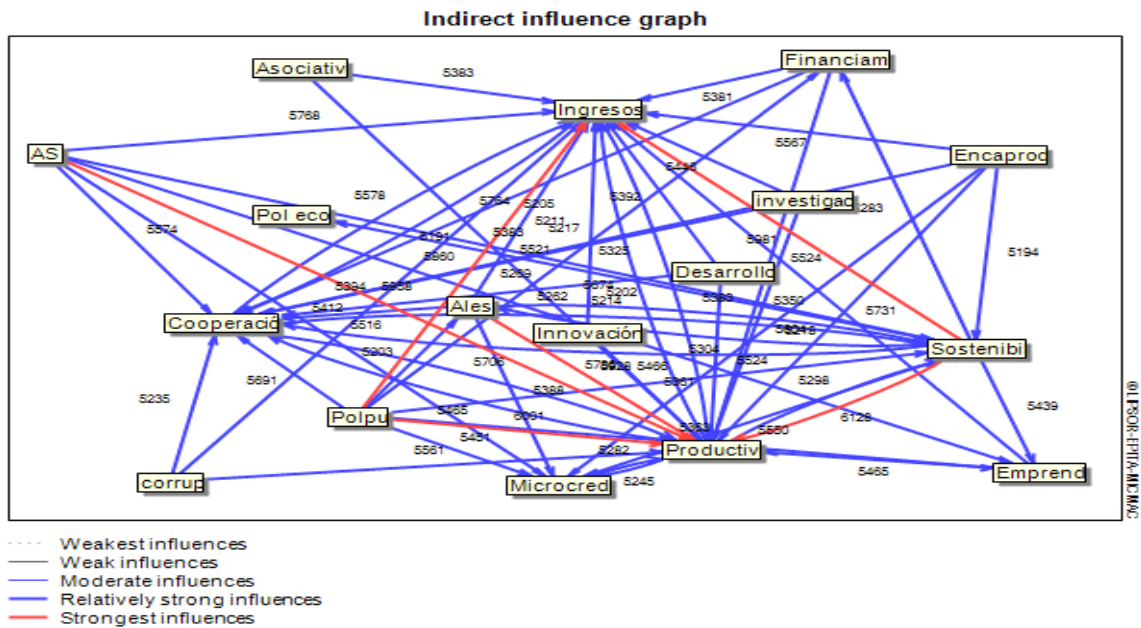


Figura 19, Influencias Indirecta
Fuente: Elaboración propia.

En este aparte el análisis muestra que las variables tomadas ejercen influencia indirecta relativamente fuerte sobre dos variables ellas son la productividad y los ingresos que indica que los negocios inclusivos apuntan a generar ingresos mediante procesos inclusivos que desarrollen productividad.

La influencia indirecta fuerte la desarrollan las variables de políticas públicas, sostenibilidad y asesoría, pero siempre apuntando a fortalecer las dos variables mencionadas en el aparte anterior.

Se puede concluir que la productividad en los negocios inclusivos requiere de políticas públicas que sirvan como eje de la productividad fruto de la asesoría y las alianzas estratégicas que los llevan a ser sostenibles y generadores de ingresos en el tiempo.

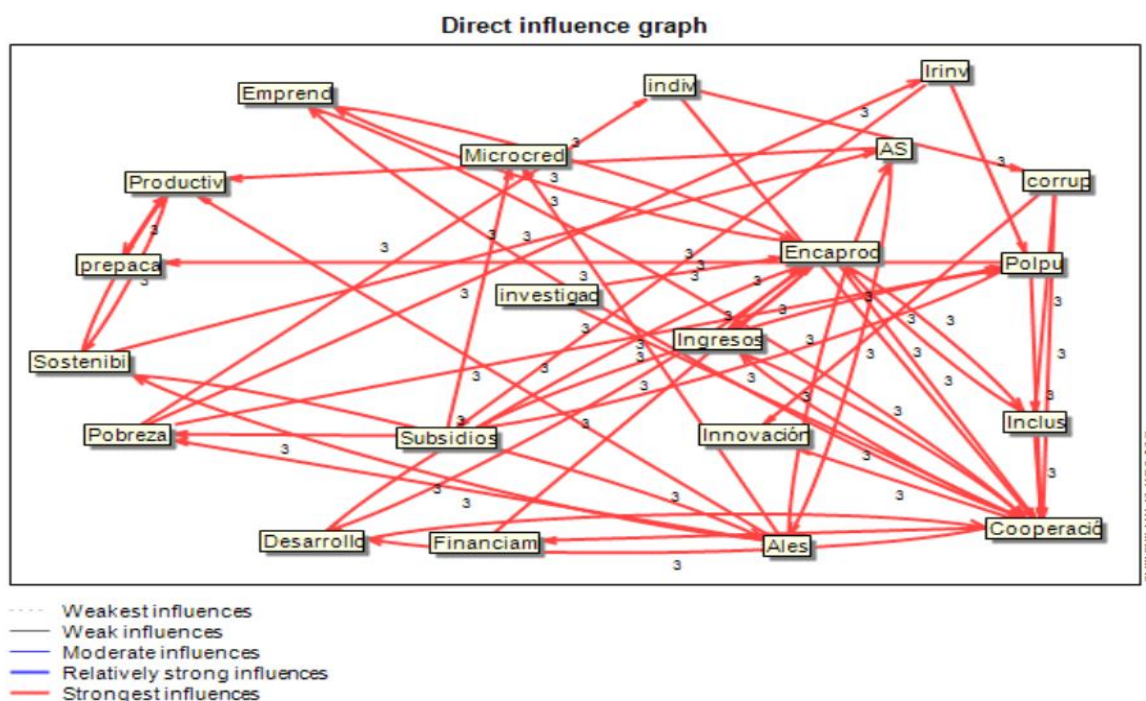


Figura 20, Influencias Directas Potenciales
 Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las influencias directas muestra que todas las variables tomadas para el análisis tienen una influencia directa fuerte destacando la variable cooperación (cooperación) como la que más influye en el éxito de los negocios inclusivos esta variable es seguida del encadenamiento productivo (encaprod), lo que queda claro de este análisis es que estas variables actúan en red fuerte y ejercen influencia directa en el desarrollo de los negocios inclusivos.

La conclusión del análisis de este gráfico es que para el éxito de los negocios inclusivos se requiere de mucha cooperación que lleve a desarrollar encadenamientos productivos en torno a alianzas estratégicas que permita generar ingresos que ataquen la pobreza.

8. El juego de actores

El método Mactor es conocido como la matriz de alianzas la cual permite realizar un análisis de relación entre actores y objetivos; Mactor busca valorar las relaciones de fuerza para encontrar convergencias y divergencias con relación a posturas y objetivos asociados, el trabajo con esta herramienta permite a los actores contar con una ayuda para decidir y poner en marcha las políticas de alianzas y de solución de conflictos.

El método Mactor se enfoca fundamentalmente en la determinación de las motivaciones, conflictos y posibles alianzas estratégicas entre los Actores de cara al futuro (Narvaez M. , Otros métodos para hacer prospectiva, 2016, pág. 32)

Toma de datos Para el proceso del análisis de actores se requiere la revisión del material trabajado en el Marco teórico donde se identificó los posibles actores que intervienen en el desarrollo de los negocios inclusivos, terminada la revisión se procede a enlistar en una tabla los actores con un nombre largo y un nombre corto y su respectiva descripción que permita saber el campo en el que desarrolla acciones.

Tabla 7, cuadro De Actores.

CUADRO DE ACTORES			
N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Gobierno Nacional	Gob Nal	Conformado por las autoridades Nacionales; Regionales y locales que administran los entes territoriales
2	Instituciones de educación Formal	Insteducfo	Entidades públicas o privadas encargadas de formar profesionalmente a las personas
3	Grandes empresas	Grand.empr	Organizaciones productoras de bienes y servicios
4	Consumidores	Consumidor	Personas que adquieren bienes y servicios para satisfacer necesidades
5	Instituciones financieras	Inst finan	Empresas encargadas de manejar el sector de créditos a empresarios, comerciantes y productores
6	Productores	Productore	Grupo de personas encargadas de la oferta de productos o servicios para los consumidores
7	Intermediarios	intermedia	Grupo de personas que adquieren los productos a los productores para revenderlos
8	Políticos legisladores	Politlegis	Personas elegidos popularmente encargados de legislar en todos los aspectos del nivel nacional, regional y local
9	Instituciones de educación para el trabajo	Insteductr	instituciones publicas o privadas que forman personas para el trabajo o el emprendimiento
10	Habitantes rurales	habrural	Personas que habitan en el campo
11	ONGS	ONGS	Organizaciones privadas encargadas de canalizar recursos para crear proyectos ebn la sociedad civil
12	Habitantes de sectores marginados urbanos	Habmarurb	Personas habitantes en las ciudades con bajos ingresos economicos
13	Ministerios	Ministerio	Divisiones del gobierno central encargados de establecer planes para ejecutar politicas
14	Cooperación Internacional	Cooperinte	Ayudas de otros países que generan proyectos para sectores menos favorecidos
15	Las tics	Lastics	Herramientas informaticas que mejoran el quehacer de los negocios y las empresas facilitando procesos

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que este ejercicio se identificaron quince actores que involucran actores públicos, académicos, de formación para el trabajo, el sector privado y por ende los habitantes del sector rural y de los sectores marginados urbanos, estos actores son partícipes de la cotidianidad y por ende son susceptibles a la intervención y participación en los negocios inclusivos.

Las acciones que desarrollan y las funciones que tienen están ligadas al proceso comercial o de desarrollo de ahí que logrando la intervención de estos es posible que prospectivamente los negocios inclusivos puedan tener éxito.

Para lograr entender como estos participan en el proceso se procede a trabajar un objetivo por cada actor para que más adelante permita encadenar el hacer de estos actores con la funcionalidad en la marcha y éxito de los negocios inclusivos.

Tabla 8, Cuadro De Objetivos

CUADRO DE OBJETIVOS				
N°	Título largo	Título corto	Jueg	Descripción
1	Implementar políticas publicas para impulsar negocios inclusivos	Implementa		El gobierno es la representación del estado, elegido de manera popular
2	Impartir formación entorno a negocios inclusivos como alternativa para el mercado	Impartir		Las instituciones de educación no formal preparan a las personas
3	Crear programas de inclusion desde la responsabilidad social	crearprogr		Las empresas con la responsabilidad social pueden generar inclusión
4	Comprar diferentes productos o servicios apra satisfacer	Comprar		Los consumidores adquieren productos para satisfacer necesidades
5	Generar lineas de credito con tasas de fomento para el desarrollo de negocios inclusivos	Generar		El sector financiero puede establecer lineas de creditos para el fomento
6	establecer alianzas para producir bajo demanda de consumidores	estaalianz		Las alianzas son herramientas para establecer prioducción hacia los mercados identificados
7	recoger la producción a bajos costos en los sitios de origen	Recogerpro		Los intermediarios siempre compran los productos a bajos precios
8	Lgislar normas y leyes para fomentar los negocios incluivos	Legislar		Los politicos elegidos democraticamente son generadores de leyes y normas en sus corporaciones
9	capacitar mano de obra para el trabajo y el emprendimiento	capacitman		Existen instituciones de formnacion tecnica y tecnologica que pueden ser la mano derecha de los negocios inclusivos
10	Trabajar estrategias productivas en el entorno rural bajo el modelo de negocuios inclusivos	Trabajares		Los productores rurales son un nicho para trabajar negocios inclusivos
11	crear modelos de desarrollo para los sectores menos favorecidos en alianza gobierno y capital privado	Creamodelo		Las onges sirven de ancla canalizando recursos dels ector privado y publico
12	Buscar mecanismos que logre involucrar a la poblacion urbana menos favorecida en modelos de negocios inclusivos	buscameca		Los sectores de población urbana menos favorecida busca la oportunidad de inclusión
13	Desarrollar politicas a traves de programas de inclusión con la clase mas pobre del pais	Desarrpoli		Los ministerios son los entes del gobierno que desarrolla las politicas del gobierno para desarrolalr inclusion
14	Canalizar fondos de cooperacion internacional para fortalecer la inclusion de la población mas pobre	Canalfondo		La cooperación internacional complementa la inversión publica o privada en el país
15	Facilitar herramientas tecnologicas que permitan la inclusión de los sectores marginados al mercado	facherra		Las tics construyen ayudas tecnologicas para la inclusión

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en esta tabla se trabajan 15 objetivos uno por cada actor y para ello se da un nombre largo y un nombre corto, pero a la vez también se establece una descripción donde nos caracteriza la relación de este objetivo con el desarrollo de los negocios inclusivos.

8.1. Toma de Datos

Matriz de influencia directa MID

Tabla 9, Matriz de influencia Directa

MID	Gob Nal	Instituto	Grand.empr	Consumidor	Inst Finan	Productora	Intermedia	Políticas	Instituto	Habrual	ONGS	Habrurb	Ministerio	Cooperativa	Lastics
Gob Nal	0	1	2	2	3	3	1	2	3	4	2	4	2	2	3
Instituto	1	0	2	2	4	3	2	1	2	3	2	3	1	2	4
Grand.empr	2	4	0	3	2	4	3	3	4	2	2	2	1	0	3
Consumidor	1	1	4	0	4	4	4	1	3	3	0	3	1	0	1
Inst finan	3	0	4	3	0	3	1	3	1	3	2	3	1	2	3
Productora	4	3	4	4	3	0	3	2	4	3	2	3	2	2	4
intermedia	3	1	3	4	1	4	0	1	3	3	2	3	1	2	3
Políticas	3	4	4	1	4	3	1	0	4	2	2	2	3	1	3
Instituto	4	1	4	1	4	4	2	3	0	4	2	4	3	2	4
Habrual	2	3	2	4	3	4	3	2	4	0	4	2	4	4	4
ONGS	2	1	2	1	2	2	1	2	1	4	0	4	2	4	3
Habrurb	4	3	3	1	2	2	1	1	3	1	4	0	4	4	3
Ministerio	1	4	3	1	3	4	1	3	4	3	2	4	0	2	3
Cooperativa	2	1	2	1	2	4	1	1	1	4	4	4	2	0	3
Lastics	3	4	4	2	4	3	1	2	4	2	2	2	4	2	0

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro muestra la calificación dada para determinar la influencia directa entre los quince actores escogidos para el estudio prospectivo de los negocios inclusivos.

La matriz 2MAO se cruza los actores objeto de estudio y los 15 objetivos propuestos con el fin de establecer una valoración de posición de cada actor frente a los objetivos establecidos; para ello se establece unos rangos de calificación entre 0 y 4 donde 0 indica la poca consecuencia del objetivo con el actor.

- 1 muestra que el actor es indispensable para el logro de los procesos operativos,
- 2 indica que el actor es indispensable para la ejecución de los proyectos,
- 3 el actor es indispensable para el alcance de la misión del tema propuesto y
- 4 los actores calificados con este ítem son indispensables para la existencia del tema propuesto.

Matriz De Posiciones Valoradas 2MAO

Tabla 10, Matriz De Posiciones Valoradas 2MAO

2MAO	Implementar	Impartir	Organizar	Comprar	Generar	Coordinar	Recogerpro	Legislar	Administrar	Trabajar	Crear modelo	Buscar mod	Desarroll	Canal/Ordo	Leche/Or
Gob Nal	4	0	3	0	3	3	0	1	0	4	4	3	4	3	4
Instituto	0	4	0	0	0	3	0	0	3	3	3	3	2	3	4
Grand.empr	0	0	4	2	3	4	3	0	2	4	4	4	3	3	3
Consumidor	0	0	0	4	1	2	2	0	0	3	1	1	1	0	2
Inst finan	0	0	3	0	4	3	0	0	2	3	2	2	1	4	3
Productore	2	0	2	0	3	4	4	0	3	4	3	4	3	4	3
intermedia	0	0	0	3	2	2	4	0	0	2	1	1	1	1	3
Politegis	2	0	2	0	3	3	0	4	0	3	4	4	3	1	3
Insteductr	0	2	0	0	0	3	0	0	4	1	1	1	0	2	4
Rural	3	0	0	1	2	4	3	0	2	4	4	4	2	3	4
ONGS	3	2	3	3	3	4	2	0	2	3	3	4	2	4	3
Habmarub	0	0	0	3	0	2	0	0	2	2	3	4	0	3	2
Ministerio	1	0	3	0	2	3	0	0	0	4	4	4	4	4	3
Cooperinte	2	2	3	0	3	4	1	0	2	3	3	3	2	4	3
Lastics	1	4	3	0	0	3	0	0	4	2	3	4	3	1	4

Fuente: Elaboración propia

La matriz 2MAO se cruza los actores objeto de estudio y los 15 objetivos propuestos con el fin de establecer una valoración de posición de cada actor frente a los objetivos establecidos; para ello se establece unos rangos de calificación entre 0 y 4 donde

- 0 indica la poca consecuencia del objetivo con el actor,
- 1. muestra que el actor es indispensable para el logro de los procesos operativos,
- 2. indica que el actor es indispensable para la ejecución de los proyectos,
- 3. el actor es indispensable para el alcance de la misión del tema propuesto y
- 4. los actores calificados con este ítem son indispensables para la existencia del tema propuesto.

8.2. Visualización de resultados

Matriz De Influencias Directas E Indirectas (MIDI)

Tabla 11, Matriz De Influencias Directas E Indirectas

MIDI	Gob Nal	Insteducfo	Grand empr	Consumidor	Inst finan	Productore	intermedia	Politlegis	Insteductr	habrural	ONGS	Habmarurb	Ministerio	Cooperinte	Lastics	ii
Gob Nal	30	24	31	24	31	32	21	25	29	30	28	31	29	25	32	392
Insteducfo	28	23	31	24	30	29	22	22	27	27	25	28	25	23	30	371
Grand empr	30	23	33	25	32	34	22	23	31	30	23	31	24	22	33	383
Consumidor	25	20	28	24	23	28	22	20	26	23	21	24	19	19	27	325
Inst finan	27	26	30	23	29	31	21	22	30	26	23	27	25	20	29	360
Productore	33	27	39	28	37	40	25	26	36	36	28	37	28	25	38	443
intermedia	29	23	32	26	31	33	24	23	31	28	24	29	26	22	31	388
Politlegis	29	27	34	24	35	35	21	27	31	31	24	32	25	22	35	405
Insteductr	34	29	37	27	34	37	21	27	35	32	29	33	31	26	38	435
habrural	32	26	39	28	37	42	24	26	35	39	30	41	28	27	39	454
ONGS	26	23	26	22	26	29	18	22	26	27	29	28	27	26	29	355
Habmarurb	26	23	28	21	29	33	19	25	27	33	27	34	25	25	32	373
Ministerio	33	28	34	25	34	35	22	26	31	30	27	32	28	24	37	418
Cooperinte	27	23	27	24	26	28	19	22	27	27	28	28	26	26	30	362
Lastics	29	27	35	24	36	37	22	27	32	33	25	35	26	22	35	410
Di	408	349	451	345	441	463	299	336	419	413	362	436	364	328	460	5874

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia.

Mactor es la herramienta que muestra valores de relación entre los actores y la influencia ya sea directa para esto entre más alto sea el valor es mayor la influencia de un actor a otro, y entre más bajo sea el valor la influencia es menor entre actores.

El actor que más influencia directa tiene en el proceso de los negocios inclusivos para este caso es el habitante rural, que muestra los más altos puntajes con otros actores, seguido del productor que también registra altos valores de relación directa.

Caso contrario ocurre con los actores intermediarios y consumidores que ejercen influencia indirecta pero no es tan relevante para el desarrollo de los negocios inclusivo

Plano de influencias y dependencias entre actores

Actores dominantes: son actores externos que ejercen influencia al proceso de desarrollo de negocios inclusivos para este caso se encuentran que son los intermediarios (intermedia), los políticos legisladores (politlegis) y los Ministerios (ministerio).

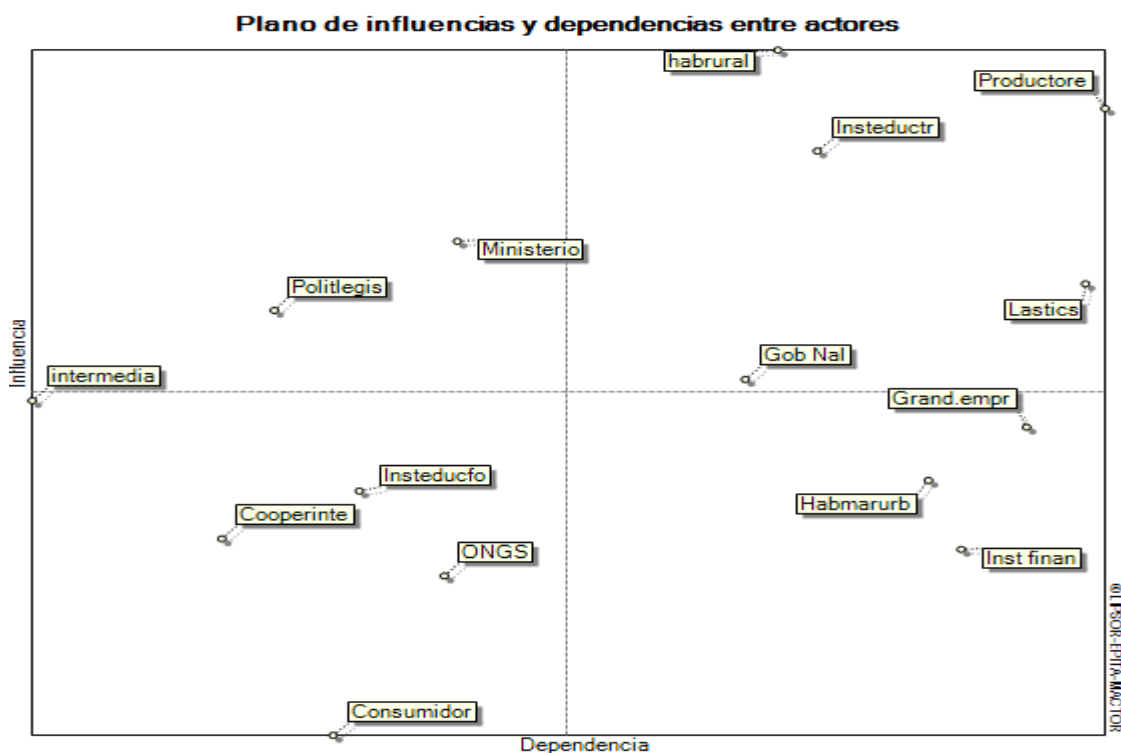


Figura 21, Plano Influencia Y Dependencia De Actores

Fuente: Elaboración propia

En este caso los intermediarios ejercen influencia por que en muchas ocasiones son los que regulan el mercado entre productores y consumidores en algunos escenarios; Los políticos legisladores su influencia está dada en las normas que aprobadas que influyen en el desarrollo de los negocios inclusivos; Los ministerios son actores externos que ejecutan políticas y en este caso estas influirán en el proceso.

Actores autónomos: Según el concepto creado para definirlos son actores poco influyentes y poco dependientes para el proceso que se trabaje, en el caso objeto de estudio el plano muestra a la cooperación internacional (cooperinte), las ONGS (ONGS), los consumidores (consumidor) y las instituciones de educación formal (insteducf) como actores de poca influencia y que a la vez generan poca dependencia al desarrollar negocios inclusivos, si se los requiere pero no de una manera directa si no ocasionalmente, cabe resaltar que en muchas ocasiones que quien desarrolle negocios inclusivos no tendrá contacto directo con los consumidores finales por que el proceso de encadenamiento productivo lleva a que sean los comercializadores especializados los que lleguen al consumidor final.

Actores sumisos o dominados: Según la definición son actores que tienen alta dependencia y poca influencia en este aparte según el plan se encuentra al Habitante marginal urbano (habmarurb) es un actor que siempre va estar dependiente de otros actores y su influencia depende de las dinámicas establecidas en los procesos de intervención; Las instituciones financieras (instfinan) dependen de otros actores que busquen sus servicios a través de microcréditos u otras formas de intervención, y en el proceso influyen cuando posicionan créditos; las grandes empresas (grand.empr) no son dependientes de otros actores si no de las dinámicas del mercado, e influyen cuando desarrollan políticas de responsabilidad social hacia los sectores marginados.

Actores de enlace: Son actores que influyen en la misión de otros actores participantes del proceso en este caso en los negocios inclusivos, los actores más influyentes son:

El gobierno Nacional (Gob. Nal) que a través de sus políticas públicas va a permitir el desarrollo de negocios inclusivos.

Las instituciones de educación para el trabajo (insteducr) que a través de programas de formación va a fortalecer las competencias para la implementación del negocio.

Los habitantes rurales (habrural) que a la vez se convierten en productores y son el sector que cuando se trabaja inclusión responden más asertivamente.

Y en el momento se cuenta con un actor de relevancia que permite el éxito de los negocios inclusivos que está representado en las TICS que oferta herramientas para poder desarrollar negocios inclusivos con éxito.

Los actores anteriormente descritos siempre influirán en la misión de los actores descritos en todo el proceso.

Convergencias simples entre Actores -1 Mao

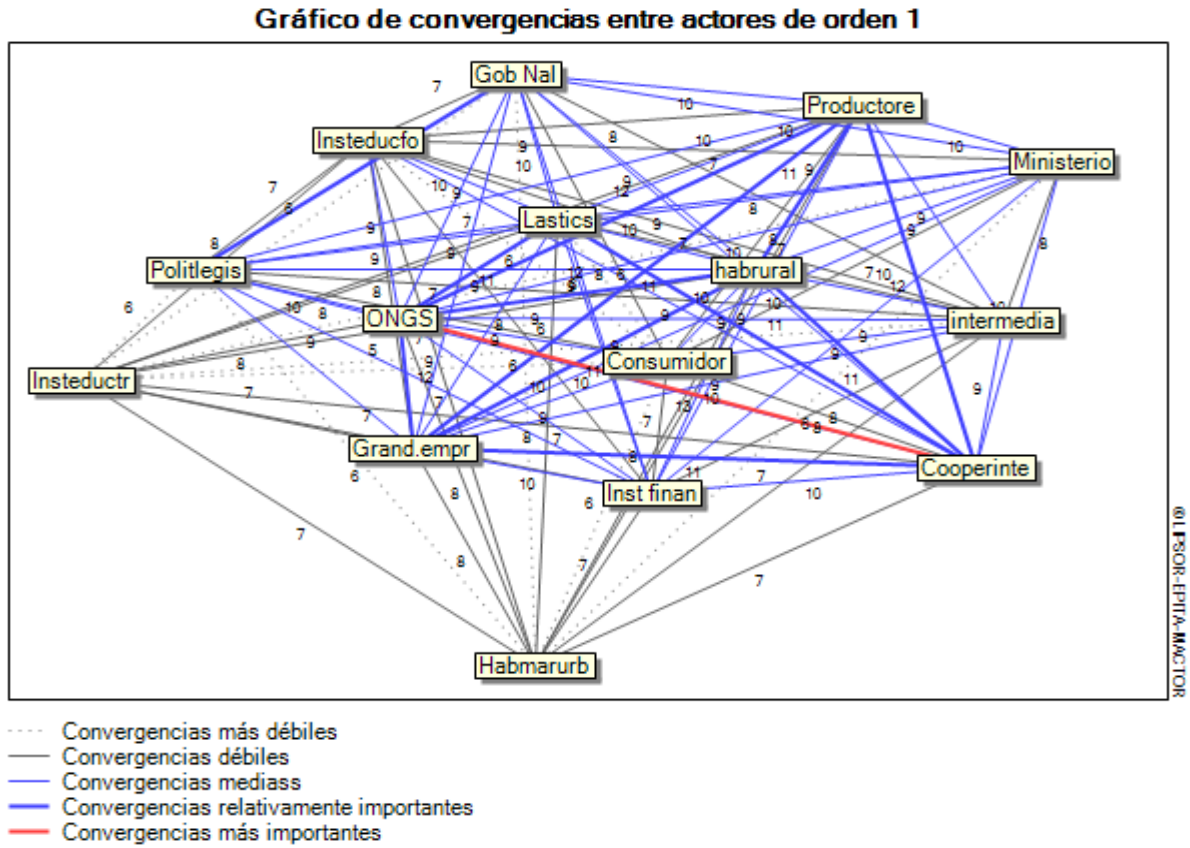


Figura 22, Grafico de convergencia entre actores de orden 1
 Fuente: Elaboración propia

El grafico muestra como dos actores convergen de manera importante en el desarrollo de negocios inclusivos ellos son las ONGS y la cooperación internacional estos dos actores unidos permiten el desarrollo del proceso en mención.

También se destaca las convergencias relativamente importantes entre actores aquí en esta convergencia encontramos actores como las grandes empresas, el habitante rural, productores, ONGS, cooperación internacional y las TICS el grafico nos la muestra de color azul el esfuerzo de estos actores son importantes a la hora de iniciar procesos de negocios inclusivos.

Ya con menos importancia muestra las convergencias medias, débiles y más débiles que son de importancia en el proceso, pero él no interactuar fuerte no limita el trabajo en los negocios inclusivos.

Nota aclaratoria el programa no arroja un gráfico de divergencias a manera de conclusión se puede decir que los actores escogidos todos convergen en torno a los negocios inclusivos.

Divergencias simples entre actores 1 MAO

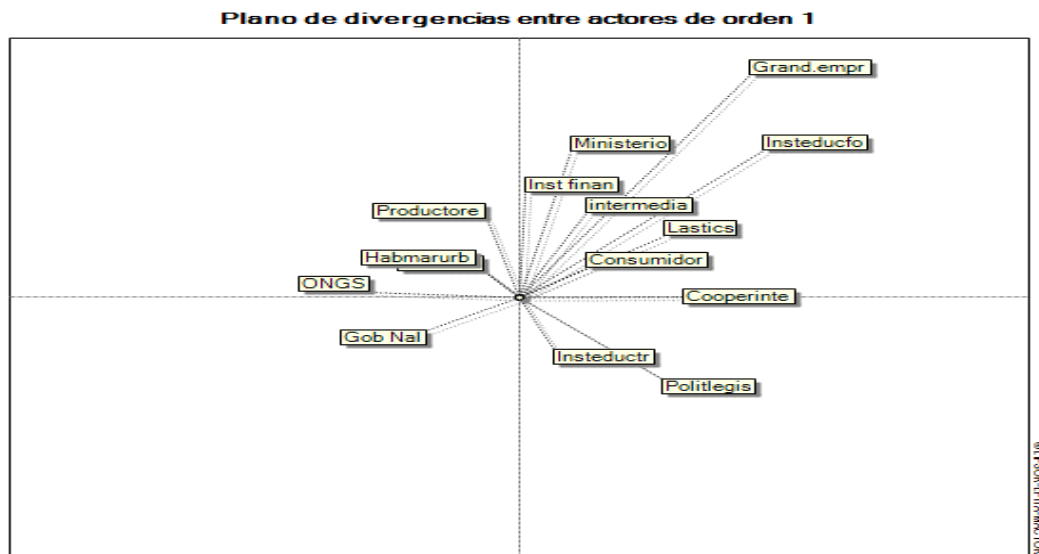


Figura 23, plano de divergencia entre actores de orden 1
Fuente: Elaboración propia

El análisis de este plano es actores con alta divergencia en el proceso son las tics, las grandes empresas y las instituciones de educación formal; mientras que los políticos legisladores, las ONGS el habitante marginal urbano, las instituciones de educación para el trabajo y el gobierno Nacional se convierten en actores divergentes dominantes de carácter externo; Los productores, los Ministerios y la cooperación internacional son actores autónomos con baja divergencia hacia los negocios inclusivos; en el área de actores sumisos encontramos al consumidor, instituciones financieras los intermediarios y habitante rural quienes para este plano tienen alta dependencia de otros y baja divergencia, ejercicio importante porque al hacer un paralelo con convergencia los actores cambian a la posición opuesta.

Según el histograma hay dos objetivos en los cuales los actores adquieren mayor compromiso para desarrollarlos con el fin de lograr el fortalecimiento de los negocios inclusivos, ellos son:

Posiciones valoradas de actores sobre objetivos de orden

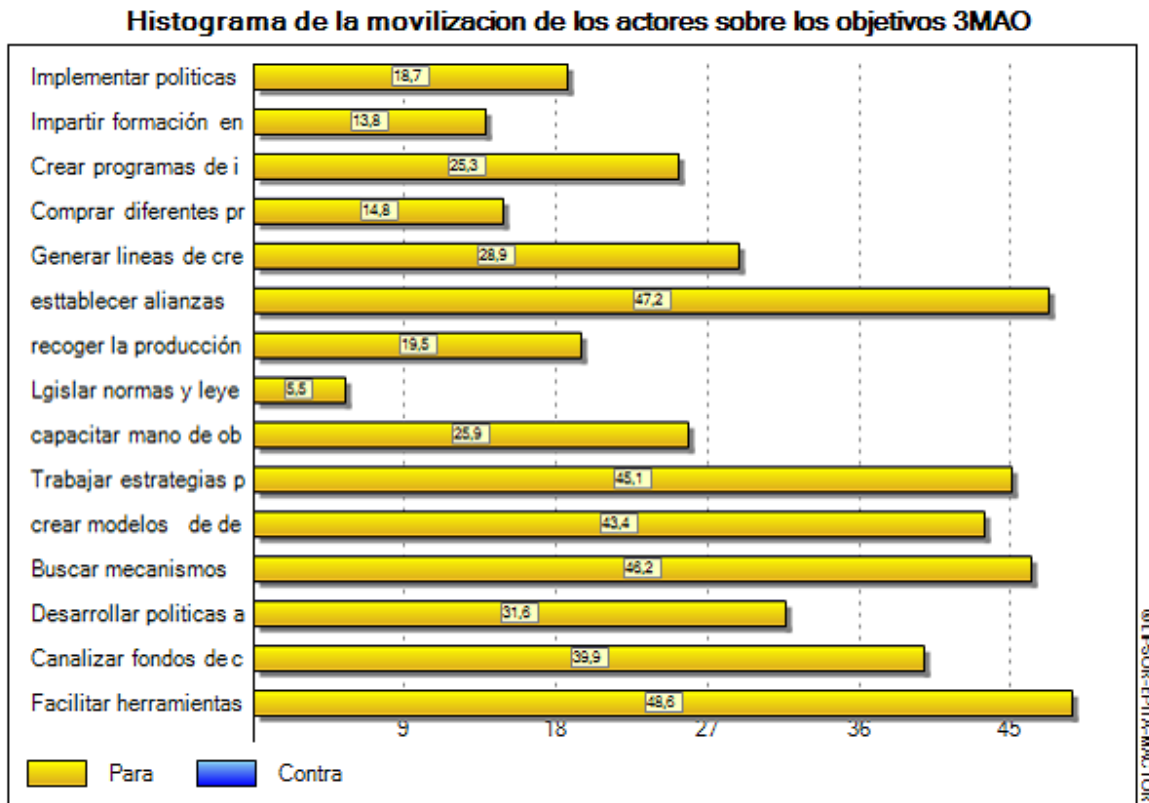


Figura 24, Histograma De La Movilización De Los Actores, 3 MAO
 Fuente: Elaboración propia

Facilitar herramientas tecnológicas que permitan la inclusión de los sectores marginados al mercado; nos indica que este objetivo cruza la mayoría de actores especialmente las Tics donde se puede desarrollar las herramientas.

En segundo lugar, de importancia se encuentra el objetivo “establecer alianzas para producir bajo demanda de consumidores, resalta la importancia de conseguir alianzas público privadas para el logro de objetivos.

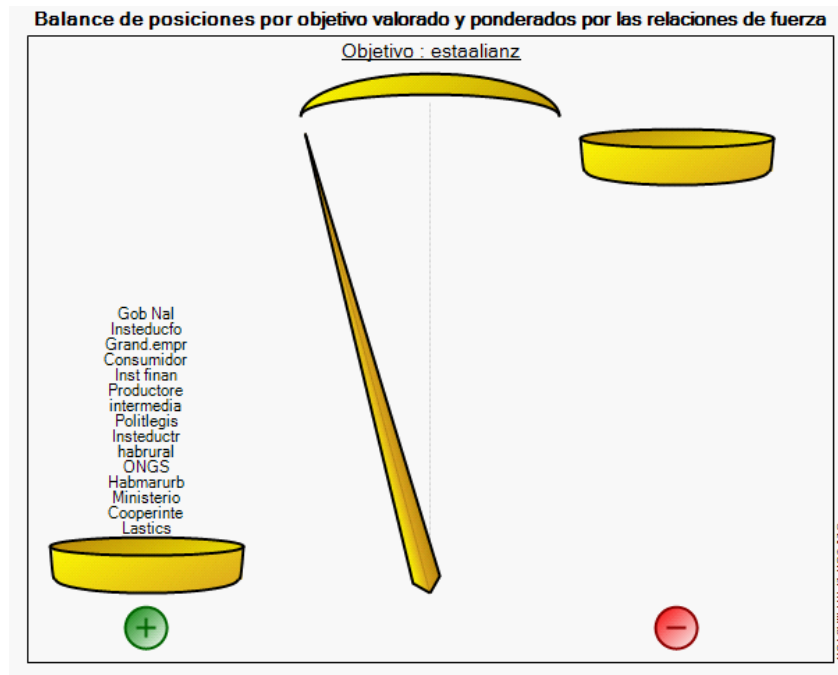


Figura 25, Balance 3 MAO por objetivo con el objetivo que tenga más actores a favor
Fuente: Elaboración propia

Establecer alianzas para producir bajo demanda de consumidores

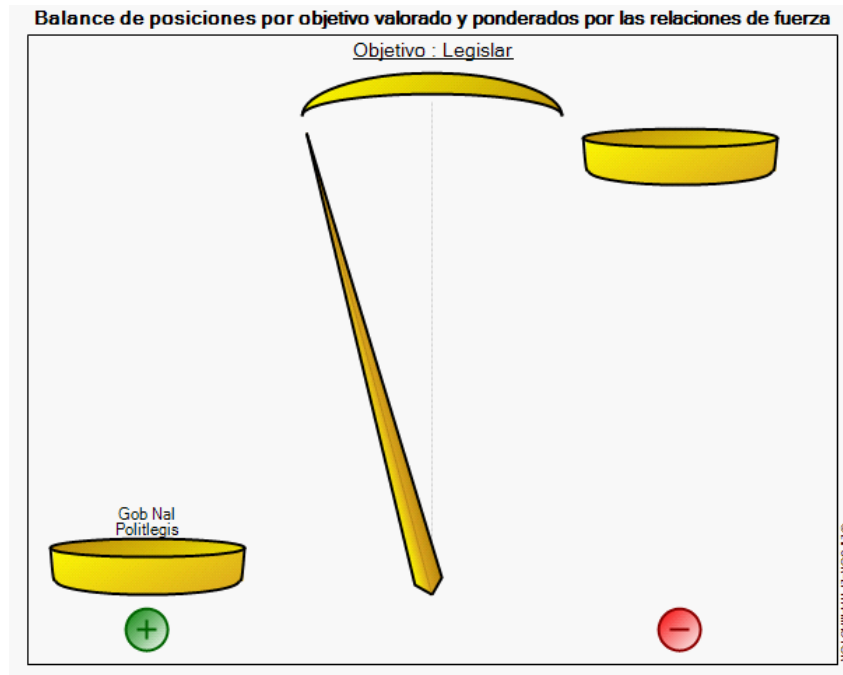


Figura 26, balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza.
Fuente: Elaboración propia.

El objetivo con menos influencia de actores o sea que es difícil de alcanzar por que los objetivos no cuentan con la participación decidida de los actores lo que dificulta su alcance.

Distancias netas entre objetivos

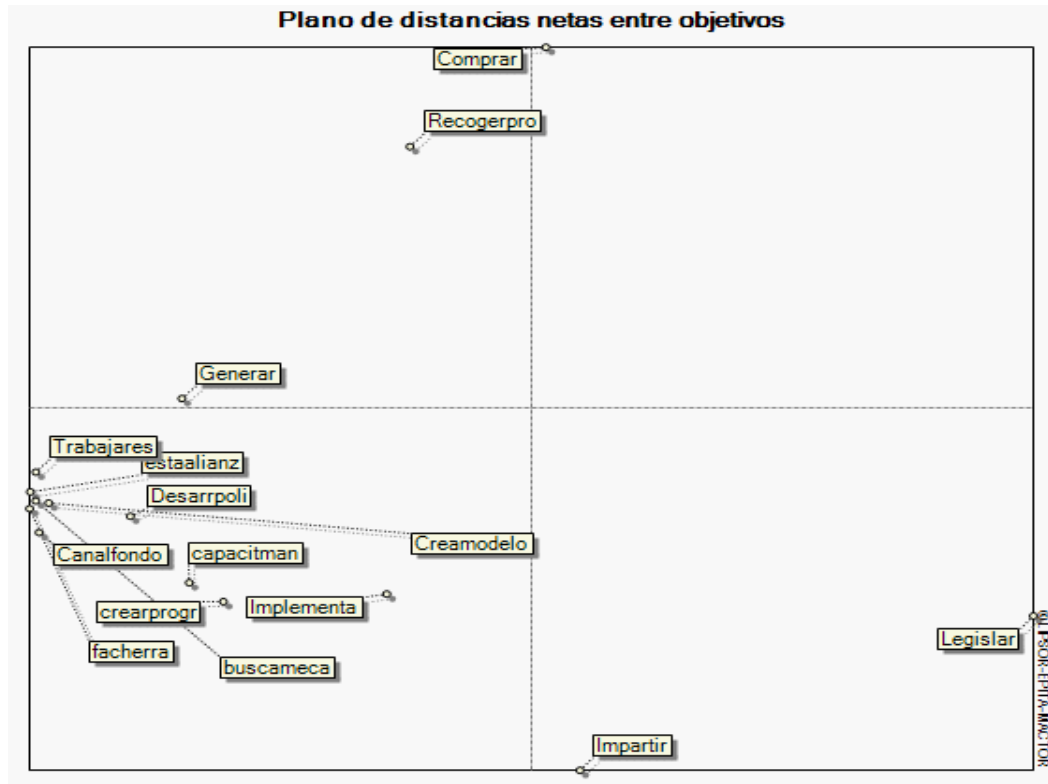


Figura 27, Plano De Distancias Netas Entre Objetivos.
Fuente: Elaboración propia

La anterior Grafica resalta que para alcanzar el éxito de los negocios inclusivos los objetivos se agrupan en dos conjuntos uno con mayor fuerza donde involucra diez objetivos que interrelacionados trabajaran para fortalecer los negocios inclusivos.

Un grupo pequeño de dos objetivos con similitud conforman un conjunto de dos ellos son comprar los productores y recoger la producción unidos a actores estos dos permitirán un buen desarrollo de los negocios inclusivos, y los otros tres objetivos actúan separadamente en el proceso.

Distancias netas entre actores

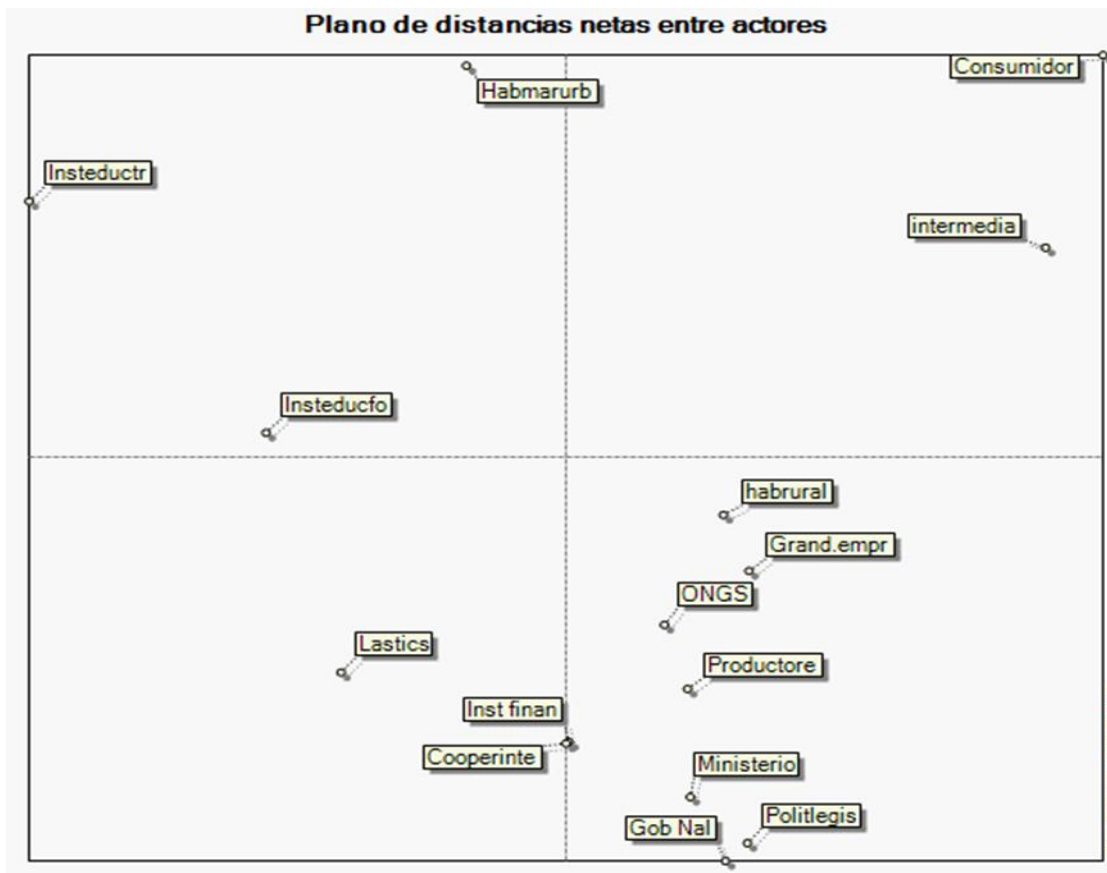


Figura 28, Plano De Distancias Netas Entre Actores
Fuente: Elaboración propia

Los grupos identificados en el mapa nos indican las posibles alianzas que se conformen para el desarrollo de los negocios inclusivo, se encuentra una gran alianza que involucra a actores como El habitante rural, las grandes empresas, las ONGS, los productores, El gobierno Nacional, los políticos legisladores, y los ministerios, esta sería la alianza más grande en el contexto de la implementación de los negocios inclusivos.

Se establece una pequeña alianza que se podría llamar de recursos por que convergen los recursos económicos y los tecnológicos, son tres actores que desarrollarían alianza ellos son cooperación internacional, instituciones Financieras y los tics como recursos tecnológicos.

Otra posible alianza, aunque muy pequeña que se identifica es la que involucra a los consumidores e intermediarios es debido a que estos son los que en cualquier momento compran los productos o servicios resultantes del proceso de negocios inclusivos.

Ya de manera aislada en el otro cuadrante se podría establecer una alianza que involucre a las instituciones de educación para el trabajo, las instituciones de educación formal por ser entes de construcción del conocimiento, de manera aislada deja al habitante urbano marginado.

9. Plan Estratégico

No es más que un listado de los objetivos que se ha marcado la organización a un plazo de 3 o 5 años junto con la planificación para alcanzarlos. Dicho de otra manera, dónde nos gustaría estar y qué haremos para llegar a estar en esa situación. La planificación consistirá en detallar las acciones que deben realizarse para la consecución de los objetivos.

9.1 Clasificación de variables

Teniendo en cuenta las "variables claves" resultantes de la actividad anterior (Se toman del cuadrante superior derecho del plano de Influencias dependencias directas método MICMAC), y estas variables clave las clasifican de acuerdo a la categoría que corresponda así:

Tabla 12; Categorización 1 variables

No	Nombre largo	Nombre corto	Clase de variable
4	Politica economica	Pol eco	Políticas
18	Políticas publicas	Polpu	
3	Preparacion academica	prepaca	
2	Encadenamiento productivo	Encaprod	Productivas
11	Desarrollo	Desarrollo	
23	Productividad	Productivi	
14	Ingresos	Ingresos	Economica
13	Financiamiento	Financiami	
19	Microcredito	Microcredi	
6	Asociatividad	Asociativi	Social
24	Sostenibilidad	Sostenibil	
17	Inclusión	Inclus	
12	Emprendimiento	Emprend	Tecnologicas
15	Innovación	Innovación	
16	Investigación	investigac	
10	Cooperación	Cooperació	Administrativa
20	Alianzas estrategicas	Ales	
21	Asesoría	AS	
7	Capacitacion	Capacitaci	Otras

Fuente: Elaboración propia

Para la realización del trabajo se unifica socio económico y administrativa productiva dando como resultado la siguiente tabla.

Talla 13: Categorización 2 variables

SOCIO-ECONOMICA	ADMINISTRATIVA- PRODUCTIVA
1. Emprendimiento	1. Asesoría
2. Sostenibilidad	2. Productividad
3. Microcréditos	3. Alianzas Estratégicas
4. financiamiento	4. Cooperación
5. Inclusión	5. Desarrollo
6. Ingresos	6. Encadenamiento productivo
7. Asociatividad	

Fuente: Elaboración propia

Una vez categorizada las variables se realiza el cruce de las variables clasificadas en el entorno socio económico y el entorno administrativo productiva.

En el primer momento analizamos las variables en un entorno con condiciones óptimas o sea en el cuadrante positivo-positivo, en un segundo momento se analiza estas variables en un entorno donde haya condiciones positivas y negativas, el siguiente será analizar las variables en condiciones de negatividad y por último se trabaja el escenario negativo, positivo; este análisis nos da unos escenarios posibles como lo muestra el cuadro siguiente

A continuación, se toma el mismo grafico anterior y se anima con ilustraciones ilustrativas para seguir trabajando tal con se representa en el siguiente cuadro

9.2. Eje de Peter Schwartz

Permiten construir escenarios objetivos identificando un foco, las fuerzas llave y tendencias del entorno, de esta manera se logra elaborar escenarios útiles para definir esquemas de decisión posibles y de contingencia.



Fuente: Elaboración propia

Escenario catastrófico de pesimismo y dependencia: La población rural y marginal urbana continua en su proceso de depender de ayudas humanitarias de fundaciones o del gobierno, los procesos productivos se trabajan a medias y sin alianzas pues solamente son producciones temporales en muchas ocasiones con apoyo de subsidios o donaciones, como no hay acompañamiento ni capacitación se vive siempre en el círculo vicioso de la dependencia, primando el pesimismo y el individualismo.

Escenario alternativo del rebusque: En este escenario no hay procesos productivos la población vive el quehacer diario, inventando negocios que le den el día a día, no hay articulación con otros actores, las entidades financieras no diseñan instrumentos para atraer esta población, el gobierno nacional es apático a sacar políticas públicas que beneficien a los sectores marginales y a los habitantes rurales, se vive de bonanzas temporales o generación de recursos por temporadas, no hay cooperación prima el individualismo primando la Ley del más fuerte.

Escenario alternativo bienestar a medias: En este escenario las empresas desarrollan proyectos pero los habitantes rurales y de sectores marginales no le prestan interés ni tampoco se involucran en el proceso como una alternativa de desarrollo se contentan con los ingresos a medias que generen, el gobierno generara subsidios con los cuales la población busca suplir algunas necesidades, la educación para el trabajo no es vista como alternativa de fortalecer competencias para la vida si no como un pasatiempo, a pesar de existir políticas publicas la comunidad no se

involucra en su totalidad en el desarrollo de estas, la cooperación se trabaja a medias y no hay alianzas estratégicas por lo consiguiente compiten en el mercado sin planeación ni orientación, aunque tienen ingresos tan solo obtienen un bienestar a medias.

Escenario inclusión eficaz: Al 2030, el gobierno ha implementado y desarrollado políticas públicas para la inclusión de la población rural y de sectores marginados urbanos a los procesos productivos y de mercado del país, la empresa privada y su política de responsabilidad social realizan alianzas estratégicas innovadoras para desarrollar encadenamientos productivos que lleven a los negocios inclusivos a participar directamente en los mercados como productores o consumidores de productos de calidad, Instituciones de educación para el trabajo desarrollan procesos de fortalecimiento de competencias de acuerdo al área de trabajo contribuyendo a procesos de investigación que lleven a los sectores partícipes de los negocios inclusivos a ser competentes y generadores de ingresos, la tecnología desarrolla ayudas informáticas y herramientas tics que permitan promocionar y publicitar estos modelos de negocios, entidades financieras desarrollan programas de microcréditos inclusivos para llevar a esta población a desarrollar historia crediticia para ello establecen tasas bajas para créditos de fomento.

9.3. Matriz DOFA Del Escenario Apuesta.

La matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias y se define como el enfrentamiento de factores internos y externos con el objetivo de generar estrategias alternativas como la FO, DO FA, y DA. Su nombre se forma de las iniciales de las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas. (MURUGARREN 2014)

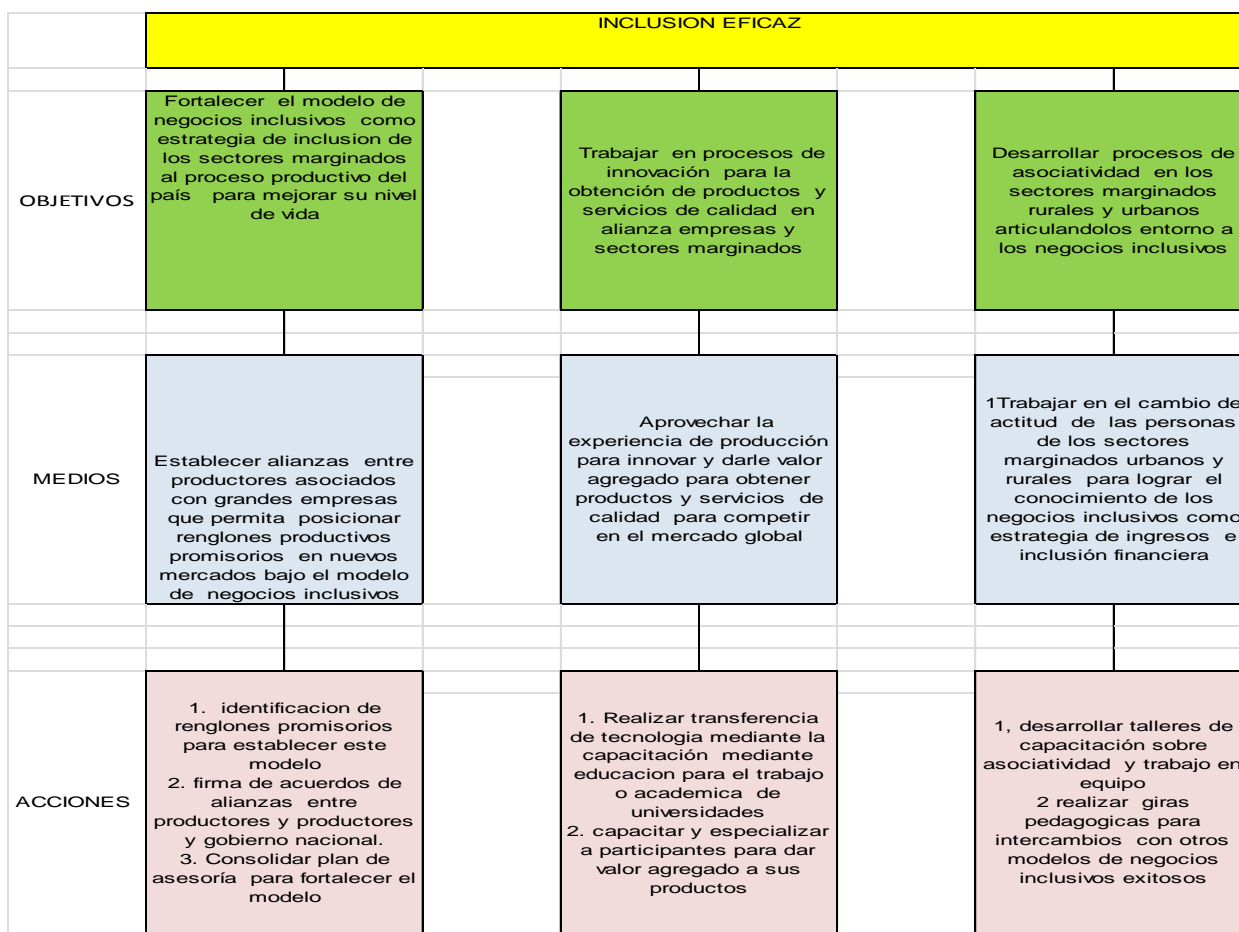
<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existen renglones productivos que se pueden explotar mediante negocios inclusivos. 2. Hay organizaciones de base que pueden entrar al proceso. 3. Hay experiencia productiva. 4. Existen algunos modelos de negocios inclusivos en marcha. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura del individualismo en la población colombiana. 2. Poca de experiencia en el mercado competitivo. 3. Baja de credibilidad en el modelo de los negocios inclusivos. 4. Alta resistencia al cambio.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a nuevos mercados competitivos. 2. Oportunidad de alianzas estratégicas con grandes empresas con experiencia en el mercado. 3. Acceso a financiamiento público o privado para fortalecer negocios inclusivos. 4. Transferencia tecnológica mediante capacitación o formación. 5. Implementación de políticas públicas para el desarrollo de negocios inclusivos 	<p style="text-align: center;">FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer alianzas entre productores asociados con grandes empresas que permita posicionar renglones productivos promisorios en nuevos mercados bajo el modelo de negocios inclusivos. 2. Fortalecer negocios inclusivos ya existentes mediante la transferencia tecnológica y el acceso a financiamiento desde lo público o privado 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar modelos de capacitación para fortalecer la asociatividad entorno a la producción de bienes y servicios para mercados competitivos. 2. Buscar empresas con experiencia en mercados para que sirvan de ancla para mostrar las bondades de los negocios inclusivos y así lograr el cambio de mentalidad.

AMENAZAS	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Altas tasas de interés en el mercado financiero. 2. Competencia de productos debido a los acuerdos de libre comercio. 3. Cambio climático puede afectar el desarrollo de proyectos del campo. 4. La alta variabilidad de la tasa de cambio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar producción de bienes y servicios bajo un modelo de Asociatividad para lograr que el mercado financiero ofrezca tasas de fomento. 2. Aprovechar la experiencia de producción para innovar y darle valor agregado para obtener productos y servicios de calidad para competir en el mercado global. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en el cambio de actitud de las personas de los sectores marginados urbanos y rurales para lograr el conocimiento de los negocios inclusivos como estrategia de ingresos e inclusión financiera. 2. Trabajar en fortalecer el proceso organizativo en los sectores más vulnerables para construir tejido empresarial

Fuente: Elaboración propia

9.4. Árbol De Pertinencia

La técnica de los árboles de pertinencia permite relacionar los diferentes niveles jerárquicos de un problema, yendo de lo más general (nivel superior) a lo más particular (niveles inferiores). Este método consta de dos fases: la construcción del árbol de pertinencia y su posterior notación. Durante la construcción del árbol de pertinencia, los fines (niveles superiores que engloban la política, las misiones, los objetivos) se distinguen de los medios (niveles inferiores que reagrupan los medios, los subsistemas y los subconjuntos de acciones, así como las acciones elementales) (Godet, 2007, pág. 38)



Fuente: Elaboración propia

9.5. Clasificación Y Selección De Acciones Estratégicas

VARIABLE CLAVE	INDICADOR	OBJETIVO (QUE HACER)	ESTRATEGIA (COMO HACERLO)
Asociatividad	60% de negocios inclusivos en Colombia se realizan en asociatividad involucrando, el 30% de sectores marginados	Fomentar la Asociatividad como herramienta de fortalecimiento de los negocios inclusivos	Desarrollar plan de capacitación para fomentar la asociatividad y el trabajo en equipo
Emprendimiento	50% de emprendimientos desarrollan negocios inclusivos	Desarrollar emprendimientos bajo el modelo de negocios inclusivos.	Vincular a las universidades e instituciones de educación para el trabajo se inculque el espíritu emprendedor en los sectores rurales y urbanos marginadas
Inclusión	30% de habitantes marginados participan en negocios inclusivos en Colombia.	Crear modelos de negocios con la participación de las habitantes marginados del sector rural y urbano de Colombia para insertarlos al mercado	Establecer alianzas entre productores asociados con grandes empresas que permita posicionar renglones productivos promisorios en nuevos mercados bajo el modelo de negocios inclusivos
Sostenibilidad	40% de los negocios inclusivos que funcionan a 2030 son sostenibles por si mismos	Fortalecer instrumentos que garanticen la sostenibilidad de los negocios inclusivos en el tiempo	Con las empresas anclas firmar acuerdos de cooperación para garantizar sostenibilidad en el tiempo
Ingresos	60% de las familias participantes derivan ingresos de los negocios inclusivos	Generar ingresos en la población marginada de Colombia a través del desarrollo de negocios inclusivos	Con los productores establecer calendarios y cuotas de producción de tal manera que generen ingresos permanentes

Microcréditos	La banca colombiana genera microcréditos a un 70% de los participantes en negocios inclusivos	Involucrar a las entidades financieras de Colombia para otorgar microcréditos para negocios inclusivos con tasas preferenciales	Hacer que las entidades crediticias pongan en marcha inclusión financiera mediante microcréditos a tasas competitivas para estos sectores
Financiamiento	El 70% de los participantes en negocios inclusivos conoce obtienen acceso a fuentes de financiación pública y privada para desarrollar negocios inclusivos	Dar a conocer las diferentes fuentes de financiamiento desde lo público para fortalecer el modelo de negocios inclusivos	Establecer un espacio informativo donde se pueda conocer las diferentes fuentes de financiación vía donación, crédito, o inversión de capital
Alianzas Estratégicas	El 75% de los negocios inclusivos cuenta con alianzas estratégicas permanentes y solidas	Establecer alianzas públicas privadas que garanticen el éxito de los negocios inclusivos	Consolidación de acuerdos de cooperación entre lo público, privado y productores del sector rural y urbano marginado que establezcan compromisos estratégicos a mediano y largo plazo
Cooperación	Un 60% de los negocios inclusivos en Colombia recibe transferencia mediante cooperación técnica internacional	Buscar cooperación técnica internacional para mejorar el desarrollo de los negocios inclusivos	Creación de un banco de información con posibles aliados de cooperación técnica internacional para establecer alianzas
Asesoría	Un 80% de los participantes en negocios inclusivos recibe asesoría especializada para la sostenibilidad	Consolidar un paquete de asesoría para llegar a grupos focales con negocios inclusivos	Aplicación del paquete de asesoría ya sea por parte de lo público y privado mediante jornadas o talleres

Productividad	El 70% de los negocios inclusivos aumentan su productividad hacia el 2030	Elevar la productividad de los negocios inclusivos en Colombia mediante alianzas de mercadeo	Suscribir acuerdos de alianzas entre lo público y lo privado para hacer de los negocios inclusivos productivos
Encadenamiento productivo	En el año 2030 un 40% de los productores rurales han desarrollado encadenamientos productivos en Colombia	Promover en los productores rurales la estrategia de encadenamiento productivo como estrategia de competitividad en el mercado	Desarrollo de talleres temáticos de encadenamiento productivo para identificar posibles encadenamientos en sitios de población vulnerable objeto de negocios inclusivos
Desarrollo	70% de los participantes en negocios inclusivos eleva su calidad de vida mediante la generación de ingresos	Contribuir a elevar el nivel de vida de los habitantes marginados en Colombia mediante la inclusión en negocios inclusivos	Creación de negocios inclusivos con sectores marginados en Colombia mediante la participación de empresas como ancla para elevar el desarrollo

Fuente: Elaboración propia

9.6. Plan De Acción

RETOS Y DESAFÍOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL TERRITORIO COLOMBIANO AL AÑO 2030.								FECHA 27 /06/2017						
								ELABORADO POR						
								ZULIETH HELENA SANTOFIMIO						
								YENI ALEXANDRA GOMEZ						
								EDWAR YOVANY OSPINA						
								VICTORIA EUGENIA MAYA						
								ANGEL ANIBAL OBANDO						
PLAN DE SEGUIMIENTO														
Estrategia	Objetivo	Quien	Donde	Cuando	Recursos	Meta	Como	10 %	25 %	25 %	20 %	10 %	10 %	
Desarrollar plan de capacitación para fomentar la Asociatividad y el trabajo en equipo	Fomentar la Asociatividad como herramienta de fortalecimiento de los negocios inclusivos	Gobiernos territoriales empresas privadas, instituciones de formación	Sectores marginados y urbanos de Colombia	2017-2030	Humanos financiero técnicos	60% trabajan en Asociatividad	Talleres, eventos y encuentros pedagógicos							
Vincular a las universidades e instituciones de educación para el trabajo se inculque el espíritu emprendedor en los sectores	Desarrollar emprendimientos bajo el modelo de negocios inclusivos para generar inclusión.	Gobierno y empresas privadas, universidades e instituciones de educación para el trabajo	Sectores marginados y urbanos de Colombia	2017-2030	Humanos, financiero técnicos	50% de emprendimientos desarrolla negocios inclusivos	Orientación identificación y creación de emprendimientos							

<p>Creación de negocios inclusivos con sectores marginados en Colombia mediante la participación de empresas como ancla para elevar el desarrollo</p>	<p>Contribuir a elevar el nivel de vida de los habitantes marginados en Colombia mediante la inclusión en negocios inclusivos</p>	<p>Gobierno, empresas y productores,</p>	<p>Sectores marginados y urbanos de Colombia</p>	<p>2017-2030</p>	<p>Humanos, financieros, técnicos</p>	<p>70% de los participantes elevan nivel de vida</p>	<p>Cambiando el estilo de producción al estilo de producción asociativa y por demanda</p>										
---	---	--	--	------------------	---------------------------------------	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

10. Conclusiones

Prospectar es pensar hacia el futuro y la construcción de escenarios se facilita con la ayuda de las herramientas que se han conocido a lo largo de la formación, de manera colaborativa se ha aportado al proceso para mirar el horizonte en años sobre los retos de los negocios inclusivos.

Contrastar actores, variables para la construcción de estrategias y objetivos afianza y fortalece las competencias en el arte de planear, pero en este espacio se planea con la ayuda de métodos y herramientas puesta a disposición de los que piensan de manera técnica los posibles hechos al futuro (Bas E, 2012, pág. 12)

Indiscutiblemente no existe situaciones insolubles y la proyección del presente hacia el futuro ya no es una necesidad sino un deber de los académicos, las empresas, las organizaciones, sectores gubernamentales para reducir la incertidumbre y planear de manera estratégica; esto es posible viable siguiendo parámetros claros y metodología como la aplicada en el presente plan de análisis prospectivo estratégico. (Avendaño , construcción de escenarios , 2015, pág. 5)

Muestra como los negocios inclusivos puede convertirse en un modelo de desarrollo donde participan los grandes conglomerados empresariales y los productores marginados que muchas veces lucha por sobrevivir en el mercado

11. Bibliografía

Altair (s.f.). Obtenido de Elaboración del Plan estratégico: http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf

Arango & Cuevas , X. (2014). *MÉTODO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL: MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CLASIFICACIÓN (MICMAC)*. Leon Mexico : Universidad Autonoma Nuevo Leon .

Avendaño, M. (2015). *construcción de escenarios* . Obtenido de <http://hdl.handle.net/10596/9115>

Avendaño , M. (2016). *Metodo Micmac (OVI)*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10596/9728>

Avendaño Avendaño , M. (2015). *Planeacion y prospectiva* . Bogota : UNAD.

Barrios, & Cosculluela, M. (2013). *Psicometria* . Recuperado el mes de abril de 2017, de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10903328&p00=psicometr%C3%ADa&ppg=26>

Bas E, G. (2012). *Prospectiva e innovación*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10820867&p00=prospectiva+innovaci%C3%B3n>

Bas E. . (2004). *Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10069089&p00=prospectiva%3A+c%C3%B3mo+pensamiento+futuro>

Bas, G. E. (2012). *Biblioteca Unad Virtual* . Obtenido de Prospectiva e innovación: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10820867&p00=prospectiva+innovaci%C3%B3n>

C1se, E. (2004). *Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10069089&p00=mactor+prospectiva+estrategica>

Castellanos & Cruz, J. (2014). *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=96992066&lang=es&site=eds-live>

Castilla, A. (1998). *Economía y futuro* . Obtenido de <http://acandas.es/los-origenes-de-la-prospectiva>

Castro , J. (2013). *Resultados del análisis de la estrategia de actores del subsistema UCV-E obtenidos usando el método MACTOR*. Paris : Laboratorio de prospectiva .

Entrepreneur. (2017). *EBD*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/>

Godet, M. (2007). *Prospectiva estrategica problemas y metodos* . Paris : Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.

Gorduño , R. (2004). Obtenido de *Prospectiva Para Todos. Construcción de Escenarios*: <http://hdl.handle.net/10596/8065>

Guerri, M. (2014). *La teoría de las necesidades de Abraham Maslow* . Obtenido de <https://www.psicoactiva.com/blog/la-teoria-las-necesidades-humanas-abraham-maslow/>

Hamel , G. (2008). *El futuro de la administración* . Bogota : Norma.

Heraldo, E. (26 de marzo de 2017). Sección económica . *Así esta la pobreza en Colombia*, pág. virtual .

Lario & Strandberg, A. L. (2009). *Negocios inclusivos creando Valor para las empresas y para la población de bajos ingresos Cuaderno 9 Catedra la Caixa responsabilidad social y gobierno corporativo*. Madrid , España .

Lariu & Stranberg, i. (2009). *Negocios inclusivos creando valor para las empresas y para la poblaciopn de bajos ingresos*. Barcelona: La Caixa.

Licandro, O. (2013). Modelos para el análisis de los negocios. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 1-18.

Luna, Infante, Martínez . (1998). *Los delphi como fundamento metodológico predictivo para la investigación en sistemas de información y tecnologías de la información*. Barcelona: Marcombo.

Marquez, Reficco & Berger , P. (2010). Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica, Social Enterprise Knowledge Network y Banco Interamericano de Desarrollo.

Marquez, Reficco & Berger, P. (2009). *Negocios Inclusivos En América Latina* . Foco HBR.

Marquez, Reficco, Berger , P. (2010). *Negocios inclusivos iniciativas de mercado con los pobres en América Latina* . Nueva York : Banco Interamericano de Desarrollo.

Martínez León , S. (2015). *Negocios inclusivos una alternativa para el desarrollo social* . Bogotá: Programa Naciones Unidas por el desarrollo.

Martínez & Milla , D. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=11038483&p00=introducci%C3%B3n+plan+estrat%C3%A9gico>

Montenegro & Rivas . (2005). *Las piezas del Rompecabezas* . Bogotá .

Narvaez , M. (2016). Obtenido de Método Delphi, una Aproximación Teórica. : <http://hdl.handle.net/10596/9625>

Narvaez , M. (2016). *Estado de arte y tendencias mundiales*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10536143&p00=%29.+>

los+delphi+fundamento+metodo+del+prognostico+predictivo+investigacion+en+sistemas+informaticos+tecnologias+de+informacion+en+el+2010

Narvaez , M. (2016). *Generalidades de la Prospectiva. [Archivo de video]*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10596/9626>

Narvaez , M. (2016). *Otros métodos para hacer prospectiva*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10596/9763>

Ongonawa. (2016). *Gua de responsabilidad social y corporativa para pymes* . Recuperado el Mes de abril, de Ingenieria de desarrollo humano : <http://guiarscpymes.org/negocios-inclusivos/>

PNUD. (2012). *Crecimiento de mercados inclusivos estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia* . Bogota: Gobierno Nacional .

Portafolio . (12 de Marzo de 2010). Pobreza un negocio inclusivo con futuro . *Economia y negocios internacionales* , pág. Virtual .

Portafolio. (04 de abril de 2016). *Revista Dinero*. Recuperado el 05 de abril de 2017, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Prahalad , C. (2013). *La riqueza en la base de la piramide*. Warton school.

Prahalad, C. (2005). *La fortuna en la base de la piramide Como crear una vida digna y aumentar las opciones Mediante el Mercado*. Barcelona.

Ramirez , M. (2009). Obtenido de *Qué es un Plan de Acción*: <http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

Rodriguez , J. (2005). Obtenido de *Concepto de Plan de Acción*. In *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*:

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2081/ps/i.do?p=GVRL&sw=w&u=unad&v=2.1&it=r&id=G ALE%7CCX3002800054&asid=a184a8f0b8b42b5d07da84bebe90ec60>

Rodriguez , J. (2005). Obtenido de La Técnica de Escenarios y su Elaboración. In Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa:
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2081/ps/i.do?p=GVRL&sw=w&u=unad&v=2.1&it=r&id=G ALE%7CCX3002800026&asid=f686782a3d1623d0dcf4e343c00557d1>

Romero & Ramiro , M. (2012). *Empresas, estados y ONDG ante la privatización de la cooperación al desarrollo* . Barcelona : Icaria .

Sen , A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires : Planeta .

12. Lo Aprendido

Aprendimos que la prospectiva estratégica es vital para las personas, empresas, organizaciones, países; en el campo económico, político, social, cultural, demográfico, financiero y muchas de las situaciones nefastas presentadas son viables de solucionar si se aplican estudios prospectivos que posibilitarían reducir el impacto negativo de los mismos.

Aprendimos conocimientos, valiosos en la medida de la teoría y de la práctica para antes de proceder planear y evaluar los aspectos positivos, negativos y opciones o alternativas y no mirar un único camino.

Aprendimos que trabajar en equipo se tiene diferentes visiones hacia el futuro y las miradas nos permiten trazar escenarios de cualquier tema utilizando herramientas propuestas que nos muestran el actuar al futuro

Aprendimos que la prospectiva es una herramienta de investigación y planificación para trabajar escenarios futuribles en cualquier área no adivinando el futuro si no trazando estrategias de intervención en el tiempo.