

# PLAN NACIONAL DE NEGOCIOS VERDES 2022 2030

Ecoproductos Industriales

Bioproductos y servicios sostenibles

Productos por la calidad ambiental



MINISTERIO DE AMBIENTE Y  
DESARROLLO SOSTENIBLE



CON EL APOYO DE:



## Anexo 4

# ESTRATEGIAS DE ESCALAMIENTO, ENCADENAMIENTO Y REDES DE COLABORACIÓN

### **Autores - Anexo 4**

#### **Corporación Biointropic**

Claudia Marcela Betancur Giraldo

Camilo Mejía Zapata

Diego Alejandro Beltrán Ogilvie Browne

#### **Corporación Biocomercio Sostenible**

Adriana Lucía Arcos Dorado

Fredy Alfonso Ochoa Fonseca

### **Equipo técnico de la actualización del PNNV 2022-2030**

#### **Corporación Biointropic**

#### **Corporación Biocomercio Sostenible**

#### **Minambiente, Oficina de Negocios Verdes (ONV)**

#### **Corrección de estilo**

Laura Victoria Botero Berrío

Septiembre 30 de 2022



**Cítese como:**

Plan Nacional de Negocios Verdes 2022-2030. Anexo 4: Ruta de Encadenamiento y Escalamiento. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Colombia (2022). Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Biointropic y Corporación Biocomercio Sostenible.

WRI: Bogotá.

ISBN: en trámite

Todos los derechos reservados.

Se autoriza la reproducción del contenido de esta publicación para fines sociales, académicos, investigativos u otros, citando la fuente indicada arriba. Se prohíbe la reproducción o distribución de este documento para fines comerciales.

Los documentos se pueden descargar en

[www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/que-son-los-negocios-verdes](http://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/que-son-los-negocios-verdes)

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Definiciones</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Los negocios Verdes Para el Escalamiento</b> .....	<b>8</b>
<b>3 Desafíos en etapa de escalamiento</b> .....	<b>13</b>
<b>4 Requisitos para el escalamiento verde</b> .....	<b>14</b>
<b>5 Ruta de Escalamiento Verde</b> .....	<b>16</b>
5.1 Ruta de Escalamiento Desde la Oferta – Fortalecimiento.....	17
5.1.1 Etapa 1. Diagnóstica.....	17
5.1.2 Etapa 2. Define un plan.....	22
5.1.3 Etapa 3. Pasa a la acción.....	24
5.1.4 Etapa 4. Evalúa.....	25
5.2 Ruta de escalamiento desde la demanda – Encadenamiento.....	25
5.2.1 Etapa 1. Diagnóstica.....	26
5.2.2 Etapa 2. Define un plan.....	28
5.2.3 Etapa 3. Pasa a la acción.....	30
5.2.4 Etapa 4. Evalúa.....	31
5.3 Redes de colaboración y asociatividad.....	31
<b>6 Aliados</b> .....	<b>38</b>
6.1 Instrumentos de apoyo públicos.....	38
6.2 Instrumentos de apoyo privados.....	41
6.3 Instrumentos de apoyo binacionales o multilaterales.....	42
<b>7 Financiación</b> .....	<b>44</b>
<b>8 Bibliografía</b> .....	<b>47</b>

## Lista de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> Tipología de los negocios verdes .....	8
<b>Ilustración 2</b> Etapas del emprendimiento.....	9
<b>Ilustración 3</b> Escalamiento de los NV .....	10
<b>Ilustración 4</b> Dinámica de los NV .....	12
<b>Ilustración 5</b> Rutas de acompañamiento de NV .....	13
<b>Ilustración 6</b> Categorías de los negocios verdes .....	15
<b>Ilustración 7</b> Ruta de escalamiento desde la oferta .....	17

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Brechas en escalamiento.....	13
<b>Tabla 2</b> Requisitos mínimos de los negocios verdes para entrar en ruta de escalamiento.....	15
<b>Tabla 3</b> Preguntas contexto estrategia empresarial .....	18
<b>Tabla 4</b> Preguntas contexto alistamiento tecnológico.....	19
<b>Tabla 5</b> Preguntas contexto alistamiento comercial.....	21
<b>Tabla 6</b> Preguntas contexto alistamiento ambiental .....	21
<b>Tabla 7</b> Matriz insumo producto para el plan de escalamiento .....	23
<b>Tabla 8</b> Presupuesto de escalamiento por componente .....	24
<b>Tabla 9</b> Criterios para empresas anclas verdes.....	27
<b>Tabla 10</b> Matriz insumo producto para el plan de alistamiento.....	29
<b>Tabla 11</b> Presupuesto de aceleración por componente .....	29
<b>Tabla 12</b> Tipología de instrumentos para la consolidación de los NV .....	45

## Introducción

Para el escalamiento de negocios verdes, se plantea una estrategia orientada a los negocios verdes verificados que ya han superado las fases de ideación, crecimiento y validación, pero que en su estado de desarrollo requieren un fortalecimiento que les permita escalar sus operaciones, formalizar sus procesos, obtener certificaciones especializadas, ingresar a mercados sofisticados e incorporarse en cadenas de suministro nacionales y globales.

La estrategia se orienta en dos rutas, la primera desde la oferta, denominada fortalecimiento, en la cual se busca fortalecer capacidades de escalamiento de los NV (Negocios Verdes) verificados en componentes tales como: comercial, productivo, técnico y de sostenibilidad, consolidando una oferta de productos y/o servicios verdes para el acceso de alto valor agregado; y la segunda ruta, orientada desde la demanda, denominada de encadenamiento, la cual busca vincular empresas medianas y grandes que actúen como empresas Ancla Verdes interesadas en integrar en sus cadenas de suministro a NV verificados, para lo cual se realiza un alistamiento y validación de productos y/o servicios orientados al cumplimiento de las demandas específicas de ese mercado.

Para la implementación de las rutas desde el Minambiente, se deberán gestar alianzas con otras entidades de gobierno como Mincomercio e Innpulsa, así como aliados locales, entre ellos, las cámaras de comercio, SENA, aceleradoras, incubadoras, centros de emprendimiento, centros de innovación, ONG y gremios sectoriales.

El presente documento realiza una descripción de los desafíos en la etapa de escalamiento, así como de los requisitos que deben cumplir los negocios verdes verificados para el ingreso a esta etapa y las rutas de escalamiento existentes vía fortalecimiento de la oferta o vía encadenamiento con enfoque desde la demanda.

## 1 Definiciones

**Aceleración empresarial:** es la intervención que permite el incremento en la velocidad en la que una empresa ejecuta funciones directivas, comerciales, administrativas, financieras, tecnológicas y de recursos humanos para cumplir sus objetivos y estrategias de crecimiento. En otras palabras, la aceleración empresarial es el proceso por el cual una empresa consigue establecer una estrategia de crecimiento, rápida y rentable, con el objetivo de obtener resultados en un corto o mediano plazo, en aspectos clave como ventas, empleos y márgenes de rentabilidad. (Innpulsa, 2022).

**Escalamiento:** es la manera en que las compañías se organizan para poder crecer en sus diferentes etapas sin perder clientes, disminuir la calidad o cambiar la propuesta de valor de la organización. (Mathaisel, 2015).

**Exigencias de mercado:** son los parámetros de calidad exigidos según los mercados y/o países. La mayoría han sido establecidos como resultado de las preferencias locales, los nichos de mercado o los sectores económicos. (Biointropic, 2022)

**Fortalecimiento estratégico:** se refiere al proceso orientado al “desarrollo de capacidades de la organización”, en relación con su estrategia de crecimiento empresarial.

**Fortalecimiento técnico:** se refiere al proceso orientado al “cierre de brechas y oportunidades de mejora” identificadas en el proceso y desarrollo de productos y servicios de cara a su calidad y productividad, innovación y desarrollo. (Biointropic, 2022)

**Fortalecimiento comercial:** se refiere a la definición de estrategias y actividades de mercadeo y mercadotecnia orientadas a clientes objetivo que le permitan escalar las ventas en el mercado. (Biointropic, 2022)

**Fortalecimiento en sostenibilidad:** es el proceso diseñador para fortalecer estrategias y acciones orientadas a la generación y medición del impacto positivo a nivel económico, social y ambiental.

**Gestión comercial:** la gestión comercial consiste en la puesta en marcha de una serie de técnicas y procesos que darán a conocer la propuesta comercial de un negocio al público objetivo. Es, por tanto, el canal de comunicación perfecto entre la compañía y los clientes potenciales. (Biointropic, 2022)

**Modelo de negocio:** enfoque metodológico que define: clientes, propuesta de valor, canales, relacionamiento con clientes, forma de ingresos, actividades estratégicas, recursos más

importantes, aliados clave y costos clave para el negocio, presentando la estructura sistémica de creación, entrega y captura de valor del negocio.

**Operación comercial:** la operación comercial hace referencia al tiempo durante el cual el negocio ha generado ventas en el mercado. (Tracción de ventas continuas).

**Producto con diferencial para el mercado:** es un producto (bien o servicio) con un atributo que le permite generar valor en el mercado, resolviendo una necesidad del cliente y aportando valor económico, social y ambiental, a partir del uso del conocimiento.

**Sofisticación:** es la posibilidad que tienen las firmas como agentes económicos para administrar las capacidades productivas presentes en el territorio con el fin de combinarlas o agregarlas para poder generar nuevos productos con un mayor valor agregado. (Bancoldex, s.f.)

**Validación precomercial:** es el proceso de validar el producto y/o servicio con un adoptante temprano o potenciales clientes en el mercado objetivo, para recibir una retroalimentación en respecto a la necesidad de ajustes que se requieran para el producto y/o servicio. (Biointropic, 2022)

## 2 Los negocios Verdes Para el Escalamiento

Los negocios verdes se clasifican de acuerdo con su estado de desarrollo en emprendimientos, negocios verdes conformados y aquellos negocios ancla verde que dinamizan y forman encadenamientos con otros NV, que les permiten crecer y escalar sus operaciones. Estos tipos de negocios están caracterizados por cumplir con los criterios de negocios verdes y responder a una serie de indicadores de impacto social, económico y ambiental, de acuerdo con sus actividades económicas. (Biointropic y Biocomercio Sostenible, 2022)

*Ilustración 1 Tipología de los negocios verdes*



Fuente: Biointropic y Biocomercio Sostenible, 2022

Los NV parten de las iniciativas de emprendimiento, necesidades del mercado o de comunidades, que de acuerdo con el Plan Nacional de Negocios Verdes generan, entre otros aspectos, impactos ambientales positivos. Estas iniciativas tienen tres etapas: ideación, formalización y crecimiento. En cada una de se adelantan acciones concretas para llevar la iniciativa a estados superiores que le permitan convertirse en un negocio verde verificado.

**Ilustración 2** *Etapas del emprendimiento.*



Fuente: Biointropic, 2022

**Etapa de ideación:** comprende a los emprendimientos nacientes que se encuentran en la fase de ideación y estructuración de modelo de negocio que desde su concepción buscan la sostenibilidad económica, social y ambiental. También llamada fase de iniciación, es donde la empresa busca volverse viable, se caracteriza principalmente por empresas jóvenes, con estructuras simples e informales y dominadas por sus dueños. Se incluyen las iniciativas de unidades productivas de población vulnerable que buscan la generación de nuevas oportunidades de negocio que beneficien a las personas y comunidades, conserven los recursos naturales y den soluciones a problemáticas ambientales.

**Etapa de formalización:** aparte de cumplir un hito de constitución legal, la formalización es un medio de inclusión económica, ambiental y social de las empresas en los mercados, para que estas aumenten sus índices de productividad, accedan al sistema financiero y sean sostenibles (Mincomercio, s.f.).

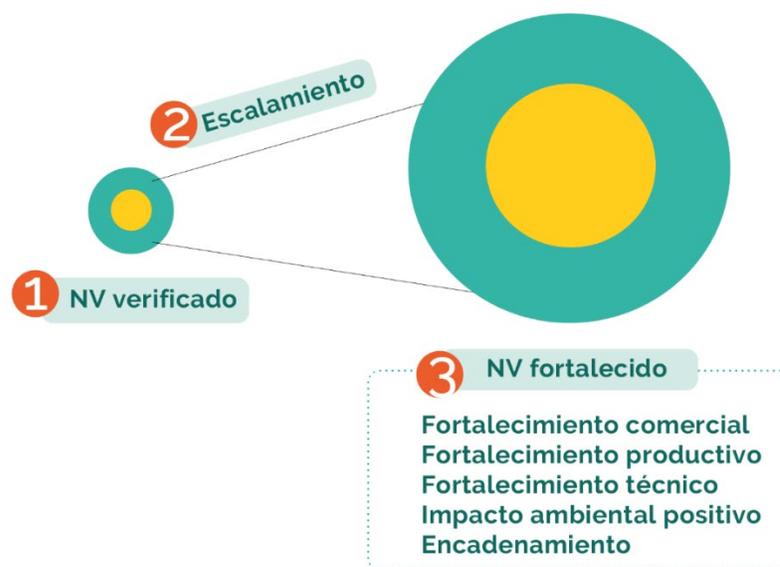
**Etapa de crecimiento:** comprende los primeros años de operación de la empresa donde se busca fortalecer su modelo de negocio con enfoque sostenible, validar los productos, generar experiencias comerciales locales y regionales e integrarse con el ecosistema para el proceso de

crecimiento del negocio. Los recursos que obtiene provienen principalmente de su operación y de fuentes públicas de apoyo para el crecimiento. Su estado de desarrollo es variable, y está directamente relacionado al éxito de su operación, el mercado y el apalancamiento de recursos que le permitan crecer. En esta etapa se realiza la evaluación de criterios de verificación de NV e implementación de planes de mejora.

Para el acompañamiento de los emprendimientos verdes, Minambiente desarrolló dos guías que definen la ruta de emprendimiento, una con enfoque diferencial étnico y la guía de emprendimiento verde e inclusivo.

Una vez el emprendimiento o negocio se ha convertido en un negocio verde verificado (NVS), viene una etapa que le permite seguir la senda de la consolidación. Esta etapa es denominada escalamiento.

**Ilustración 3** Escalamiento de los NV



Fuente: Biointropic y Biocomercio Sostenible, (2022)

**Etapa de escalamiento:** es llevar el negocio verde verificado a niveles superiores de impacto. El escalamiento se presenta en dimensiones empresariales y, de acuerdo con la particularidad de cada NV, se hace un escalamiento comercial (nacional, internacional),

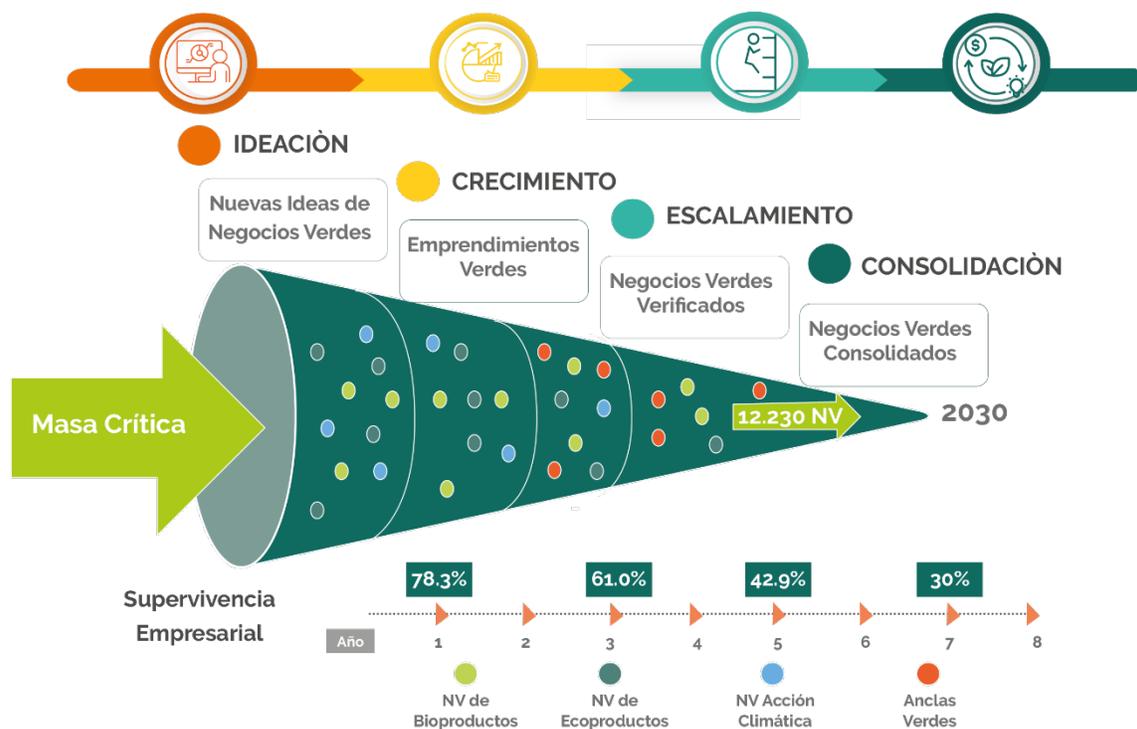
escalamiento técnico (sofisticación de producto y servicio, ecoeficiencia, escalamiento productivo, innovación y desarrollo), escalamiento en impacto ambiental positivo (reducción en generación de Gases Efecto Invernadero -GEI-, reducción en contaminación de recurso hídrico y suelo, reducción de ruidos, reducción de efectos negativos en la biodiversidad, consumo responsable), escalamiento en encadenamiento con empresas anclas (inclusión como proveedor, aliado, cliente de empresas ancla), y se puede considerar un escalamiento en aspectos sociales y comunitarios al interior del negocio verde.

La dinámica de creación de NV verificados inicia entonces con el apoyo de negocios a los que deben apuntar a las categorías definidas en el marco, el apoyo al crecimiento de estos emprendimientos para que sean exitosos y se conviertan en NV; el escalamiento del negocio para acceder a nuevos mercados, etapas de desarrollo y consolidar su posición en el mercado. A los NV se les debe dar apoyo para que puedan escalar e integrarse con cadenas de valor ampliadas y exportar.

Para la estrategia de escalamiento se generan aspectos exclusivos en materia de innovación y desarrollo, articulación para mejorar el prototipado, la consecución de atributos en comunicación en materia de consumo responsable y la articulación de las líneas estratégicas del Plan Nacional de Negocios Verdes, factores que diferencian claramente a un emprendimiento de un negocio que aún no ha sido un negocio verde verificado. Asimismo, la generación y obtención de incentivos, en materia de negocios verdes, dado que en la estrategia de escalamiento recaen los aspectos de evolución y transformación de los negocios verdes.

Finalmente, los NV deben tener la consolidación en el mercado y con esto incrementar la tasa de supervivencia empresarial. Las herramientas usadas en cada etapa de los negocios verdes dependen del estado de desarrollo y se pueden encontrar en las respectivas guías, tanto la de emprendimiento como de escalamiento.

Ilustración 4 *Dinámica de los NV*



Fuente: Biointropic (2022).

Las rutas serán el mecanismo de acompañamiento a los emprendimientos y negocios verdes de acuerdo con el estado de desarrollo, la cual incluirá líneas de entrenamiento especializado, desarrollo de la oferta, acceso a mercado, integración de las líneas estratégicas del PNNV, así como todas aquellas actividades para el fortalecimiento empresarial y acompañamiento para el cumplimiento de los criterios de verificación como negocio verde y acorde a la actividad productiva.

Ilustración 5 Rutas de acompañamiento de NV



Fuente: Biointropic, 2022

### 3 Desafíos en etapa de escalamiento

Una vez el negocio verde verificado ha superado las etapas de crecimiento, comienza una nueva etapa de escalamiento, en la cual se enfrenta a nuevos desafíos y brechas por superar. Los negocios en esta etapa requieren un fortalecimiento que les permita escalar, incrementar, aumentar, sus operaciones, formalizar sus procesos, obtener certificaciones, ingresar a mercados sofisticados e incorporarse en cadenas de suministro nacionales y globales, mejorar sus componentes de comunicación de atributos, prototipado, innovación y desarrollo, además aspectos.

Los desafíos y brechas que se deben superar se agrupan en cuatro bloques temáticos relacionados con dimensiones organizacionales entre las que se destacan la estratégica, técnica, comercial y de sostenibilidad. El escalamiento se hace sobre una o varias de estas dimensiones, superando los desafíos y brechas como se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 1** Brechas en escalamiento

Bloque temático	Desafío/Brecha
Escalamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos de valor diferenciales.</li> <li>• Nuevas unidades de negocio.</li> <li>• Diversificación financiera.</li> <li>• Gestión de ecosistema.</li> </ul>
Escalamiento técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y sofisticación de producto y servicio.</li> <li>• Ecoeficiencia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalamiento productivo.</li> <li>• Certificaciones especializadas.</li> </ul>
Escalamiento comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a mercado nacional.</li> <li>• Acceso a mercado internacional.</li> <li>• Encadenamiento con empresas anclas (inclusión como proveedor, aliado, cliente de empresas ancla).</li> <li>• Cultura de consumo consciente y responsable.</li> </ul>
Escalamiento en sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto ambiental positivo (reducción en generación de GEI, reducción en contaminación de recurso hídrico y suelo, reducción de ruidos, reducción de efectos negativos en la biodiversidad, entre otros).</li> <li>• Impacto social positivo (articulación de trabajo con comunidades, empleo verde, participación género, jóvenes y grupos étnicos en NV, entre otros).</li> <li>• Impacto económico positivo (acceso a nuevos mercados, sofisticación del portafolio de productos, atracción de inversión, entre otros).</li> </ul>

Fuente: Biointropic, 2022.

La enumeración de estos desafíos reunidos por bloques sirve de lista de chequeo base para que cualquier negocio verde adelante un análisis del estado de la situación empresarial como fotografía actual que permita planear acciones futuras para el cierre las brechas y generar oportunidades de mejora.

#### **4 Requisitos para el escalamiento verde**

Los negocios verdes verificados son los que en el ciclo de vida empresarial ya tienen un camino recorrido, se han formalizado y cumplen con aspectos legales entre ellos, la normativa ambiental, permisos sanitarios en caso de necesitarse, entre otros. Asimismo, cuentan con historial de ventas y con enfoque ecosistémico y de ciclo de vida, generan impactos ambientales positivos, incorporan prácticas sostenibles y aportan a la reducción de GEI en sus operaciones, en general, la definición adoptada desde el PNNV. En su mayoría, estos negocios se clasifican como pequeñas empresas por lo cual son un grupo con mayor contribución en el rango de empleos generados e ingresos en el agregado de empresas. Del cual, se deberá generar un análisis posterior de los negocios.

Ilustración 6 Categorías de los negocios verdes



Fuente: Biointropic y Biocomercio Sostenible, (2022)

Teniendo presente las categorías y la dinámica de los negocios verdes que han cumplido fases previas tales como: la ideación y el crecimiento, se establecen requisitos mínimos para ingresar en una fase de escalamiento. Dichos requisitos se clasifican a continuación, sin desvirtuar que pueden incluirse más aspectos para el implementador del Plan Nacional de Negocios Verdes.

**Tabla 2** Requisitos mínimos de los negocios verdes para entrar en ruta de escalamiento

Requisitos	
Categoría de negocio verde	Son negocios seleccionados dentro de una de las categorías de los Negocios Verdes de acuerdo con el PNNV.
Experiencia comercial	Son negocios verdes que cuentan con operaciones comerciales y portafolio de clientes, con una hoja de ruta de aspectos legales para su comercialización (permisos sanitarios, ambientales, código de barras, entre otros), participación en eventos y ruedas de negocios que dinamizan y fortalecen sus aspectos comerciales.
Legalmente constituida	Ser una sociedad comercial (con o sin ánimo de lucro) y en cumplimiento con los requerimientos legales que exige la formalización empresarial.
Tiempo de constitución mínimo	Negocios Verdes con mínimo de constitución de 1 año, los que permite tener una experiencia y participación del mercado y relacionamiento con clientes, necesarios para la madurez del negocio.
Negocio verde verificado	Es obligatorio cumplir con los requisitos de clasificación de negocio verde y contar con la verificación.

Aspectos ambientales y sociales	Tener el criterio de impacto ambiental y social claramente definido y enmarcado en la determinación de los atributos ambientales y sociales.
---------------------------------	--

Fuente: Biointropic, 2022

## 5 Ruta de Escalamiento Verde

Cuando se habla del término de escalamiento empresarial, se deben tener en cuenta diferentes variables como: en qué etapa empresarial se encuentra el negocio o la empresa, la fase de madurez del negocio verde, el ciclo de vida, especialmente en productos y servicios con altos componentes de investigación y desarrollo, con ciclos más largos al tratarse de soluciones que requieren respaldo de actividades de investigación, desarrollo e innovación que respalden la seguridad de los productos. Se requiere también conocer en qué eslabón de la cadena de valor se especializa el negocio, así como, la necesidad de identificar instituciones de apoyo que a través de diferentes herramientas y actividades pueden contribuir al escalamiento empresarial.

Para el proceso de escalamiento empresarial, es importante conocer y evaluar el estado de la empresa y su estrategia relacionada con los productos y/o servicios que lo hacen un negocio verde. Esto aplica a nivel estratégico, técnico, comercial y ambiental, como base para identificar brechas y oportunidades de mejora y que a partir de los resultados se construya un plan de acción que dinamice la fase de escalamiento.

Al tener presente que el objetivo de toda iniciativa de negocios verde es lograr un balance equitativo, sostenible y rentable que beneficie tanto a la sociedad y al medioambiente, así como conseguir una cuota de mercado, se hace necesario lograr estas metas económicas, sociales y ambientales de forma rápida, a través de un proceso de escalamiento que puede darse desde dos rutas; la primera ruta orientada **en la oferta**, denominada fortalecimiento, que busca reforzar capacidades de escalamiento de los NV verificados, en brechas tales como alistamiento estratégico, técnico, comercial y de sostenibilidad, logrando con ello consolidar una oferta de productos y/o servicios verdes más listos para su ingreso al mercado, y la segunda ruta orientada **en la demanda**, denominada encadenamiento, que busca vincular empresas medianas y grandes que actúen como ancla interesadas en integrar en sus cadenas de suministro a NV verificados. Para lo cual se realiza un alistamiento y validación de productos y servicios orientados al cumplimiento de las demandas específicas de ese mercado.

## 5.1 Ruta de Escalamiento Desde la Oferta – Fortalecimiento

El desarrollo de la ruta de escalamiento desde la oferta busca el fortalecimiento de capacidades de los NV verificados, en el cierre de brechas de alistamiento estratégico, técnico, comercial y ambiental, identificadas previamente, las cuales limitan el proceso de escalamiento empresarial, logrando con ello consolidar una oferta de productos / servicios verdes más listos para ingreso a mercados de mayor valor agregado. Para poder desarrollar esta ruta de escalamiento, es necesario tener presente cuatro etapas que se describen a continuación:

*Ilustración 7 Ruta de escalamiento desde la oferta*

# Ruta de escalamiento desde la oferta



Fuente: Biointropic, 2022

### 5.1.1 Etapa 1. Diagnóstica

El objetivo de esta etapa consiste en analizar, conocer y evaluar el estado de la empresa o negocio verde relacionada con los productos y/o servicios a nivel estratégico, técnico, comercial y ambiental, como base para identificar brechas y oportunidades de mejora, en el marco que se genere como instrumento de la Oficina de Negocios Verdes (ONV). Dentro de los criterios para tener en cuenta están:

#### **Estrategia empresarial**

Este criterio busca revisar el estado de la estrategia de la empresa de acuerdo con los productos y servicios de los negocios verdes con relación a las siguientes variables:

1. Modelo de negocio definido: estado del modelo de negocio respecto a las dinámicas de objetivo, identificación de aliados y competidores, con proyecciones y validación por pares y clientes usuarios. Es una forma rápida de evaluar el modelo Canvas para estandarizar procesos y ajustar actores claves, canales, clientes, entre otros.
2. Propuesta de valor clara: revisión de atributos de valor como un elemento diferencial frente a los competidores, con soportes técnicos que lo respalden y la revisión de impactos en la cadena de valor, tanto en aspectos económicos, sociales como ambientales. Incluido el aspecto de innovación y desarrollo, con un alto desempeño en características de territorio, social y ambiental.
3. Experiencia: experiencia previa en las líneas de negocio verdes y en la gestión de proyectos y recursos de financiación, inversión o de apoyo para el crecimiento empresarial.
4. Financiación: mecanismos previos utilizados y oportunidades de acceso a recursos de financiamiento e inversión por parte del negocio.
5. Estrategia de relacionamiento: estado de las relaciones existentes con el ecosistema y aliados claves de soporte y apoyo para avanzar el desarrollo del negocio verde.
6. Para tener un panorama más claro frente a la evaluación de las variables, se sugiere una tabla de preguntas claves que debe de hacer el equipo base del negocio verde, la cual puede ampliarse respecto a los criterios que considere el implementador de la Estrategia de Escalamiento:

**Tabla 3** Preguntas contexto estrategia empresarial

Pregunta	Sí	No
Actualmente, ¿tienen una propuesta de valor clara y definida?		
¿La propuesta está alineada con los problemas y necesidades del mercado objetivo verde?		
¿El modelo de negocio como negocio verde está bien estructurado para llevar el producto y/o servicio al mercado propuesto?		
¿El negocio verde cuenta con un equipo humano capacitado para llevar a cabo el escalamiento productivo y comercial?		
¿Cuenta con análisis financieros y flujos de caja que respalden las proyecciones de escalamiento?		
¿La empresa tiene identificados mecanismos financieros (financiamiento e inversión) que soporten el escalamiento?		

Pregunta	Sí	No
¿Disponen de suficiente información que acompañe la toma de decisión del escalamiento?		
¿ Cuenta con experiencia previa como negocio verde en los mercados verdes nacionales o internacionales?		
¿La empresa tiene claridad sobre las instituciones del ecosistema como aliados para soportar temas de mercado, financiero, regulatorio, técnico, entre otros?		

Fuente: Biointropic, 2022.

### Estado de alistamiento tecnológico

Este criterio busca determinar el grado de avance en el alistamiento tecnológico de los productos y servicios de los negocios verdes, de acuerdo con los siguientes criterios:

1. Estandarización: nivel de estandarización y definición de procesos, y escala de validación del producto o servicio a nivel laboratorio, piloto o escalado a entorno real.
2. Infraestructura: capacidades actuales y necesidades de recursos e infraestructuras requeridas (maquinaria y equipos, talento humano, materias primas, etc.) para el escalamiento productivo del negocio.
3. Documentación: disposición de documentos técnicos necesarios como soporte frente a entes reguladores, así como para la gestión de registros y de soporte de trazabilidad, control de calidad y gestión de certificaciones especializadas.
4. Validaciones y pruebas: pruebas y validaciones técnicas desarrolladas que permitan generar proclamas frente a cualidades específicas del producto o servicio bio.
5. Proveeduría: disponibilidad y relacionamiento con la oferta y proveeduría de insumos claves para el negocio; esquemas de relacionamientos con comunidades, conocimiento de especificaciones técnicas, de calidad, tiempos y volúmenes requeridos.
6. Distribución: claridad de las condiciones de empaque, almacenamiento y logística necesarias del producto o servicio bio.

Para tener un panorama más claro frente a la evaluación de las variables, se plantea una tabla de preguntas claves que debe de responder el equipo base del negocio verde, la cual puede ampliarse respecto a los criterios que considere el implementador de la Estrategia de Escalamiento:

**Tabla 4** Preguntas contexto alistamiento tecnológico

Pregunta	Sí	No
¿La empresa cuenta con una unidad dedicada a la investigación, desarrollo e innovación?		
¿Disponen de infraestructura física y equipos para el desarrollo de productos?		
¿El producto y/o servicio se encuentra en una escala de validación semiindustrial o industrial en entorno real?		
¿El producto/servicio está listo para salir al mercado?		
¿El producto/servicio ya está en el mercado?		
¿La empresa cuenta con pruebas técnicas desarrolladas al producto y/o servicio que validen su funcionalidad?		
¿La empresa cuenta con las capacidades en infraestructura para el escalamiento del producto y/o servicio en el mercado objetivo?		
¿La proveeduría de materias primas cumple con características de volumen y calidad necesarias?		
¿La empresa tiene claras las condiciones de empaque, almacenamiento y logística necesarias para el producto y/o servicio?		
¿La empresa tiene claramente identificadas las certificaciones especializadas para ingreso a mercados de valor agregado?		
¿La empresa cuenta con la documentación de trazabilidad y seguimiento del producto y/o servicio para la gestión de una certificación?		

Fuente: Biointropic, 2022

### Estado de alistamiento comercial

Este criterio busca determinar el grado de conocimiento del mercado objetivo y la estrategia que se tiene planteada a desarrollar, para ello se analizan los siguientes criterios

1. Estrategia comercial nacional: nivel de implementación de la estrategia comercial nacional con información analizada sobre el mercado objetivo, clientes actuales, clientes potenciales y mecanismos de promoción de los productos y servicios de los negocios verdes.
2. Estrategia comercial internacional: estado de la estrategia de comercialización internacional con información analizada sobre el mercado objetivo.
3. Estrategia de marca y empaque: definición de la marca, imagen y diseño del nuevo producto de acuerdo con las tendencias y mercado objetivo; enfoques de eco-etiquetado, ecodiseño y empaques biodegradables, así como acciones de comunicación efectiva que fortalecen la marca respecto a un cliente interesado en consumo consciente y responsable.

4. Generación de incentivos: analizar si el producto o servicio tiene incentivos dentro del mercado para evaluar los beneficios en comercialización, entre otros aspectos.

**Tabla 5 Preguntas contexto alistamiento comercial**

Pregunta	Sí	No
¿Disponen de una unidad comercial? (al menos, una persona que se dedique a tareas comerciales, a tiempo completo).		
¿Dispone con una estrategia comercial a nivel nacional establecida?		
¿Dispone con una estrategia comercial a nivel internacional establecida?		
¿Tienen identificados a sus aliados comerciales?		
¿La empresa desarrolla de manera sistémica procesos de inteligencia de mercado para desarrollar o mejorar productos o servicios verdes?		
¿Tienen clara la regulación del mercado objetivo? (Nacional e Internacional)		
¿Tienen identificados a sus competidores?		
¿Han probado los productos/servicios de los competidores e identificado atributos diferenciales de su negocio verde?		

Fuente: Biointropic, 2022

### Estado de alistamiento en sostenibilidad

Este criterio busca identificar la articulación de los indicadores de sostenibilidad con impacto positivo económico, social y ambiental en el cumplimiento de los criterios de negocios verdes.

**Tabla 6 Preguntas contexto alistamiento ambiental**

Pregunta	Sí	No
¿La empresa cuenta con más del 71% de cumplimiento en la evaluación de criterios de negocios verdes?		
¿La empresa implementa buenas prácticas que generen impacto positivo a nivel ambiental y los tiene cuantificados?		
¿La empresa realiza prácticas que generan impacto positivo social y los tiene cuantificados?		
¿La empresa tiene contemplado en su estructura un compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?		
¿La empresa monitorea indicadores para la medición del impacto desde sus variables ambientales, sociales y económicas?		

Pregunta	Sí	No
¿La empresa cuenta con una política ambiental, o área que promueva la sostenibilidad que este explícita y es conocida por los diferentes actores?		

Fuente: Biointropic, 2022.

### 5.1.2 Etapa 2. Define un plan

Partiendo de los resultados de la primera etapa diagnóstica y bajo una visión de sostenibilidad económica, social y ambiental, se establece un plan de escalamiento para el alistamiento estratégico, técnico, comercial y en sostenibilidad, cuyo objetivo consiste en mejorar aquellos aspectos que en el diagnóstico se observaron como brechas y oportunidades de mejora, y así mismo, potenciar aquellas en las cuales se hallaron fortalezas, estableciendo para ello objetivos, actividades, resultados esperados, responsables de cada actividad y aliados claves.

La definición del plan de escalamiento para el cierre de brechas se define atendiendo a la ruta de fortalecimiento para el escalamiento de los negocios verdes, propende por el alistamiento de los productos y/o servicios que son y serán ofertados al mercado por parte de las empresa o negocios verdes, de cara consolidar una oferta más lista a los requerimientos del mercado.

Dentro de las actividades que se pueden contemplar se encuentran:

1. Estrategia empresarial: inteligencia competitiva, inteligencia colectiva (conocimiento ancestral), fortalecimiento, capacidad cooperativa, optimización de estrategia de negocio, gestión de nuevos aliados, gestión de financiación e inversión, entre otros. Alistamientos tecnológicos: alistamiento técnico del producto de acuerdo con las necesidades del mercado, del cliente objetivo o de la empresa ancla, estandarización de proceso, validaciones y pruebas de campo con cliente objetivo, análisis de laboratorio de respaldo a los atributos y funcionalidades del producto o servicio, certificaciones de calidad, cumplimiento de regulaciones y requisitos privados y de nicho, entre otros.
2. Alistamiento comercial: desarrollar actividades que permitan fortalecer la estrategia comercial de la empresa, el marketing, diseño y gestión de plan comercial, gestión de activaciones comerciales, participación en ferias especializadas, ruedas de negocio y misiones comerciales.
3. Alistamiento en sostenibilidad: bioprospección y conocimiento de la oferta en biodiversidad del país, gestión de contratos de acceso a recursos genéticos con fines de explotación comercial, implementación de buenas prácticas de sostenibilidad, monitoreo de indicadores para la medición del impacto desde sus variables ambientales, sociales y económicas,

estructuración de una política ambiental o un área de sostenibilidad, alineación con metas ambientales país.

- Como herramienta resumen del plan de trabajo para el escalamiento desde la oferta, se sugiere usar una matriz insumo producto que se divida por componentes y en la que se especifiquen las actividades, tareas, resultados esperados, duración y responsable, como se muestra a continuación:

**Tabla 7** *Matriz insumo producto para el plan de escalamiento*

Etapas	Actividades	Tareas por actividad	Resultado/ Producto esperado	Duración	Responsable y aliados	Aliado estratégico
C1. Alistamiento estratégico	A1. A2. A3.	T1. T2. T3.				
C2. Alistamiento tecnológico	A5. A6. A7.					
C3. Alistamiento Comercial	A8. A9. A10.					
C4. Alistamiento en sostenibilidad	A11. A12.					

Fuente: Biointropic, 2018

### Identificación de Aliados

La identificación de aliados estratégicos para el desarrollo de cada una de las actividades definidas en el plan de alistamiento le dará apoyo al negocio verde a la hora de ejecutar la ruta de escalamiento, esto partirá de la articulación que se genere con entidades públicas y privadas.

### Inversión requerida

Tener bien definidas las actividades claves en plan de escalamiento permite al negocio verde una aproximación más cercana a las necesidades de inversión requeridas para el alistamiento estratégico, técnico, comercial y de sostenibilidad del negocio en la ruta de escalamiento.

Como herramienta resumen para el presupuesto se sugiere tener en cuenta los componentes estratégico, técnico, comercial y de sostenibilidad, las actividades a desarrollar y, de acuerdo con ellas, definir los recursos necesarios en talento humano, expertos, estudios de mercado, viajes, servicios tecnológicos, pruebas de laboratorios, participación en ferias, entre otros.

**Tabla 8** Presupuesto de escalamiento por componente

Componente	Producto	Actividad	Tipo de recurso	Cantidad del recurso	Duración de la actividad (Meses)	Cantidad de unidad (hora/mes)	Valor unitario	Valor Total
C1. Estratégico			Personal, viajes, equipos, etc.					
Total, Componente								\$

Fuente: Biointropic, 2018

El plan de escalamiento debe estar alineado a la estrategia de crecimiento de la empresa o negocio verde, convirtiéndose así en una hoja de ruta para llegar al hito propuesto con el producto y/o servicio. El tiempo de ejecución del plan de escalamiento estará determinado en primer lugar por el estado de desarrollo del producto o servicio (TRL), y también por el sector de aplicación, el cual determinará si es necesario hacer pruebas o gestionar certificaciones del acceso al mercado para el producto, las cuales pueden llevar más o menos tiempo.

### 5.1.3 Etapa 3. Pasa a la acción

Una vez estructurado el plan de escalamiento, las empresas o negocios verdes deben de seguir el plan como hoja de ruta para el escalamiento estratégico, técnico - productivo, comercial y de sostenibilidad. Los retos de las empresas en esta etapa son el aumento de la productividad y mejorar su posición frente a la competencia.

Se espera que ocurra la expansión y diversificación de los productos y un aumento en el alcance de mercado de los productos, bien sea a través del fortalecimiento de la oferta para su colocación en el mercado tradicional o en mercados más complejos y heterogéneos o vinculando su oferta de productos y/o servicios al encadenamiento productivo con empresas ancla que han demostrado interés.

### Gestión de recursos

La ejecución del plan de escalamiento requiere de recursos para su puesta en marcha, los cuales pueden ser asumidos directamente por la empresa o gestionados a través de mecanismos de

fomento, financiación o inversión como pueden ser proyectos de subvención de entidades estatales o recursos financieros de entidades de crédito o fondos de inversión con opción de convertir en participación accionaria. La elección de esta fuente de financiación está determinada por la estrategia de la empresa.

#### **5.1.4 Etapa 4. Evalúa**

El seguimiento a la implementación del plan como hoja de ruta es clave en la búsqueda del escalamiento del negocio verde a nivel nacional o internacional, de acuerdo con la estrategia y las capacidades actuales y enfocadas a la consecución de recursos para ampliar las capacidades operativas en la infraestructura física original o en el destino geográfico definido de mercado, así como recursos para emprender nuevas unidades de negocios.

El evaluar los resultados de la implementación del plan de escalamiento permite tener una aproximación real del resultado respecto a la viabilidad estratégica, técnica, comercial y de sostenibilidad del escalamiento del negocio verde y como este proceso genera también la oportunidad de medir el impacto positivo que se genera a nivel económico, social y ambiental por parte de los negocios verdes.

#### **5.2 Ruta de escalamiento desde la demanda – Encadenamiento**

La ruta de escalamiento desde la demanda la cual es denominada encadenamiento busca vincular en la estructura de cadena de valor a empresas medianas y grandes, las cuales actúan como Empresas Ancla, es decir, empresas que están al final de la cadena de valor, las cuales están interesadas en integrar en sus cadenas de suministro a NV verificados, esto incluyen segmentos de gremios y componentes que son liderados desde le Estrategia de Escalamiento. Para lo cual, se hace necesario realizar un alistamiento y validación de productos / servicios orientados al cumplimiento de las demandas específicas del mercado objetivo al cual pertenecen las empresas Anclas.

Para desarrollar la ruta de escalamiento desde la demanda (encadenamiento) entre empresas anclas verdes y la oferta de productos y/o servicios de los negocios verdes, es necesario tener presente las etapas que se describen a continuación:

### 5.2.1 Etapa 1. Diagnóstica

A diferencia de la etapa de diagnóstico descrita en la ruta de escalamiento desde la oferta, donde el objeto de acompañamiento es el negocio verde, en la ruta de escalamiento desde la demanda, el objetivo de acompañamiento son las empresas Ancla Verdes (Dinamizadoras) en las que se busca identificar, analizar, conocer y evaluar las empresa ancla verde, así como cuáles son los retos o desafíos empresariales en relación a su estrategia empresarial, buscando a su vez identificar potenciales soluciones dentro de la oferta de negocios verdes y cómo su oferta de productos y/o servicios se articula con su necesidad a nivel estratégico, técnico, comercial y de sostenibilidad. Dentro de los criterios para tener en cuenta están:

#### **Identificación de empresas ancla**

Las empresas ancla son aquellos negocios que están consolidados, cuentan con infraestructura propia, presencia reconocida en el mercado, apalancamiento financiero y tienen redes de suministro que pueden ser reforzadas con nuevos proveedores verdes que fortalezcan su modelo de negocio.

Estas empresas tienen la capacidad de dinamizar la industria y conformar redes de negocios verdes que se incorporen en el portafolio de industrias de soporte, tanto en producto como en servicios. Las actividades de desarrollo de proveedores, trabajo cooperativo, acuerdos de largo plazo son fundamentales en esta tipología.

Las empresas anclas verdes son medianas y grandes empresas que ya tienen una posición en el mercado tanto nacional como internacional, tienen área de sostenibilidad, responsabilidad social empresarial (RSE), o líneas productivas sostenibles, que apoyan e impulsan iniciativas de mitigación o adaptación, buenas prácticas y apoyan la incorporación de negocios verdes verificados en su cadena de valor a través de sus sistemas de abastecimiento o en la integración de nuevos portafolios de negocios. Estas empresas cuentan con prácticas de sostenibilidad acreditadas internacionalmente con certificaciones como: Global Reporting Initiative (GRI), Sistema B, entre otras. (Biointropic y Biocomercio Sostenible, 2022)

Las anclas verdes deben cumplir con unos criterios iniciales para vinculación como son:

Tabla 9 Criterios para empresas anclas verdes

Criterios para anclas verdes	
<b>Área de gestión ambiental</b>	Cuentan formalmente con un área de gestión ambiental conformada con mediciones, indicadores.
<b>Vinculación de NVS</b>	Tener vinculado por lo menos cinco (5) NVS dentro de su cadena de valor
<b>Contribución con objetivos de desarrollo sostenible</b>	Evidencia de acciones en el cumplimiento de ODS (acción climática, economía circular, ciencia, tecnología e innovación) o de adaptación o mitigación que contribuyen a la batería de metas ambientales país.
<b>Reconocimiento Internacional o Nacional</b>	La empresa ancla cuenta con algún reconocimiento en un mercado internacional verificado con sello, etiqueta o certificación que sea homologable con los criterios de NV. Asimismo, pueden considerarse con reconocimientos nacionales.
<b>Impulsar la comercialización de NV</b>	Impulsar la comercialización de los NV cuando se involucra la distribución en las actividades de la empresa ancla.
<b>Proyectos de inversión</b>	Adelantar proyectos de inversión en el marco de la RSE.
<b>Aspecto Socioambiental</b>	Empresas con acciones en materia socioambiental que son ejemplo de acciones de inclusión de comunidades, poblaciones y territorio, con planes, programas y proyectos en este aspecto.

Fuente: Biointropic, 2022

La identificación de empresas anclas verdes incluidas en la ruta de escalamiento desde la demanda, busca promover cadenas de valor a partir del cumplimiento de los criterios antes descritos.

#### **Definición de reto o desafío**

La definición de retos o desafíos de innovación y sostenibilidad desde las empresas ancla, permiten su articulación en la dinámica de los negocios verdes, aportando a las oportunidades de relacionamiento entre los negocios verdes como posibles solucionadores (oferentes) y los retos o desafíos empresariales de las empresas ancla (demandantes). Para la definición de los retos o desafíos por parte de las empresas ancla, es necesario hacer un diagnóstico dentro de las compañías para tener clara su ruta estratégica de consolidación e innovación.

#### **Identificación de solucionadores**

La identificación de solucionadores, es decir, negocios verdes oferentes de productos y/o servicios se da a través del cruce de información de la base de negocios verdes y la demanda específica que se identificó en conjunto con las empresas ancla.

### **Evaluación de la solución**

Una vez se tienen identificados potenciales solucionadores a los retos o desafíos de las empresas ancla, se hace necesario evaluar cada uno de ellos con el fin de identificar cuál es el reto que más cerca está a la necesidad de la empresa, para ello se deben definir previamente los criterios de evaluación para seleccionar la mejor opción, tales como: nivel de desarrollo, cumplimiento de requisitos regulatorios, capacidades de infraestructura, entre otros.

### **Definición de esquema de colaboración**

La definición de esquemas de colaboración entre la oferta (negocio verde verificado) y la demanda (empresa ancla) es clave a la hora de iniciar el proceso de relacionamiento, toda vez que este proceso permitirá el fortalecimiento de productos y/o servicios que bien pueden darse con las capacidades del negocio verde o con el aporte de las empresas ancla, lo que puede dar pie a escenarios de colaboración de I+D+i y transferencia de tecnológica.

#### **5.2.2 Etapa 2. Define un plan**

Partiendo de los resultados de la etapa diagnóstica, durante la que se identificaron el reto, los posibles solucionadores, se evaluó la solución y se definió un esquema de relacionamiento con ese potencial solucionador al reto planteado por la empresa ancla verde, se establece un plan de alistamiento estratégico, técnico, comercial y de sostenibilidad, cuyo objetivo consiste en mejorar aquellos aspectos que en el diagnóstico se observaron como brechas u oportunidades de mejora para que el solucionador (negocios verde) pueda dar respuesta a la necesidad planteada y, así mismo, potenciar aquellas en las cuales se hallaron fortalezas, estableciendo para ello objetivos, actividades, resultados esperados, responsables de cada actividad y aliados claves.

#### **Plan de alistamiento**

La definición del plan de alistamiento para el cierre de brechas se define atendiendo a la ruta de encadenamiento para el escalamiento de los negocios verdes y propende por el alistamiento de los productos y/o servicios que son y serán encadenados a las empresas ancla verde interesadas en articularlos en su cadena de abastecimiento.

Como herramienta resumen para el plan de trabajo para el escalamiento desde la demanda, se sugiere usar una matriz insumo producto que se divida por componentes y en la que se

especifiquen las actividades, tareas, resultados esperados, duración y responsable, como se muestra a continuación:

**Tabla 10** Matriz insumo producto para el plan de alistamiento

Etapas	Actividades	Tareas	Resultado/ Producto esperado	Duración	Responsable y aliados	Aliado estratégico
C1. Estrategia Empresarial	A1. A2. A3.	T1. T2. T3.				
C2. Alistamiento tecnológico	A5. A6. A7.					
C3. Alistamiento Comercial	A8. A9. A10.					
C4. Alistamiento en sostenibilidad	A11. A12.					

Fuente: Biointropic, 2018

### Inversión requerida

Tener bien definidas las actividades claves en plan de alistamiento permite claridad sobre el alcance técnico y una mejor aproximación a las necesidades de inversión requeridas para el alistamiento estratégico, técnico, comercial y de sostenibilidad del negocio verde y su solución en la ruta de escalamiento desde la demanda.

Como herramienta resumen para el presupuesto se sugiere tener en cuenta los componentes estratégico, técnico, comercial y ambiental, las actividades a desarrollar y de acuerdo con estas definir los recursos necesarios tales como talento humano, expertos, estudios de mercado, viajes, servicios tecnológicos, pruebas de laboratorios, participación en ferias, entre otros.

**Tabla 11** Presupuesto de aceleración por componente

Componente	Producto	Actividad	Tipo de recurso	Cantidad del recurso	Duración de la actividad (Meses)	Cantidad de unidad (hora/mes)	Valor unitario	Valor Total
C1. Estratégico								
Total, Componente								\$

Fuente: Biointropic, 2018

El plan de escalamiento debe estar alineado a la estrategia de crecimiento de la empresa ancla y al del negocio verde, para que sea hoja de ruta para llegar al hito propuesto con el producto y/o servicio como solución al reto o desafío de la empresa ancla verde. El tiempo de ejecución del plan de alistamiento estará determinado en primer lugar por el estado de desarrollo de la solución (TRL) y por el sector de aplicación, el cual determinará si es necesario hacer pruebas o gestionar certificaciones del acceso al mercado para el producto, las cuales pueden llevar más o menos tiempo.

#### **Identificación de aliados**

La identificación de aliados estratégicos para el desarrollo de cada una de las actividades definidas en el plan de alistamiento le dará apoyo tanto al negocio verde, como a la empresa ancla al momento de ejecutar la ruta de escalamiento desde la demanda para la solución del reto o desafío propuesto.

### **5.2.3 Etapa 3. Pasa a la acción**

#### **Validación del producto solución**

Una vez estructurado el plan de alistamiento y teniendo presente la ruta antes descrita de encadenamiento, se debe de seguir el plan como hoja de ruta para el escalamiento estratégico, técnico - productivo, comercial y de sostenibilidad de la solución, desarrollando procesos de validación del producto y/o servicio del negocio verde como potencial solucionador a los retos o desafíos de la empresa ancla.

En esta etapa las empresas, tanto negocios verdes como ancla, buscan el aumento de la productividad y mejorar su posición frente a la competencia. Se espera que ocurra la expansión y diversificación de los productos y un aumento en el alcance de mercado de los productos, bien sea a través del fortalecimiento de la oferta para su colocación en el mercado tradicional o en mercados más complejos y heterogéneos, o vinculando su oferta de productos o servicios al encadenamiento productivo con empresas ancla que han demostrado interés.

#### **Gestión de recursos**

La ejecución del plan de escalamiento requiere de recursos de alistamiento, los cuales pueden ser asumidos directamente por los solucionadores (negocios verdes) y las empresas ancla o

gestionados a través de mecanismos de fomento, financiación o inversión como proyectos de subvención de entidades estatales, recursos financieros de entidades de crédito o fondos de inversión, o alianzas con el sector privado, entre otros. La elección de esta fuente de financiación está determinada por la estrategia de la empresa tanto del negocio verde como de la empresa ancla.

### **Gestión de aliados**

Una vez se tienen identificados los aliados estratégicos para el desarrollo de cada una de las actividades definidas en el plan de alistamiento, se gestionan para dar apoyo tanto al negocio verde, como a la empresa ancla en la ejecución de las actividades a la hora de ejecutar la ruta de escalamiento desde la demanda para la solución del reto o desafío propuesto.

#### **5.2.4 Etapa 4. Evalúa**

El seguimiento a la ejecución de las actividades dadas en la implementación del plan de alistamiento es clave para lograr el encadenamiento que lleve a la solución del reto o desafío planteado por la empresa ancla, toda vez que permite validar los resultados y tomar las medidas correctivas que se requieran para el escalamiento de la solución del negocio verde, de acuerdo con su estrategia y con el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas, técnicas, comerciales y ambientales.

Los resultados de la validación del plan de alistamiento darán la información necesaria para que la empresa ancla tome decisiones frente el escalamiento del negocio o su vinculación dentro de la cadena de suministro. Para esto, se generará un mecanismo de seguimiento y evaluación para el avance de los negocios verdes.

### **5.3 Redes de colaboración y asociatividad**

Como se ha visto, el concepto de Negocios Verdes, implica incorporar criterios de sostenibilidad ambiental, social, económica y cultural. Con el acompañamiento y fortalecimiento de capacidades en los empresarios y emprendedores se busca que la razón del negocio verde vaya más allá de la rentabilidad y se convierta en una apuesta por la valoración y conservación de los territorios y culturas, de la Naturaleza que nos alberga. Una base importante de los negocios verdes en Colombia se sustenta en comunidades campesinas, indígenas, afro y raizales, con principios y

valores, con formas de organización social y de paso empresarial, propias, así como necesidades también particulares; como se ha visto en este documento, estas comunidades presentan problemas de acceso a mercados, a tecnologías, a plantas de producción e incluso a infraestructura como vías de acceso que permitan el transporte de sus productos a los centros de acopio y comercialización. A lo que se suma la brecha en la gobernanza y la centralización de la toma de decisiones por fuera de sus territorios.

Todo lo anterior ha llevado a la búsqueda de alternativas como la gobernanza desde lo rural/local, las economías populares, el comercio justo, construcción desde lo local, circuitos cortos de comercialización, la toma de decisiones desde los territorios, nuevas formas de asociatividad, conceptos y estrategias que a su vez se relacionan con una transición de cadenas de valor a redes colaboración (Ochoa, 2016). Estas redes de colaboración se construyen desde lo local, reconocen las diferentes formas de trabajo colectivo, no solo la empresa, así, por ejemplo, juntas de acción comunal, consejos comunitarios, comunidad, familia; por lo que no se trata entonces de un proceso exógeno en el que los locales son sujeto de intervención, sino de procesos endógenos en los que los locales son actores activos de su propio futuro (Ochoa, 2016). Los integrantes de las redes de colaboración son quienes definen sus alcances, metas y estrategias, se reconocen como responsables de sus procesos, son los actores locales quienes definen qué quieren, qué no quieren, cómo lo quieren y para qué (Ochoa, 2016).

De lo anterior que el paso de cadenas de valor al de redes de colaboración requiere partir del reconocimiento mutuo de los actores, directos e indirectos, de la creación de vínculos de confianza, de ejercicios para el análisis de las relaciones entre actores, entre éstos con sus territorios, además de actividades de fortalecimiento de estas relaciones, se trata de un reconocimiento del otro, de su saber y de su forma de entender los negocios verdes (Ochoa, 2016).

Barkin y Lemus (2015, p. 33), a partir del diálogo con comunidades identificaron cinco principios básicos: autonomía, solidaridad, autosuficiencia, diversificación productiva y el manejo sustentable de recursos, principios alcanzables a través de las redes de colaboración. Las redes de colaboración buscan el bienestar común de todas y todos quienes las conforman, es decir que van más allá del negocio, no centrarse exclusivamente en los aspectos productivos, pues los aspectos económicos no son el único elemento que une a las personas en el territorio (Ochoa, 2016). Se trata

entonces de la reapropiación del enfoque sistémico desde la sustentabilidad, entender nuestra necesidad del otro y aprender sobre la naturaleza del espíritu de colaboración (Ochoa, 2016).

Este reconocimiento del territorio lleva a la identificación de los bienes y servicios actuales y potenciales, analizarlos con los actores mediante metodologías como la de Análisis y Desarrollo de Mercados -AyDM- de la FAO, la Guía Metodológica para identificar y fortalecer los encadenamientos productivos de bienes y servicios de la naturaleza con potencial de uso – de la Corporación Biocomercio Sostenible y el PNUD, entre otras; asimismo, en la escala empresarial un diagnóstico para la generación de planes de fortalecimiento organizacional y empresarial “a la medida” con criterios de sostenibilidad y calidad para los diferentes actores; mientras en la escala territorial, el diagnóstico institucional, de gobernanza, de gestión y política pública, permite la construcción de planes y estrategias de gobernanza, para su fortalecimiento y la creación de alianzas interinstitucionales. Es aquí donde aparecen, por ejemplo, las redes de proveeduría y los circuitos cortos de comercialización.

Las redes de colaboración mantienen un estrecho vínculo con la asociatividad y en muchos casos la asociatividad es un paso fundamental en la creación de redes de colaboración; sin embargo, una red de colaboración es más amplia, con alcances más ambiciosos, puede estar conformada por múltiples asociaciones de uno o varios productos y servicios, así como sus cadenas de proveeduría, y las entidades de apoyo o actores indirectos, de cada bien y servicio.

Fomentar la conformación de redes de colaboración y la asociatividad en zonas rurales debe ser una prioridad para fortalecer encadenamientos de negocios verdes cuyas materias primas e insumos en gran parte provienen de recursos donde están asentadas las comunidades rurales. Con este fortalecimiento se busca garantizar abastecimiento de productos y servicios de negocios verdes con valor agregado, a precios justos y con disponibilidad y oportunidad para garantizar una oferta sostenible, responsable, teniendo en cuenta criterios ambientales, sociales y económicos.

El trabajo en redes de colaboración y asociativo permite conseguir objetivos colectivos y beneficios en común, al mismo tiempo, se convierte en un instrumento de gobernanza en zonas rurales. Este tipo de esquemas de trabajo y su articulación con negocios verdes, presenta dos grandes retos, el primero contribuir a fomentar mercados locales y procesos de gobernanza local

en zonas rurales y el segundo desarrollar una oferta responsable, de calidad y sostenible de bienes y servicios a partir de los primeros eslabones de las cadenas de valor. Por lo tanto, se busca fortalecer estos procesos a partir del desarrollo e implementación de rutas de acompañamiento a los negocios verdes, desde una gestión territorial y articulación institucional.

### **¿Qué hacer para fortalecer esquemas de conformación de redes de colaboración y asociatividad para negocios verdes?**

Como se mencionó, es fundamental partir del reconocimiento mutuo de los actores directos e indirectos, además de la creación y fortalecimiento de vínculos de confianza entre estos, esto implica entre otros elementos los siguientes:

- Diseñar herramientas que permitan fortalecer las capacidades de los productores y emprendedores de negocios verdes para desarrollar o articularse a procesos asociativos y de trabajo en redes desde lo local.
- Promover espacios y estrategias para que los actores locales intercambien conocimientos y experiencias, prácticas mejoradas, así como la adopción de tecnologías y de trabajo organizativo.
- Relacionado con lo anterior, movilizar recursos para la innovación, el desarrollo y la generación de herramientas de sustentabilidad desde lo local.
- Desarrollar mecanismos o escenarios que permitan interacción de redes de productores locales con otros actores de las cadenas de valor de negocios verdes y acercarse a los consumidores finales de una manera responsable y sostenible.
- Acompañar procesos que fortalezcan y mejoren la gestión empresarial a escala asociativa y de redes de proveeduría, propiciar espacios de colaboración entre los actores de la cadena de valor de negocios verdes con el fin de cumplir con los requisitos y normas del mercado.
- Empoderar las redes y asociaciones locales para articularse como socios confiables en encadenamientos de valor de negocios verdes, de tal manera que tengan participación y agencia en el desarrollo de dichas cadenas, agregando valor a los productos y tomando decisiones desde el territorio.

- Desarrollar un trabajo articulado con asociaciones rurales para identificar y comprender las cadenas de valor de negocios verdes desde lo local y las oportunidades y desafíos del acceso al mercado.
- Propiciar el diálogo y definir formas de comunicación a la medida entre los actores de las redes, de las cadenas de valor y asociaciones rurales.
- Desarrollar proyectos que incluyan procesos de fortalecimiento empresarial, acceso a capital de trabajo, fortalecimiento de liderazgos, base social y productiva suficientemente fuerte, desarrollo de productos y adecuada infraestructura.
- Valorar y visibilizar a las redes y asociaciones rurales como el punto de partida de negocios verdes; asimismo, fortalecer circuitos cortos de comercialización o mercados de proximidad con productos locales de emprendimientos de negocios verdes (OIT, 2012).
- Mejorar los servicios financieros en las zonas rurales para servir a los pequeños productores y asociaciones rurales en zonas remotas, conectando a los proveedores con instituciones financieras.
- Mejorar las habilidades empresariales de las asociaciones de productores facilitando su acceso a la formación en gestión de negocios y competencias financieras que les permita tomar mejores decisiones cuando accedan a servicios financieros y comerciales.

### **¿Para qué y por qué fortalecer esquemas asociativos y trabajo en red desde lo local?**

Las redes de colaboración pueden contribuir a la revaloración de los territorios, las culturas y la Naturaleza, así como avanzar en el comercio justo y el bienestar colectivo; la asociatividad permite el juntar esfuerzos y conocimientos, facilita el acceso a recursos. Además, promover estas redes y esquemas asociativos permite:

- Diversificar la producción, generar valor agregado y acceder al mercado desde lo local
- Mejorar la competitividad de las cadenas de valor de negocios verdes.
- Acceder a información y conocimiento que permita identificar nuevas oportunidades de negocios verdes.
- Construir y mantener redes que contribuyan a la actividad empresarial rural.

- Conectar los primeros eslabones de las cadenas con los emprendedores y empresarios de negocios verdes y a su vez con los consumidores, por lo tanto, se mejora la posibilidad de mejorar el acceso a mercado, retornando a la construcción de relaciones directas entre la producción y el consumo de productos y servicios de negocios verdes.
- Las redes de colaboración contribuyen a visibilizar nuevas oportunidades de negocios verdes en los territorios, las zonas rurales cuentan con valiosos recursos agrícolas, maderables, no maderables, turísticos, entre otros, no aprovechados y valorados, que en muchas veces no son valorados ni visibilizados.
- Las redes de productores pueden abastecer a emprendimientos de negocios verdes, los cuales a su vez pueden abastecer a empresas de negocios verdes y articularse a cadenas de valor con empresas ancla, por lo tanto, son una fuente importante para dinamizar economías locales en zonas rurales, aumentando la competitividad, impulsando la creación de empleo y mejorando las condiciones de trabajo.
- La vinculación de redes de proveeduría de zonas rurales de manera directa con empresas de negocios verdes permitirá mejorar competitividad en todos los eslabones, a partir de un trabajo colaborativo y de economías de escala (OIT, 2012).
- A través de las redes de colaboración se puede lograr que los productores locales y otros empresarios rurales mejoren su poder de negociación al tener mayor facilidad de acceder a información sobre precios, mercados, competidores y preferencias de los consumidores.
- A través de las redes de colaboración se puede lograr que los emprendimientos y negocios verdes de zonas rurales logren economías de escala y mejoren su poder de negociación.
- Las redes generan soluciones encaminadas a mejorar el abastecimiento de productos y servicios relacionados con los negocios verdes.

**Reflexiones finales sobre redes de colaboración y asociatividad:**

- El trabajo asociativo y en redes desde lo local genera oportunidades para dar valor agregado a los productos, rescatar tradiciones productivas, mejorar la calidad, innovar en prácticas e integrarse como socios confiables en cadenas de valor de negocios verdes (Santos y Gortari, 2016).

- En las redes de colaboración se generan un conjunto de relaciones entre sus actores donde se comparten saberes, conocimientos e información, significa el avance de emprendimientos de negocios verdes rurales.
- Se busca con las redes de colaboración, de proveeduría y de comercialización fomentar acción colectiva que potencia el capital social y relacional, fortalecer los lazos de confianza entre productores y consumidores, que contribuyen a estrechar los vínculos urbano rurales y el arraigo territorial.
- En las redes colaborativas, de proveeduría y de comercialización se generan oportunidades y espacios para facilitar la transferencia del conocimiento, mejoramiento y desarrollo de nuevos productos, adquisición de insumos para mejorar la calidad, información de mercados potenciales y promoción de sus productos. (Santos y Gortari, 2016).
- El desafío del trabajo en esquemas asociativos y en red es crear un entorno favorable a la actividad empresarial de negocios verdes desde lo rural. Propiciando que las instituciones encargadas faciliten políticas administrativas, reglamentos, normas y leyes, para que las empresas rurales puedan establecer cadenas de valor confiables y transparentes y mejorando la infraestructura en las zonas rurales para mejorar la conectividad de los emprendimientos de negocios verdes. (Santos y Gortari, 2016).
- A través del trabajo en red se crea sinergia en los participantes de las redes productivas; aumenta la rentabilidad de las actividades en los diferentes eslabones de las cadenas; se abastece materia prima con valor agregado y calidad para los negocios verdes y empresas ancla; se puede acceder a microcreditos, se establece relaciones de medio y largo plazo, se convertir sistemas de producción tradicionales en proyectos de éxito sostenible. (Santos y Gortari, 2016).
- Acompañar a las redes a aprovechar las oportunidades del mercado, conseguir acuerdos justos y obtener productos de mayor calidad contribuirá a mejorar el rendimiento de la cadena, aumentar los ingresos rurales, el empleo y estimular el crecimiento económico de las zonas rurales.
- Las redes de colaboración permiten fomentar relaciones entre empresas de negocios verdes, entre estas y las instituciones, para estrechar lazos de confianza no solo entre productores y otros eslabones de las cadenas de valor, sino incluso con las entidades de gobierno, por lo tanto, son un potencial para mejorar y aumentar el empleo, los

beneficios económicos de los productores rurales, la calidad de vida de las poblaciones rurales y avanzar en una gobernanza más horizontal y participativa. (Santos y Gortari, 2016).

## 6 Aliados

Dentro de los instrumentos de apoyo nacionales que se articulan como aliados estratégicos en la dinamización del escalamiento de los negocios verdes se cuenta con tres fuentes principales, la pública (gobierno nacional y local), la privada y los organismos binacionales o multilaterales. Estas tres fuentes se componen por diversas instituciones, cada una con objetivos que encajan de una manera específica unos y general otros, en los procesos de fortalecimiento de los negocios verdes, a través de instrumentos de apoyo, planes de intervención y programas de desarrollo empresarial que varían de acuerdo con las metas establecidas y con los indicadores a mejorar por cada una de las instituciones.

A continuación, una aproximación de los instrumentos y entidades de apoyo:

### 6.1 Instrumentos de apoyo públicos

Los instrumentos públicos vienen dados de acuerdo con las políticas nacionales (Conpes) que, se transmiten a los ministerios que las ejecutan a través de programas y diseño de instrumentos de apoyo correspondientes al ámbito de acción de cada uno de los ministerios.

A continuación, se mencionan algunas iniciativas vigentes que desde los ministerios que se articulan con los negocios verdes; se debe tener claridad de que la vigencia de estos instrumentos es temporal en muchos casos y que se debe realizar la consulta periódica de los programas de apoyo de cada ministerio para analizar los instrumentos que en ese momento estén desarrollándose y aplique a la dinámica de los negocios verdes y sector en el que se lleva a cabo el modelo de negocio de interés.

#### **Ministerio de Comercio Industria y Turismo (Mincomercio)**

Dentro de las líneas de trabajo de Mincomercio se destacan:

- Entorno Competitivo: crear condiciones habilitantes para lograr el crecimiento empresarial.

- Productividad e Innovación: aumentar la productividad de las empresas y generar crecimiento económico y desarrollo.
- Inversión: atraer inversión de alto impacto para el país.
- Emprendimiento y formalización: facilitar la formalización, el emprendimiento y su escalabilidad.
- Nuevas fuentes de crecimiento: lograr crecimientos disruptivos en sectores con impacto significativo en el PIB y en el empleo.
- Fortalecimiento institucional: mejorar el desempeño sectorial, fortaleciendo el pensamiento innovador, el compromiso y el crecimiento del capital humano, en la búsqueda de resultados que aporten a la transformación del país y promuevan un desarrollo económico y empresarial incluyente y sostenible.

Uno de sus programas que gestiona incentivos para las industrias, es Colombia Productiva (Colombia Productiva, 2020), es el brazo ejecutor de las políticas industriales del país, ayudando a la industria y sus empresas a producir más, con mejor calidad y mayor valor agregado, para que sea más productiva y competitiva, con la capacidad de responder a las exigencias de la demanda mundial.

Colombia Productiva también es un articulador de la gestión de entidades públicas y organizaciones privadas de carácter regional, nacional e internacional con el objetivo de superar los cuellos de botella comerciales, normativos, arancelarios y no arancelarios que afectan la productividad y la competitividad de la industria, especialmente de sectores que han sido identificados como importantes o estratégicos para el desarrollo productivo del país.

Trabaja en cinco ejes para cerrar las brechas que inhiben el crecimiento de la productividad y dificultan la sofisticación del aparato productivo, según la Política de Desarrollo Productivo.

Estos son: productividad, transferencia de conocimiento, calidad, encadenamientos y sofisticación.

### **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Minagricultura)**

Es el ente gubernamental encargado de formular, coordinar y evaluar las políticas que promuevan el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios

forestales, pesqueros y de desarrollo rural, con criterios de descentralización, concertación y participación, que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana (Minagricultura, Misión y visión de MinAgricultura, 2020).

Cuenta con los programas de cooperación internacional, de desarrollo rural con equidad (DRE), de formalización de propiedad rural y proyectos como “Construyendo capacidades empresariales rurales, confianza y oportunidad” y el proyecto “Agricultura familiar y economía campesina”.

Este ente gubernamental, es el encargado de regular lo referente a cultivos forestales con fines comerciales, por medio del Decreto 130 de 2020, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural sustituyó una sección del Decreto 1071 de 2015 –Decreto Único Reglamentario del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural–, concerniente al Certificado de Incentivo Forestal-CIF (Minagricultura, 2020).

#### **Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Minambiente)**

Es la entidad pública encargada de definir la política Nacional Ambiental y promover la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables, a fin de asegurar el desarrollo sostenible y garantizar el derecho de todos los ciudadanos a gozar y heredar un ambiente sano (Minambiente, Misión y visión de Minambiente, 2020).

Los incentivos que coordina este ministerio se enfocan en las siguientes temáticas:

- Asuntos ambientales y sectorial y urbana.
- Asuntos marinos y costeros y recursos acuáticos.
- Bosques, biodiversidad y servicios ecosistémicos.
- Uso de los productos maderables y no maderables del bosque.
- Cambio climático.
- Gestión integral del recurso hídrico.
- Ordenamiento ambiental territorial y coordinación de SINA.
- Negocios verdes y sostenibles.
- Gran sembratón nacional.

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo sostenible, en conjunto con las Corporaciones Autónomas Regionales, son las encargadas de liderar el Plan Nacional de Negocios Verdes y de impulsar alianzas nacionales y regionales para impulsar el crecimiento y el número de negocios verdes verificados.

### **Ministerio de Ciencias Tecnología e Innovación (Minciencias)**

Este ministerio es el encargado de formular, orientar, dirigir, coordinar, ejecutar, implementar y controlar las políticas de estado en torno a Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel), para el cierre de brechas en capacidades regionales de CTel y en distintos sectores económicos de la sociedad.

Dentro de los programas relacionados con los negocios verdes, se encuentra el Programa Nacional de Biotecnología, que reúne las capacidades de investigación e innovación de universidades, centros de investigación y empresas con el propósito de articularlos entre sí y con las entidades del Estado, para contribuir al desarrollo, el bienestar y la competitividad económica de Colombia, a partir del conocimiento, protección y aprovechamiento de la biodiversidad.

La Misión de Sabios, también realizó las recomendaciones estratégicas sobre el foco estratégico biotecnología, bioeconomía y medio ambiente, como una prioridad y en diciembre del 2020 se lanza la Misión de Bioeconomía liderada por este Ministerio.

## **6.2 Instrumentos de apoyo privados**

Los incentivos privados son generalmente gestionados por agremiaciones empresariales especializadas (Fedecacao, Fedepalma, Inexmoda, Camacol, Fenalco, entre otras), cámaras de comercio y sus estrategias clúster, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y la Asociación Colombiana de Pequeña Industria, centros de innovación y aceleradoras de negocios, entre otros.

### **Iniciativas Clúster**

Las iniciativas clúster son esfuerzos deliberados para catalizar el desarrollo de las aglomeraciones económicas. Un ejemplo son las Rutas Competitivas que han desarrollado Innpulsa y las cámaras de comercio locales, por medio de las que se construyen hojas de ruta y proyectos para dinamizar algunas de las apuestas productivas regionales (Red Cluster, 2020). Es una oportunidad para que estas estrategias incluyan prácticas de sostenibilidad y focalicen esfuerzos en identificar y acompañar negocios verdes.

### **Desarrollo empresarial**

Diversos gremios, Cámaras de Comercio, Incubadoras y aceleradoras tienen diseñado programas multisectoriales para atender las necesidades del ciclo de vida empresarial desde el emprendimiento, el escalamiento, hasta la consolidación e internacionalización. Existe una oportunidad para alinear programas y diseñar rutas de acompañamiento para las diferentes actividades productivas incorporando el componente de sostenibilidad, la gestión de prácticas sociales, ambientales y económicas, la medición de impacto y un componente fuerte de innovación para impulsar la transición y la generación de nuevos negocios verdes.

#### **6.3 Instrumentos de apoyo binacionales o multilaterales**

Estos incentivos son gestionados a través de programas, proyectos y convocatorias de entidades, como las cámaras de comercio binacionales que buscan la promoción y relacionamiento entre empresas de los dos países que la conforman; o por entidades multilaterales que tienen implicación a nivel internacional. Entre las que se destacan:

#### **Cámaras binacionales**

En Colombia existen 23 cámaras binacionales y son instituciones creadas por empresarios de diferentes sectores con la intención de lograr objetivos comunes en la integración económica y comercial en doble vía, aportando datos a sus miembros y aliados con los cuales apalancarían sus actividades de intercambio, lo que redundaría beneficiosamente en el desempeño de sus respectivas labores, algunas de ella son:

- Cámara de Comercio e Industria Francia-Colombia (CCIFC)
- Cámara de Comercio Colombo Americana (AMCHAM)
- Cámara de Comercio Colombo Chilena (CCCC)
- Cámara de Comercio Colombo Alemana (AHK)

#### **Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUFI)**

La ONUFI es la agencia especializada de las Naciones Unidas que promueve el desarrollo industrial para la reducción de la pobreza, la globalización inclusiva y la sostenibilidad ambiental, a través de programas de colaboración con los gobiernos, en temáticas definidas.

### **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

El BID tiene como objetivo mejorar la calidad de vida en América Latina y el Caribe. Ayuda a mejorar la salud, la educación y la infraestructura a través del apoyo financiero y técnico a los países que trabajan para reducir la pobreza y la desigualdad. Busca alcanzar el desarrollo de una manera sostenible y respetuosa con el clima. Hoy es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe a través de préstamos, donaciones y asistencia técnica; además de realizar amplias investigaciones.

Los temas actuales prioritarios del BID incluyen tres retos de desarrollo: inclusión social e igualdad, productividad e innovación e integración económica. Además, define tres temas transversales: igualdad de género y diversidad; cambio climático y sostenibilidad ambiental; capacidad institucional y estado de derecho.

### **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**

Esta entidad definió la Agenda 2030, un plan de acción para las personas, el planeta y la prosperidad, que busca fortalecer la paz universal de modo más libre y reconoce que la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la extrema pobreza, es el desafío mundial más importante y es un requisito indispensable del desarrollo sostenible (PNUD, Agenda 2030, 2020).

Como principal organismo de las Naciones Unidas para el desarrollo, el PNUD tiene una posición única para ayudar a implementar estos los objetivos a través del trabajo en al menos 170 países y territorios, apoyándolos en la consecución de los ODS con soluciones integradas, frente a los desafíos complejos, abordándolos de forma eficiente centrándose en sistemas, causas profundas y conexiones entre desafíos y sectores temáticos para crear soluciones que respondan a las realidades diarias de las personas.

Cuentan con trayectoria trabajando con los objetivos generando una experiencia valiosa y conocimientos normativos que permiten alcanzar las metas establecidas en los ODS en el marco de la Agenda 2030 (PNUD, 2020).

## 7 Financiación

Para crear los mercados de los negocios verdes se debe atender previamente las necesidades de inversión para la producción de dichos bienes y servicios, ya que se trata de negocios que incurren en altos costos de producción, transformación y comercialización, con retornos económicos y sociales bajos, lo cual genera dificultad en la apropiación de un enfoque de producción sostenible. Los bajos niveles de inversión privada en los NV se relacionan con los altos costos financieros y bajos retornos, razón por la cual, es necesario empezar a distinguir la oferta más precisa del sector público y privado para financiarlos y apoyarlos. (Biointropic y Biocomercio Sostenible, 2022)

Dentro de los instrumentos financieros se pueden resaltar tres tipologías que podrían ser articuladas para apoyar programas de escalamiento verde, como son: 1) Instrumentos económicos, 2) Instrumentos financieros y 3) Instrumentos de promoción.

- **Los instrumentos económicos:** son aquellos que buscan principalmente cambiar el comportamiento de los agentes regulados para alcanzar objetivos ambientales (disminución de la contaminación, uso eficiente de recursos naturales, etc.), a través de señales de mercado o tributos, por ejemplo, incentivos económicos, beneficios tributarios, tasas e impuestos, entre otros; los cuales van encaminados a reconocer las acciones que generan efectos positivos a la sociedad (aumentar externalidades positivas) y a evitar y controlar los impactos desfavorables de ciertas acciones (disminuir externalidades negativas) (Minambiente, 2014).
- **Los instrumentos financieros:** buscan direccionar, recaudar y ejecutar recursos para el financiamiento de programas o planes o para el cubrimiento de riesgos de las actividades con impacto positivo que se esperan promover. En este grupo se destacan los productos y servicios financieros de las principales entidades financieras privadas y públicas, las líneas de crédito y fondos de financiación (DNP, Fondo Acción, AFC y Econometría, 2017).
- **Los instrumentos de promoción:** se entienden como aquellos que buscan incentivar de forma no económica a las personas para alcanzar los logros propuestos, por ejemplo, la apropiación y materialización de una cultura de producción sostenible a través de la generación de NV. En este caso el apoyo se otorga a través de premios, menciones, capacitaciones, certificaciones, entre otros mecanismos, cuyo objetivo es aumentar el reconocimiento del esfuerzo emprendido y apoyar su inserción a mercado (CEPAL, 2015).

La clasificación interna sugerida para cada tipo de instrumento se hace de acuerdo con su naturaleza y desde el punto de vista de la administración pública. En la siguiente tabla se presentan las clasificaciones consideradas para cada tipología de instrumentos.

**Tabla 12** *Tipología de instrumentos para la consolidación de los NV*

Tipología	Clasificación interna	Definición
Instrumentos económicos	<b>Tributarios (Contribuciones y descuentos)</b>	Se encuentran los tributos ambientales que ayudan a financiar la política ambiental a partir de un cobro por acciones que generan impacto negativo sobre el ambiente, buscando principalmente cambiar el comportamiento de los agentes regulados. También están los incentivos tributarios entendidos como los beneficios tributarios (descuentos o devolución) para personas naturales o jurídicas por un comportamiento o inversión con impactos positivos en el ambiente o el manejo de los recursos naturales (Minambiente, 2014).
	<b>Recursos públicos para financiamiento territorial</b>	Corresponde a los recursos que dispone la Nación para invertir en planes, programas o proyectos con propósitos específicos, en este caso a procesos de fomento y consolidación de Negocios Verdes.
	<b>De mercado</b>	Son aquellos creados para que los agentes económicos transen las externalidades positivas o negativas generadas por sus actividades a través de mercados (Ej.: bancos de conservación, compensaciones ambientales, permisos negociables, MDL, mercado de carbono, etc.), buscando cambiar comportamientos y alcanzar niveles permitidos de contaminación, sin necesidad de imponer mecanismos de comando y control.
	<b>Incentivos económicos</b>	Son aquellos que impulsan a las personas a mejorar en ciertos aspectos, en este caso motivando la producción sostenible que comprende un negocio verde. Se puede considerar como un beneficio económico (en dinero o en especie) a otorgar a las personas tras cumplir una acción determinada. Por tanto, un incentivo es algo que motiva a las personas a alcanzar objetivos ambientales a través de los NV.
Instrumentos financieros	<b>Crédito</b>	Es un préstamo de dinero que se da a una persona natural o jurídica con el compromiso de devolver el valor recibido, sumado a un porcentaje de intereses a pagar en un tiempo determinado, el cual se define entre el acreedor (entidad financiera) y el deudor (empresario).
	<b>Fondos de carácter ambiental y productivo</b>	Son vehículos para canalizar fondos de ayuda de donantes gubernamentales (ayuda multi o bilateral) y no gubernamentales, que son administrados por una organización fiduciaria o directamente por la entidad administradora del recurso. Los fondos fiduciarios se dedican a financiar actividades acordadas entre el organismo fiduciario y el(los) donante(s). Las actividades para financiar pueden estar vinculadas a programas globales o a proyectos específicos, en

Tipología	Clasificación interna	Definición
		este caso a aquellos relacionados con el fomento y consolidación de NV.
	<b>Fondos de inversión con impacto ambiental</b>	Son una institución de inversión colectiva compuesta por un conjunto de partícipes, donde personas naturales o jurídicas reúnen dinero para invertirlo en activos financieros, con el fin de obtener una rentabilidad económica, manteniendo la seguridad y liquidez de su capital. Por lo anterior, los fondos de inversión con impacto ambiental son aquellos que ofrecen varios tipos de rentabilidades a la inversión del capital disponible, uno es el rendimiento financiero tradicional, otro la rentabilidad ambiental al contribuir a mejorar la calidad de vida, por ejemplo, la inversión para reducir la emisión de gases de efecto invernadero, y una rentabilidad reputacional al aportar al cumplimiento de agendas públicas y objetivos de desarrollo.
<b>Instrumentos de promoción</b>	<b>Programas de formación técnica</b>	Tienen por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos de NV y desarrollar competencias técnicas específicas relacionadas con la consolidación del negocio de manera individual o colectiva.
	<b>Programas de fomento a la producción y comercialización</b>	Tienen por objeto incentivar a las empresas interesadas en la producción y comercialización de bienes y servicios asociados a los NV, mediante diferentes espacios y mecanismos de promoción, donde se busca incrementar la atracción de inversión y generación de empleos.
	<b>Programas de reconocimiento</b>	Son una estrategia para fomentar la generación de bienes y servicios con impactos positivos ambientales y sociales, a partir de la otorgación de reconocimientos, premios, certificaciones, etc., que represente un aval del trabajo realizado en aras de obtener mayores beneficios con los aliados comerciales.

Fuente: Corporación Biocomercio sostenible, 2022.

## 8 Bibliografía

- ANDI (2016). Experiencias, aprendizajes y oportunidades para la gestión público-privada de la biodiversidad alrededor de un proyecto lineal.  
<http://www.andi.com.co/Uploads/IV%20ENCUENTRO%20INICIATIVA%20BIODIVERSIDAD%20Y%20DESARROLLO.pdf>
- ANDI (2020). Biodiversidad y Desarrollo. Pilotos regionales.  
<http://www.andi.com.co/Home/Pagina/1034-biodiversidad-y-desarrollo-putumayo>
- Bancoldex.(s.f.). La sofisticación en empresas a partir de la estructuración de proyectos de economía circular. <https://www.bancoldex.com/es/blog/la-sofisticacion-en-empresas-partir-de-la-estructuracion-de-proyectos-de-economia-circular-3303>
- Biointropic Biocomercio Sostenible (2018). Guía de aceleración empresarial en bioeconomía.  
<http://biointropic.com/>
- Biointropic Biocomercio Sostenible. (2022). Actualización del plan nacional de negocios verdes.  
<http://biointropic.com/>
- BarkIN, M. y Lemus, B. (2015, 1.º de septiembre). Construyendo mundos poscapitalistas. Cultura y representaciones sociales, 10(19), 26-60. México, D. F.
- Colombia Productiva (2020). ¿Qué es colombia productiva?  
<https://www.colombiaproductiva.com/conozcanos/que-hace-ptp>
- Ley 1838. (2017). Por la cual se dictan normas de fomento a la ciencia, tecnología e innovación mediante la creación de empresas de base tecnológica (SPIN OFFS) y se dictan otras disposiciones.  
<https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley1838-2017.pdf>
- Miller, D. & Firensen, PH (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30, (10), 1161-1183  
[https://econpapers.repec.org/article/inmormnsc/v\\_3a30\\_3ay\\_3a1984\\_3ai\\_3a10\\_3ap\\_3a1161-1183.htm](https://econpapers.repec.org/article/inmormnsc/v_3a30_3ay_3a1984_3ai_3a10_3ap_3a1161-1183.htm)
- Minagricultura (2020). Cultivos forestales con fines comerciales.  
<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Decreto-1071-2015/Cultivos-Forestales-con-fines-comerciales.aspx>
- Minagricultura (2020). Misión y visión de Minagricultura.  
<https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/Quienes-somos.aspx>
- Minambiente (2014). Plan Nacional de Negocios Verdes.  
[https://www.Minambiente.gov.co/images/NegociosVerdesysostenible/pdf/plan\\_de\\_negocios\\_verdes/Plan\\_Nacional\\_de\\_Negocios\\_Verdes.pdf](https://www.Minambiente.gov.co/images/NegociosVerdesysostenible/pdf/plan_de_negocios_verdes/Plan_Nacional_de_Negocios_Verdes.pdf)

- Minambiente (2014). Programa Nacional de Biocomercio Sostenible.  
[https://www.Minambiente.gov.co/images/NegociosVerdesostenible/pdf/biocomercio\\_/PROGRAMA\\_NACIONAL\\_DE\\_BIOCOMERCIO\\_SOSTENIBLE.pdf](https://www.Minambiente.gov.co/images/NegociosVerdesostenible/pdf/biocomercio_/PROGRAMA_NACIONAL_DE_BIOCOMERCIO_SOSTENIBLE.pdf)
- Minambiente (2020). Criterios para identificar los negocios verdes.  
<https://www.Minambiente.gov.co/index.php/negocios-verdes-y-sostenibles/negocios-verdes/criterios-para-identificar-los-bienes-y-servicios>
- Minambiente (2020). Misión y visión de Minambiente.  
<https://www.Minambiente.gov.co/index.php/ministerio/mision-y-vision>
- Minciencias (2006). Ley 1014 de 26 de enero de 2006. Fomento a la cultura del emprendimiento.  
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/eb0a7a3a-5068-4632-becf-2e92f62d9fa3/Ley-1014-de-2006-De-fomento-a-la-cultura-del-empre.aspx>
- Mincomercio (16 de 08 de 2019). Presentación del Plan Estratégico Sectorial 2019 - 2022.  
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/general/presentacion-del-plan-estrategico-sectorial-2019-2>
- Mincomercio. (s.f.). Formalización Empresarial.  
<https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/formalizacion-empresarial>
- MinEnergía (2014). Ley 1715 de 13 de mayo de 2014.  
<https://www.minenergia.gov.co/documents/10180/23517/22602-11506.pdf>
- MinEnergía (2020). Energías renovables no convencionales.  
<https://www.minenergia.gov.co/energias-renovables-no-convencionales>
- MinSalud (2020). Misión y visión de MinSalud:  
<https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Paginas/mision-vision-principios.aspx>
- Negocios Verdes (2016). Módulo 6. Negocios verdes inclusivos y competitivos.  
[http://negociosverdes.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2019/03/modulo\\_6\\_nv.pdf](http://negociosverdes.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2019/03/modulo_6_nv.pdf)
- Ochoa, F. (2016). Capítulo I. El inicio, entendiendo el contexto. En F. Ochoa & D. Morales-B (Eds.), *Tejiendo el territorio. Lineamientos para la construcción del turismo desde lo local*. Universidad Externado de Colombia.
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT) (2012). *Cadenas de valor para el desarrollo rural*.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_235470.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_235470.pdf)
- Osterwlder, A. (2004). Business Model CANVAS. <https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>
- PNUD (2020). *Agenda 2030 en América Latina y el Caribe. Plataforma regional de conocimiento*  
<https://agenda2030lac.org/es/organizaciones/pnud>

- PNUD (2020). Objetivos de desarrollo sostenible. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Ramsted, R. (12 de 10 de 2018). Using Business Readiness Level (BRL) to understand uncertainty in new business innovations. <https://www.linkedin.com/pulse/using-business-readiness-level-brl-understand-new-richie-ramsdem/>
- Red Cluster (2020). Lista de iniciativas Cluster. <https://www.redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/lista-de-iniciativas>
- Rodríguez, B. (17 de mayo de 2018). Diferencias del Marketing entre las 4P's, C's, V's del offline al online. <http://www.strategiaonline.es/diferencias-del-marketing-entre-las-4ps-cs-vs-del-offline-al-online/>
- Think & Start (2011). Business Model CANVAS. <https://thinkandstart.com/wp-content/uploads/2011/09/bmc.jpg>
- Uiscumarr (13 de 03 de 2013). Las Distintas Fases del Emprendedor. Industrias para Saneamiento Cuencas Matanza - Riachuelo y Reconquista. <http://www.uiscumarr.org.ar/las-distintas-fases-en-el-proceso-emprendedor/>