

EXPERIENCIAS
EXITOSAS EN
FILANTROPÍA Y ODS

SUCCESSFUL PHILANTHROPIC
AND SDG EXPERIENCES

Impulso, negocios de acero

(Encouraging the steel business)

FUNDACIÓN SOCIAL ACERÍAS PAZ DEL RÍO



Saber Hacer
COLOMBIA





EXPERIENCIAS EXITOSAS EN FILANTROPÍA Y ODS

SUCCESSFUL PHILANTHROPIC
AND SDG EXPERIENCES

Impulso, negocios de acero

(Encouraging the steel business)

FUNDACIÓN SOCIAL ACERÍAS PAZ DEL RÍO





© Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE
Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC - Colombia
Diciembre de 2016

**Experiencias exitosas en filantropía y ODS
Impulso, negocios de acero**

ISBN: 978-958-59213-5-1

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC - Colombia

Dirección General
Alejandro Gamboa Castilla

Director de Oferta
Enrique Maruri Londoño

Consultora para Gestión de Conocimiento y Programas Especiales
Lucía Pulido Fentanes

Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE

Directora Ejecutiva
María Carolina Suárez Visbal

Coordinadora Gestión de Conocimiento
Erika Marcucci Núñez

Autora de este estudio
Mónica Roa Rojas

Coordinación editorial
Erika Marcucci Núñez

Edición
Bernardo González

Diseño y armada electrónica
Azoma Criterio Editorial Ltda.

Fotografías
Fundación Social Acerías Paz del Río

Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE
Carrera 7 No. 73- 55 Of. 1202-2
Tel: (1) 805 0277 – 805 0285
Bogotá D.C., Colombia
@afecolombia
contacto@afecolombia.org
www.afecolombia.org

BREVE RESUMEN



La Fundación Social Acerías Paz del Río es un brazo social de Acerías Paz del Río S.A. y tiene como misión promover, a través de proyectos de alto impacto y con la participación de las comunidades y de otros grupos de interés, el fortalecimiento de capacidades que aporten al desarrollo sostenible de su área de influencia, para contribuir a la reducción de la pobreza y lograr una sociedad más equitativa. Para ello trabaja en tres líneas de inversión social: i) “Impulso, negocios de acero”, mediante el fortalecimiento empresarial y el desarrollo de cadenas productivas (operado por Impacto Consulting); ii) Líderes de acero, orientado al trabajo con niños y jóvenes alrededor del concepto de habilidades para la vida (operado por la Fundación Tiempo de Juego); y iii) Calidad educativa.

Dentro de la línea Impulso, negocios de acero se desarrolla el programa de Fortalecimiento empresarial, mediante el cual se acompaña a Mipymes y emprendimientos productivos, objeto de este estudio de caso.

El programa tiene como objetivo promover el desarrollo sostenible de las regiones donde opera Acerías Paz del Río S.A. y velar por la construcción de relaciones comerciales justas y sostenibles en el largo plazo. Aporta a los beneficiarios herramientas gerenciales y acompañamiento para su utilización, con el fin de mejorar el funcionamiento de estos negocios bajo parámetros de competitividad, buscando conectarlos con otros actores del territorio que demandan estos bienes y servicios.

Actualmente está diseñado bajo una metodología participativa replicable, que se enfoca en el fortalecimiento administrativo y programático de Mipymes y emprendimientos, mediante un proceso de diagnóstico que incluye cuatro aspectos: i) Direccional estrategico; ii) Administración y finanzas; iii) Cliente; y iv) Procesos internos. El proceso permite crear una hoja de ruta para el acompañamiento de la Fundación, orientado a consolidar empresas más sostenibles y competitivas.

Con este tipo de programas, la Fundación pretende coadyuvar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el No. 8 “Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos”. pues a través de sus programas de fortalecimiento empresarial y mejoramiento de modelo de negocios se enfoca en la meta que propende por fomentar la formalización y crecimiento de las microempresas, a través de un acompañamiento continuo para su despegue.

DATOS GENERALES

Nombre de la buena práctica

Impulso, negocios de acero

Problema/vulnerabilidad que busca resolver

Reducir la pobreza e inequidad mediante la asesoría, fortalecimiento y acompañamiento a Mipymes y emprendimientos.

Entidad líder

Fundación Social Acerías Paz del Río

Persona de contacto

María Camila Hoyos Vega, Directora Ejecutiva.
camila.hoyos@pazdelrio.com.co

Otros actores involucrados

Sena, Proyecto PADESI (Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional), London Mining Colombia, Minas Paz del Río y la Fundación ANDI.

Otras personas de contacto

Diego Rolando García Barrera
Coordinador Proyectos Sociales
diego.garcia@pazdelrio.com.co

Municipios analizados

Nobsa, departamento de Boyacá

Tipo y número de ciudadanos participantes (beneficiarios)

2012: 10 empresas – **87 beneficiarios**
2013: 10 empresas – **185 beneficiarios**
2014-2015: 15 empresas – **360 beneficiarios**
2016: 16 empresas y 4 cadenas productivas – **280 beneficiarios**

Duración de la experiencia

Inició en junio de 2013 – vigente a la fecha

Recursos dedicados en COP

\$ 587 millones (período 2012 – 2016)

Fuentes de financiamiento

Recursos propios de Acerías Paz del Río S.A.

Autora de este estudio

Mónica Roa Rojas

Fecha de esta versión

08/11/2016

BRIEF OVERVIEW



Fundación Social Acerías Paz del Río is the social outreach division of Acerías Paz del Río S.A. Its mission is promoting, through high-impact projects and with the participation of communities and other stakeholders, capacity strengthening to contribute to the sustainable development of its area of influence, in order to reduce poverty and achieve a more equal society. For this purpose, the Foundation has three lines of social investment: i) *"Impulso, negocios de acero"*, through business strengthening and developing productive chains (operated by Impacto Consulting); ii) *"Líderes de Acero"* (Steel Leaders), which includes working with children and young people to develop life skills (operated by Fundación Tiempo de Juego); and iii) Educational quality.

The *"Impulso, negocios de acero"* line comprises the development of the Business Strengthening program, which provides accompaniment to MSMEs and productive ventures covered by this case study.

The objective of the program is promoting sustainable development in the regions where Acerías Paz del Río S.A. operates and ensuring the construction of fair and sustainable trade relationships in the long term. The program provides beneficiaries with managerial tools and guidance, in order to improve the operation of their ventures under competitive standards, aiming at connecting them with other actors in the region which demand their goods and services.

The program is now designed following a replicable participative methodology, which focuses on the administrative and programmatic strengthening of MSMEs and entrepreneurial ventures, through a diagnostic process that include the following four aspects: i) Strategic Direction; ii) Management and Finance; iii) Clients; and iv) Internal Processes. This process generates a road map for the accompaniment of the Foundation, which is oriented towards creating more sustainable and competitive enterprises.

With this type of programs, the Foundation aims at contributing with the fulfillment of the Sustainable Development Goals, specifically Goal No. 1 “End poverty in all its forms everywhere” and No. 8 “Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all”.

GENERAL INFORMATION

Name of the good practice

Encouraging the steel business

Problem to be solved

Reducing poverty and inequality through consultancy, strengthening and accompaniment of MSMEs¹ and entrepreneurial ventures.

Leading entity

Acerías Paz del Río Social Foundation

Contact person

Maria Camila Hoyos Vega, Executive Director.
camila.hoyos@pazdelrio.com.co

Other actors involved

Sena, PADESI project (Canadian International Development Agency), London Mining Colombia,
Minas Paz del Río and Fundación ANDI.

Other contact persons

Diego Rolando García Barrera
Social Projects Coordinator
diego.garcia@pazdelrio.com.co

Assessed municipality

Nobsa, Boyaca department

Type and number of participating beneficiaries/users

2012: 10 enterprises – **87 beneficiaries**
2013: 10 enterprises – **185 beneficiaries**
2014-2015: 15 enterprises – **360 beneficiaries**
2016: 16 enterprises and 4 productive chains – **280 beneficiaries**

Duration of the experience

Start: June, 2013 – Present

Allocated resources (Colombian pesos)

COP\$ 587 million (period 2012 – 2016)

Sources of funding

Acerías Paz del Río S.A.'s own resources

Author of the study

Mónica Roa Rojas

Date of this version

08/11/2016

¹ Translator's Note: English equivalent to Spanish acronym "Mipymes", which stands for "micro, small and medium enterprises".

 **1. PROCESO****1.1. Contexto local y problema a resolver**

Desde el cerro Cuista, que en lengua indígena significa tierra prospera y fecunda, se contempla la provincia del Sugamuxi, en el departamento de Boyacá (centro de Colombia), una de las zonas minero-energéticas más importantes del país. Allí está ubicado el municipio de Nobsa, destacado históricamente por su industria minera, por la producción de artículos de lana y por uno de los ingresos per cápita más altos del país.

En los años sesenta del siglo XX la mayoría de su población pasó de la actividad agrícola al empleo en la industria siderúrgica¹ y cementera² de Paz de Río. Cuatro décadas más tarde y producto de la apertura económica de los años noventa, que incentivó el ingreso de capitales extranjeros y transformó las reglas de competitividad y eficiencia de la industria, se produjeron cambios en el sistema de contratación de las empresas locales, la mayor de ellas Acerías Paz del Río. Cientos de trabajadores calificados y no calificados buscaron alternativas de empleo, dando origen a una proliferación de pequeñas y medianas empresas (Mipymes).

La Fundación Social Acerías Paz del Río advirtió entonces la necesidad de impactar positivamente ese entorno social mediante el apoyo a Mipymes y a emprendimientos en los municipios de Nobsa, Soacha, Tópaga, Corrales y Paz de Río en Boyacá, y Ubalá en Cundinamarca. La apuesta inicial estaba enfocada a emprendimientos especialmente de mujeres que buscaban aprovechar su tiempo libre generando algunos ingresos. Esta concepción condujo a que los proyectos estuvieran supeditados a la poca disponibilidad de tiempo de las emprendedoras y a un fallido compromiso por buscar rentabilidad económica, lo cual terminó debilitándolos.

El actual programa Impulso, negocios de acero fue diseñado con una metodología participativa en todas

¹ Acerías Paz del Río se consolidó como la única siderúrgica integrada del país y en su momento la responsable de más de 30 % de la producción nacional de acero. El 16 de marzo del 2007, dentro del desarrollo del proceso de internacionalización, Votorantim Siderurgia adquirió 52,1 % de las acciones de la empresa y a la fecha cuenta con una participación accionaria de 87 %. Tomado <http://www.pazdelrio.com.co/es-es/Institucional/Paginas/default.aspx> consultado el 20 de octubre de 2016.

² La industria cementera fue adquirida posteriormente en parte por Cementos Argos.

 **1. PROCESS****1.1 Local context and problem to be solved**

From the Cuista hill (which in indigenous language means prosperous and fertile land), the province of Sugamuxi in Boyaca department (central Colombia) can be seen. This is one of the country's most important zones for the mining and energy sector. Nobsa municipality –historically known for its mining industry, the production of woolen goods as well as for having one of the highest per-capita incomes in the country– is located here.

During the 1960s, most of its population moved from agricultural labor to being employed in Paz de Río steel¹ and cement³ business. Four decades later –as a result of the economic opening that took place during the 90s, which stimulated foreign investment and transformed the industry's competitiveness and efficiency standards– changes were made to the hiring system of local companies, of which Acerías Paz del Río is the largest. Hundreds of skilled and unskilled workers sought employment alternatives, giving rise to a proliferation of small and medium-sized enterprises (MSMEs).

Fundación Social Acerías Paz del Río then warned of the need to positively impact this social environment by supporting MSMEs and entrepreneurial ventures in Nobsa, Soacha, Topaga, Corrales and Paz del Rio municipalities in Boyaca, and Ubalá municipality in Cundinamarca. The Foundation first focused on entrepreneurial ventures led by women who used their spare time to create some income. This concept caused projects to be limited by the lack of time of these entrepreneurs and the unfulfilled commitment to seek economic profitability, which ended up weakening such projects.

The current "*Impulso, negocios de acero*" program was designed considering a participative methodology at all stages of the process, generating

¹ Acerías Paz del Río became the only steel company integrated in the country. It was once responsible for manufacturing more than 30% of Colombia's steel production. On March 16th, 2007, as part of the internationalization process, Votorantim Siderurgia acquired 52.1% of the company's shares, and to date it has an equity interest of 87%. Retrieved from:
<http://www.pazdelrio.com.co/es-es/Institucional/Paginas/default.aspx> on October 20th, 2016.

³ The cement business was later acquired by Cementos Argos.



las etapas del proceso, la cual genera transparencia y construye vínculos entre el sector privado, el gobierno y la sociedad. Actualmente el programa es operado por Impacto Consulting, una compañía con experiencia en iniciativas de tipo social y económico.

Bajo este esquema, la Fundación Social Acerías Paz del Río inició hace tres años el acompañamiento a microempresas como Cales y Térmicos Boyacá, de propiedad de Angelmilo Cusba Ballesteros y Martha Liliana Pérez Sanabria, el mecánico automotriz y ella tecnóloga ambiental del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Esta Mipyme transforma en aislante térmico o polvo de cobertura ácida la ceniza que se desecha en el proceso de fabricación de materiales de la siderúrgica. Este polvo sirve para que el acero, que está a 1600 grados, no pierda el calor mientras es transportando durante la fundición. La Fundación comprobó que tenían un negocio lo suficientemente claro e innovador para estructurar una apuesta empresarial y decidió apoyarlos para que crecieran y generaran desarrollo local.

transparency and helping to create links between the private sector, the government and the community. The program is currently operated by Impacto Consulting, a company with experience in social and economic initiatives.

Based on this model, Fundación Social Acerías Paz del Río started, three years ago, to provide guidance to microenterprises such as Cales and Térmicos Boyacá, owned by Angelmilo Cusba Ballesteros (automotive technician) and Martha Liliana Pérez Sanabria (environmental technician of the National Training Service – SENA). This MSME transforms the ash generated by the steel company in the production of materials into thermal isolators or acid coating powder. This powder reduces steel's heat loss while it is being transported during smelting at 1600°C. The Foundation realized that the business was straight-forward and innovative enough to structure a business plan and decided to support their growth and local development.

1.2. Identificación de la solución

Consolidar Impulso, negocios de acero requirió pasar del programa inicial de apoyo solidario a mujeres emprendedoras a un modelo innovador con el cual inicialmente se hace un diagnóstico del estado de la microempresa para implementar un ciclo de correctivos que conduzcan al fortalecimiento de la Mipyme en las dimensiones administrativa, financiera, laboral, tributaria e incluso de mercadeo. Este ciclo culmina con la formulación de un plan de negocios que debe convertirse en la hoja ruta para ingresar en el mercado abierto.

El programa tiene un alto componente de diálogo con la comunidad. La principal fuente de convocatoria para que ingresen las Mipymes es la concertación que se hace con las Juntas de Acción Comunal de las áreas de influencia de la empresa y con las administraciones municipales, además de las bases de datos que tienen el Sena y la Cámara de Comercio de Sogamoso y Duitama.

En el marco de este proceso, en 2011 y durante la primera fase, la Fundación comenzó el acompañamiento a microempresas como Cales y Térmicos Boyacá. Sus fundadores recuerdan que les preguntaron a dónde querían llegar y cómo pensaban hacerlo, pero ellos no tenían muy claro cómo gerenciar su empresa.

“Sabíamos que teníamos que cambiar nuestra forma rudimentaria de trabajo. Conseguíamos la materia prima y en un proceso manual hacíamos la separación y mezcla de materiales para obtener el producto que vendemos. Era muy pesado, queríamos construir una máquina que nadie sabía construir, diseñada únicamente en mi mente, recuerda Angelmiro, gerente de la empresa. Mi obsesión era la máquina y la de Martha como tecnóloga ambiental era reciclar los desechos de la siderúrgica. Comprendimos que para lograr lo uno y lo otro con mayor rapidez y eficiencia debíamos aprender a planear nuestros sueños y formalizar nuestra empresa”,

En total en la fase I (2011 - 2015) fueron acompañadas diez empresas. En la fase II, iniciada en 2016, la comunidad postuló treinta emprendimientos de Mipymes que la Fundación valoró con el área de compras de la empresa. Así seleccionó el grupo que tenía mayores opciones de mejorar en términos de productividad y rentabilidad, así como de impulsar el desarrollo económico de sus beneficiarios y la comunidad cercana. El conjunto actual está conformado

1.2. Identifying the solution

In order to consolidate “*Impulso, negocios de acero*”, the Foundation had to move from the initial program to support entrepreneurial women to an innovative model by which the MSME's conditions are assessed at a first stage to implement corrective methods that lead to the strengthening of the business's administrative, finance, labor, tax and marketing dimensions. This cycle ends upon writing a business plan that must become the roadmap to join the open market.

The program includes community dialogue to a large extent. In addition to the databases owned by the SENA and the Chamber of Commerce of Sogamoso and Duitama, the agreements reached with Community Action Groups belonging to the company's areas of influence and municipal administrations also constitute an important source of MSMEs joining the program.

Within the framework of this process, in 2011 and during the first stage, the Foundation started to provide guidance to MSMEs such as Cales and Térmicos Boyacá. Their founders remember that they were asked where they wanted to go and how they intended to do it, but they did not have much clarity on how to manage their enterprise.

“We knew that we had to change our rudimentary way of working. We got the raw materials and we manually separated and mixed them to obtain the final product we sell. It was a hard process. We wanted to build a machine that nobody knew how to build, a machine that was designed in my mind”, recalls Angelmiro, the enterprise's manager. “The machine was my obsession. Martha, who is an environmental technician, was obsessed with recycling the wastes generated by the steel company. We were able to understand that in order to achieve both goals quickly and efficiently, we needed to learn how to plan our dreams and structure our company”.

During the first stage (2011 – 2015) ten companies received aid from the program. In stage II, which started in 2016, the community submitted thirty MSME ventures that were assessed by the Foundation and the company's Procurement Department. Thus, the company selected a group of enterprises with the best options to improve in terms of productivity and profitability, and

por Mipymes, cadenas productivas y emprendimientos de los sectores mecánico, de servicios, mantenimiento industrial, confecciones, explotación minera y producción agrícola y pecuaria, en los municipios de Nobsa, Paz de Río y Ubalá.

1.3. Implementación

Al seleccionar una Mipyme, la Fundación toma la decisión de acompañarla hasta que consolide su estructura empresarial, siempre con un ánimo de trabajo en equipo, disciplina y responsabilidad del beneficiario. Generalmente se trata de iniciativas familiares que de manera informal han organizado una actividad económica pequeña para la venta de un producto o servicio y están apartadas de la normatividad laboral o tributaria.

En todas ellas los líderes o gerentes derivan su sustento principal del emprendimiento o tienen la intención de hacerlo. Sin importar cuáles sean las características de estas iniciativas, todas pasan por el mismo proceso de diagnóstico, el cual requiere disponer de un año para realizar una detallada evaluación de cuatro aspectos esenciales:

- i) **Direccionamiento estratégico** donde se mide el modelo de administración basado en una matriz DOFA. Se conoce el estado de la misión, visión, objetivos, evaluaciones internas, procesos de retroalimentación, estatutos y políticas. Se evalúa si existe un plan gerencial de negocios, competitividad y riesgos; qué procesos de formación gerencial y capacitación existen y cuál es el estado legal de las obligaciones laborales, seguridad social e impuestos.
- ii) **Administración y finanzas:** se determina si existe estructura de costos y rentabilidad, lista de precios y flujo de caja; cuál es la periodicidad de los estados financieros, el balance general, la facturación, el presupuesto anual; la renovación de matrícula mercantil, la actualización del Registro Único Tributario (RUT), el cumplimiento de requisitos de revisoría fiscal y de normas internacionales de información financiera o software contable.
- iii) **Cliente:** valora los modelos de atención al cliente, ciclos de servicios, manejo de políticas de responsabilidad social empresarial y atributos de marca.

to promote the economic development of its beneficiaries and nearby community. The current group is composed by MSMEs, productive chains and entrepreneurial ventures belonging to the mechanical, service, industrial maintenance, clothing, mining and agricultural sector in the municipalities of Nobsa, Paz de Río and Ubala.

1.3. Implementation

When selecting an MSME, the Foundation decides to provide guidance until the MSME's business structure is consolidated, always promoting the beneficiary's teamwork spirit, discipline and responsibility. Generally, these are family initiatives that have informally arranged a small-scale economic activity to offer a good or service, therefore, they are separated from labor or fiscal regulations.

In all of them, the leaders or managers receive their main income from the venture or intend to do so. Regardless of the characteristics of these initiatives, all of them are subject to the same diagnostic process, which requires a year to carry out a detailed assessment of four essential aspects:

- i) **Strategic Direction:** a SWOT analysis is carried out to assess the enterprise's administration model, and the conditions of its mission, vision, objectives, internal evaluations, feedback processes, by-laws and politics. This stage evaluates if there is a business, competitiveness and risk management plan, and considers what management training process are currently being implemented as well as the legal status of labor, social security and tax obligations.
- ii) **Administration and Finance:** during this stage the existence of cost and profitability structures, price lists and cash flow is evaluated, as well as the periodicity of financial statements, balance sheets, billing processes, annual budgets. It also assesses the need to renew or update the enterprise's commercial registration and taxpayer identification number and its compliance with the requirements of tax auditors and with international financial reporting standards or accounting software.
- iii) **Client:** customer-service models, service cycles, social responsibility policies and brand attributes are evaluated.

- iv) Procesos internos:** establece si hay innovación tecnológica o de capacitación; uso de sistemas de gestión de calidad; uso de sistemas de evaluación, registro de contratistas, seguimiento al consumo de servicios, uso responsable de materias primas; gestión documental; y cuál es el cumplimiento de un paquete de casi 18 políticas relacionadas con salud, seguridad, transporte, inventarios, funciones y contratación.

Este diagnóstico permite valorar los logros y la situación real de la empresa beneficiaria en un momento específico, para determinar retos y oportunidades de mejora. Inicialmente todas las microempresas obtienen un bajo puntaje, el cual se convierte en la línea de base para trazar los retos y los objetivos que se pretende cumplir. A partir de allí, se define el acompañamiento que se realizará, el cual permitirá cumplir con los indicadores de gestión e impacto elegidos para cada caso.

En la primera valoración de Cales y Térmicos Boyacá, por ejemplo, esta obtuvo 24,8 puntos sobre 100. En la actualidad, luego del acompañamiento de la Fundación Social Acerías Paz del Río y el ejercicio juicioso,

- iv) Internal Processes:** This stage evaluates technological or training innovation, use of quality management tools, evaluation methods, registration of suppliers, consumption tracking, responsible usage of raw materials, record-keeping. In addition, compliance with a set of almost 18 policies on health, safety, transportation, inventory, functions and recruitment is also assessed.

This diagnosis allows assessing the achievements and the actual situation of the beneficiary enterprise at a given moment, in order to identify challenges and opportunities for improvement. Initially, MSMEs obtain a low score, which becomes the baseline for setting the challenges and goals to be met. From there, the type of guidance to be provided is defined, which will help the enterprise to comply with the performance and impact indicators selected for each particular case.

In the first assessment of Cales and Térmicos Boyacá, for example, the enterprise obtained 24.8 points out of 100. Today, after the aid provided by Fundación Social Acerías Paz del Río and the



constante y estratégico de dicha empresa, alcanza una calificación de 50,6 puntos. La empresa logró acceder en 2014 al Fondo Emprender del Sena³ para construir la máquina que estaba en la mente de Angelmiro, un silo que le permitió procesar en menor tiempo y con mayor calidad la materia prima. La microempresa innovó y tecnificó su proceso de producción, abriendo la posibilidad de aumentar sus clientes y mejorar sus precios. Para ese momento Angelmiro y Martha contaban con una microempresa organizada y una imagen corporativa que generaba credibilidad y confianza.

2. RESULTADOS

2.1. Transformación lograda

Los emprendedores acompañados por el programa Impulso, negocios de acero han avanzado al asumirse como gerentes de su negocio. Tienen metas más claras, retadoras y ambiciosas; han estructurado planes de trabajo con cronogramas y metas y poseen un mayor conocimiento de su negocio, lo cual les permite asumir riesgos para crecer y mejorar continuamente su competitividad. Esto se refleja en la necesidad que tienen de avanzar en la construcción y consolidación de estrategias de mercado⁴.

Según los indicadores trazados y el seguimiento de la Fundación al programa, se puede evidenciar un impacto positivo “por el desarrollo económico y social que este genera, no solo en el beneficiario, sino en aquellos que han conseguido un empleo formal dentro de esas iniciativas y demás cadenas de valor que genera cada beneficiario alrededor de su trabajo”,

continuous, strategic and proper management of the company, Cales and Térmicos Boyacá has been able to reach 50.6 points. In 2014, the enterprise accessed SENA's Fondo Emprender⁴ in order to build the machine that Algemiro had in mind –a silo used to process raw materials in less time and with higher quality. The MSME was able to innovate and technify its production processes, opening the possibility of increasing its number of clients and improving its prices.

2. RESULTS

2.1. Achieved Transformation

Entrepreneurs who have benefited from the “*Impulso, negocios de acero*” program have made significant progress by managing their own businesses. They have clearer, challenging and ambitious goals. They have been able to structure working plans that include schedules and goals to be met and know better their businesses, allowing them to take risks to grow and continuously improve their competitiveness. This is shown by their need to take further steps to construct and strengthen their market strategies⁵.

According to the established indicators and the program tracking carried out by the Foundation, positive impact is evident “due to the economic and social development generated by the program, not only with respect to the beneficiary, but to all those who have been able to get a formal job in these initiatives and in the value chains created by each program beneficiary”, said María Camila Hoyos,

³ En la implementación del Programa de Impulso Empresarial han sido determinantes actores institucionales como el Sena, el Proyecto PADESI (Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, London Mining Colombia, Minas Paz del Río y la Fundación ANDI (de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia).

⁴ Tienen una administración y unas finanzas mejor reguladas. Conocen y aplican sistemas para hacer cálculos de materias primas y proyección de operaciones a bajo costo. Cuentan con sistemas contables, mercantiles y financieros acordes a la legislación nacional. Cumplen con el sistema tributario y están actualizadas en las normas vigentes comerciales y laborales. Mantienen la enorme expectativa de tener como uno de sus clientes a la empresa siderúrgica Acerías Paz del Río, cuyo departamento de compras dialoga con la Fundación Acerías Paz del Río para conocer el avance, tanto de quienes suministran bienes y servicios a la operación, como de quienes no, para observar posibilidades futuras. Las Mipymes reconocen que han ganado credibilidad e imagen en el mercado local y esto les puede favorecer en términos comerciales.

⁴ In the implementation of the “*Impulso Empresarial*” program, the participation of key institutional actors such as the SENA, the PADESI project (Canadian International Development Agency), London Mining Colombia, Minas Paz del Río and Fundación ANDI (belonging to the National Association of Entrepreneurs of Colombia) has been key.

⁵ They now manage their administration and finance more efficiently. They know and use systems for making raw materials calculations and projecting low-cost operations. They have accounting, commercial and financial systems which comply with national regulations. They comply with the tax system and are up-to-date with regard to current business and labor regulations. They expect to have steel company Acerías Paz del Río as one of their clients. The company's procurement department is now in conversations with Fundación Acerías Paz del Río in order to know the progress made by those who provide goods and services to the operation, as well as by those who still don't to evaluate future opportunities. MSMEs state that they have gained credibility and positioning in the local market and that this may favor them commercially speaking.

explicó la directora ejecutiva de la Fundación, María Camila Hoyos. Sin embargo, el mayor atributo de transformación logrado está consignado en la capacidad instalada en la Mipymes para mejorar sus negocios y lograr mayor eficacia y eficiencia.

En el caso de Cales y Térmicos Boyacá, la empresa cuenta entre sus activos con una gran capacidad de innovación al haber construido un modelo de negocio y maquinaria propia, lo cual se constituye en el principal factor de éxito. Han logrado diseñar una propuesta empresarial auténtica que ya empieza a competir en el mercado nacional.

2.2. Logros específicos

El programa ha servido para darle estructura empresarial a por lo menos 55 Mipymes ubicadas en la zona de influencia directa de la compañía.

En la fase I, entre 2011 y 2015, se vincularon al programa 35 Mipymes, beneficiando a 632 personas, un universo de 120 empleos formales directos y más del doble de indirectos y 6 articulaciones comerciales para un monto de ventas de COP \$ 1.057.282.558. Todas las empresas de la primera fase cuentan en la actualidad con un plan de negocios en ejecución. A lo anterior deben sumarse los desarrollos de la fase II a partir de 2016, cuando la Fundación seleccionó nuevos beneficiarios (salvo unos cuantos que vienen de

executive director of the Foundation. However, the most significant transformation aspect that has been achieved is the capacity that MSMEs now have to improve their businesses and be more efficient.

In the case of Cales y Térmicos Boyacá, the enterprise's assets include great innovation capacity, which is evident in the fact that it was able to build its own business model and equipment, which is the main factor of success. They have managed to design an authentic business proposal that is already starting to compete in the national market.

2.2. Specific Achievements

The program has provided business structure to at least 55 MSMEs located in the direct area of influence of the company.

During Stage I (2011 – 2015), 35 MSMEs accessed the program, benefiting 632 individuals, creating 120 direct formal jobs and almost creating twice as many indirect jobs, as well as 6 business articulations for a sales total of COP\$ 1,057,282,558. All companies participating in the first stage currently have a business plan being implemented. In addition to this, developments made in 2016, during stage II, included the selection of new beneficiaries (except for a few who started in stage I). Today, the



la fase I). Hoy se cuenta con 16 Mipymes y 4 cadenas productivas.

Cales y Térmicos Boyacá, de la fase I, gestionó un apalancamiento del Fondo Emprender del Sena por \$ 110 millones para tecnificar su proceso de producción. "Hemos alcanzado todos los resultados que nos propusimos. Logramos el mercado en Boyacá, nos extendimos a la ciudad de Cali y estamos pendientes de concretar otros clientes. Las empresas que nos compran siempre están satisfechas con el producto y la calidad de nuestra empresa", explica Martha Liliana Pérez.

2.3. Logros no alcanzados

Las Mipymes fortalecidas por el programa en su mayoría tienen todavía un camino por recorrer para lograr articulaciones comerciales más efectivas. "En tanto lo que se hace no se traduzca en facturación, es decir en negocios efectivos, se pueden tener estructurados los mejores planes de negocios, pero debe hacerse realidad un mayor ingreso. Ese es el sentir que se recoge de varias experiencias que acompañamos", explica Andrés Siabato, del equipo de la Fundación.

En efecto, varios entrevistados que hacen parte del programa coinciden con esta afirmación. Si bien los planes de negocio surgen después de un proceso de acompañamiento de un año, tanto emprendedores de la primera fase, como algunos de la segunda, sostienen que es necesario realizar estudios de mercado que permitan que la normalización de la microempresa se refleje en mayor facturación.

Además, en la actualidad la carga tributaria les está consumiendo en promedio 45 % de los ingresos, lo cual en cierta forma dificulta el éxito del programa y ratifica que hacer empresa en Colombia es una tarea costosa y compleja. Las microempresas sienten que están compitiendo en condiciones desfavorables respecto a las grandes empresas.

"No existen incentivos empresariales para los microempresarios. Nosotros tenemos apoyo del Sena, que en la práctica es una enorme deuda porque estamos obligados a tener un número de puestos fijos de trabajo y debemos pagar impuestos altos. Nuestra materia prima, que antes era desecho industrial, ahora es comercializada por ejemplo por el Sindicato Antioqueño, lo cual nos eleva los costos, necesitamos mayor apoyo estatal", afirma Marta Liliana Pérez.

program has 16 MSMEs and 4 productive chains.

Cales y Térmicos Boyacá, from stage I, requested a financial leverage to Fondo Emprender for COP\$110 million in order to technify its production process. "We have fulfilled all the goals we have set for ourselves. We managed to join the Boyaca market, extended to the city of Cali and we are still waiting to enter into agreements with other clients". The companies that buy from us are always satisfied with the product and quality of our company", explains Martha Liliana Perez.

2.3. Unfulfilled Objectives

The MSMEs that have been strengthened by the program still have a way to go to achieve more effective commercial articulations. "As long as what is done does not translate into revenue – that is to say, into an effective business– the best structured business plans are still available, but higher income must become a reality. That is the feeling we get from several experiences that we have accompanied", explains Andrés Siabato, from the Foundation team.

In fact, several interviewees who are part of the program agree with this statement. Although business plans emerge after a one-year follow-up process, all first-stage and some second-stage entrepreneurs argue that it is necessary to carry out market studies so the standardization of the MSME translates into greater revenues.

In addition, the taxes are currently taking an average of 45% of revenues, which somehow interferes with the success of the program and proves that doing business in Colombia is an expensive and complex task. MSME feel that they are competing with larger companies under unfavorable conditions.

"There are no business incentives for MSMEs. We have the support of the SENA, which, in practice, means a huge debt, since we are obligated to provide a specific number of fixed jobs and must pay high taxes. Our raw material, which used to be industrial wastes, is now traded by entities such as Sindicato Antioqueño (Antioquia Unión), which raises our costs. We need more state support", states Martha Liliana Perez.

2.4. Perspectivas a futuro

El programa tiene el desafío de trascender del fortalecimiento de las Mipymes a la apertura real de un mercado rentable, pero se carece hasta el momento de estrategias fuertes de mercadeo. Si bien en la definición actual del programa la responsabilidad de mercado es tarea de las microempresas empoderadas, los participantes en el proceso de acompañamiento tienen la expectativa de lograr que sus planes de negocios cuenten con estrategias de mercado, aprovechando las relaciones institucionales y el conocimiento de la Fundación.

La capacidad instalada es un activo de las Mipymes y la sostenibilidad financiera es una tarea todavía pendiente por consolidarse, ante la cual los beneficiarios del programa aspiran a tener un ciclo de acompañamiento más profundo.

Cales y Térmicos Boyacá, por ejemplo, ha venido construyendo una agenda de posibles nuevos clientes. Esta es una dinámica frente a la cual sienten que deben avanzar más y necesitan acompañamiento. Adicionalmente, están explorando la posibilidad de diversificar su oferta de productos. "Queremos ofrecer un nuevo producto, para el cual necesitamos una certificación y hacer un estudio de factibilidad, es una nueva tarea en la que estamos enfocando muchos de nuestros esfuerzos", anota Angelmilo Cusba.

3. APRENDIZAJES Y POTENCIAL DE RÉPLICA

3.1. Aprendiendo de los fracasos

"El tema de proyectos productivos no había tenido el éxito que se esperaba, el diagnóstico arrojaba que proyectos basados en apoyo a productos artesanales, huertas, especies menores, procesamiento de alimentos había fracasado", explica Andrés Siabato. La principal dificultad recaía en que los beneficiarios no tenían la vocación de emprendedores, eran personas con disponibilidad de tiempo para dedicar a una actividad alterna, pero estaban lejos de asumirla como su actividad económica principal.

Durante casi dos décadas se organizaron decenas de talleres para emprendedores con instructores propios o del Sena, se graduaron muchas personas y se entregó maquinaria. Los equipos de responsabilidad

2.4. Future Prospects

The program faces the challenge of going beyond strengthening MSMEs into establishing a truly profitable market, however, there is a lack of strong marketing strategies at the moment. Although the program now establishes that MSME are responsible for their marketing strategies, participants expect to make their business plans have marketing strategies arising out of institutional relations and provided by the Foundation.

The established capacity is an asset for MSMEs, but financial sustainability still has to be strengthened. Therefore, the program's beneficiaries expect to receive a deeper cycle of guidance.

For example, Cales y Térmicos Boyacá has been building a portfolio of potential clients. They feel that they have to advance further in this aspect and that they need more accompaniment. In addition, they are considering the possibility of diversifying their product offering. "We want to offer a new product, for which we need a certification and feasibility study. It is a new task on which we are focusing many of our efforts", notes Angelmilo Cusba.

3. LEARNING AND POSSIBLE REPLICATION

3.1 Learning from failures

"The issue of productive projects had not had the success we had been expecting; the diagnosis showed that projects based on supporting craft products, vegetable gardens, minor species and food processing had failed," explains Andrés Siabato. The main difficulty was that beneficiaries did not have an entrepreneurial spirit; they were people with enough time to engage in alternative activities, but they were far from considering them their main economic activity.

For almost two decades, dozens of entrepreneurship workshops were organized, which featured their own trainers or trainers provided by the SENA. Many people graduated and equipment was provided. The company's social responsibility staff was in charge of the accounting and commercial tracking of products, in a backup



social de la empresa asumían el seguimiento contable y comercial de los productos en un ejercicio de asistencialismo con costos irreales, porque en ese momento los emprendedores capacitados no asumían grandes responsabilidades en costos de producción. Si el negocio fracasaba no había consecuencias porque los emprendedores no vivían de él.

Este fue el aprendizaje más significativo para evitar errores al diseñar el actual modelo. Ahora el programa se dirige a emprendedores con vocación de negocio, cuyo sustento principal lo derivan de la actividad económica que están desarrollando o que tienen proyectado implementar. "Deben vivir de lo que hacen y buscar rentabilidad", aseguró Carlos Andrés López, director de Responsabilidad Social Empresarial. La Fundación Social Acerías Paz del Río observó que era un error pensar que las personas se quieren volver emprendedoras y optó por una estrategia distinta basada en valorar negocios productivos como posibilidad de competir en el mercado comercial.

3.2. Elementos clave que otros actores deben tener en cuenta

Según los testimonios recogidos a varios gerentes de las Mipymes del programa y a miembros del equipo de la Fundación Social Acerías Paz del Río, se

practice that featured unrealistic costs, since at that time, trained entrepreneurs did not assume great responsibility for production costs. If the business failed, there were no consequences because the entrepreneurs did not live on it.

This was the most significant learning to avoid mistakes when designing the current model. Today, the program is aimed at entrepreneurs with business spirit, whose main livelihood derives from the economic activity that they develop or that they have projected to implement. "They must live on what they do and strive for profitability", said Carlos Andres Lopez, Corporate Social Responsibility Director. Fundación Acerías Paz del Río noted that it was a mistake to think that people wanted to become entrepreneurs and opted for a different strategy based on assessing productive businesses as a possibility to compete in the commercial market.

3.3 Key elements that other actors must consider

According to testimonials from different managers of the program's MSMEs and team members of Fundación Social Acerías Paz del Río, it can be stated that, at least, the following four factors were key for the success of the experience:

puede concluir que fue indispensable contar -por lo menos- con cuatro factores clave para tener éxito en esta experiencia:

- i) Los beneficiarios deben depender económicamente de su iniciativa empresarial, participar en la valoración de sus debilidades, sus brechas y sus oportunidades. Tienen la opción de definir -a partir del acompañamiento- cuál es el mejor camino que pueden tomar para que sus empresas avancen y se fortalezcan.
- ii) Los beneficiarios deben lograr transformar su visión operativa hacia la planeación estratégica de más largo plazo, así como sentirse y asumirse como empresarios para mejorar sus procesos y su oferta de bienes y servicios.
- iii) El diagnóstico, los correctivos del caso y la formulación del plan de negocios, implican haber recorrido un camino de fortalecimiento institucional de las Mipymes en los ámbitos administrativo, financiero y tributario. Esto se traduce en una conciencia de legalidad con herramientas prácticas para mejorar la capacidad competitiva.
- iv) Fue importante contar con el soporte y acompañamiento del equipo del área de compras y responsabilidad social de Acerías Paz del Río, que facilitó articulaciones comerciales con algunos emprendimientos fortalecidos, sin que este sea el objetivo del programa.

De otra parte, los deficientes canales de comunicación en las Mipymes, la limitada apertura al cambio y las prácticas innovadoras, el temor al trabajo asociativo y la dispersión empresarial propia de las Mipymes, se constituyen en trampas que pueden hacer fracasar el proceso.

3.3. Relevancia para el proceso de paz en Colombia y en otros países

El programa Impulso, negocios de acero es una oportunidad de construcción de paz en la medida que genera empleo, promueve bienestar a la comunidad, plantea el debate ético sobre el alcance y la metodología de la responsabilidad social empresarial, anima a los jóvenes a plantearse un futuro como empresarios y alienta la legalización de las microempresas. Con ello se contribuye a la reducción de la pobreza y la búsqueda de una sociedad más equitativa

- i) Beneficiaries must depend economically on their business initiative and must participate in the assessment of their weaknesses, gaps and opportunities. Thanks to the guidance provided, they can define the best path to make their companies move forward and become stronger.
- ii) Beneficiaries must be able to transform their operational vision into long-term strategic planning, as well as to feel and consider themselves entrepreneurs, in order to improve their processes and product portfolio.
- iii) Diagnosis, corrections and business plan formulation imply that MSMEs must have gone through a process of institutional strengthening in their administrative, financial and tax areas. This translates into an awareness of legitimacy and practical tools to improve their competitive capacity.
- iv) Having the support and guidance of Acerías Paz del Río's procurement and social responsibility teams was essential, since it facilitated the construction of business links with some strengthened ventures, without this being the goal of the program.

On the other hand, the poor communication channels of the MSMEs, their limited open-mindedness to change and innovative practices, the fear of associative work and business dispersion are traps that can make the process fail.

3.3. Importance for the peace process in Colombia and other countries

The “*Impulso, negocios de acero*” program is an opportunity for peacebuilding since it creates jobs, fosters the well-being of the community, raises the ethical debate about the scope and methodology of corporate social responsibility, encourages young people to consider a future entrepreneurial career and promotes the legalization of MSMEs. This contributes to the reduction of poverty and the pursuit of a more equitable society.

All interviewees agreed that generating jobs is synonymous with family stability. “Peacemaking means being relieved and satisfied knowing that you have a job and that living expenses can be covered”,

Todos los entrevistados coincidieron en afirmar que generar empleo es sinónimo de estabilidad familiar. "La tranquilidad que existe cuando hay empleo y la satisfacción que produce poder resolver las necesidades de la casa, eso es construcción de paz", comenta Saira Morales Martínez, socia de Mecatroniteg S.A.S, conformada por cuatro jóvenes emprendedores.

"Tenemos el sueño de empezar una nueva etapa, el país merece alternativas distintas a las violencias. Hay que darle oportunidades a las personas, hay que generar empleo, es una responsabilidad social contribuir desde nuestras Mipymes a vivir dignamente", anota Elmer Fuke, gerente de Intercoming, microempresa de la fase II.

3.4. Capacidad de réplica de los actores involucrados

La adaptación del modelo de la Fundación Social Acerías Paz del Río para el fortalecimiento de microempresas en otros contextos debe tener en cuenta aspectos como:

- i) El emprendimiento empresarial local como factor que contribuye al desarrollo regional. Es importante hacer articulaciones interinstitucionales para que haya complementariedad técnica o de recursos y se generen procesos sostenibles a largo plazo.
- ii) La comprensión del fortalecimiento empresarial como un proceso con una metodología que abarque el ciclo completo de creación de las Mipymes y el acompañamiento en la búsqueda de rentabilidad o facturación comercial.
- iii) La ventaja comparativa de oportunidad de articulación de la Mipymes en el mercado de diferentes sectores debido a sus estructuras de bajo costo.

4. HISTORIAS PERSONALES

El orgullo de ser empresarios

"Mi mayor orgullo es cuando mi pequeño hijo me llama empresaria", comenta con una enorme sonrisa Martha Liliana cuando recuerda los años que lleva construyendo su microempresa al lado de su esposo Angelmiro, un mecánico automotriz que durante años dedicó sus días a reparar los autos de los ejecuti-

notes Saira Morales Martinez, one of the four young entrepreneurs making part Mecatroniteg S.A.S.

"We have the dream of starting a new stage; the country deserves different alternatives to violence. We have to give people opportunities; we have to generate employment. Our MSMEs have the social responsibility of contributing to decent lives", notes Elmer Fuke, manager of Intercoming, an MSME from stage II.

3.4. Replication Capacity of Actors Involved

The adaptation of Fundación Social Acerías Paz del Río's model to strengthen MSMEs in other contexts must take into account the following aspects:

- i) Local business entrepreneurship is a factor that contributes to regional development. It is important to create inter-institutional links to promote technical complementarity and resourcefulness and to generate processes that are sustainable in the long term.
- ii) Understanding business strengthening as a process featuring a methodology that involves a comprehensive cycle of MSME creation and the guidance in the search for profitability or revenues.
- iii) The competitive advantage of articulating MSMEs in different markets thanks to their low-cost structure.

4. PERSONAL TESTIMONIALS

Proud to be entrepreneurs

"I feel so proud when my small boy calls me an entrepreneur", says Martha Liliana as she smiles, when she recalls the years she has been building her MSME alongside Angelmiro, her husband, an automotive technician, who for many years spent his time repairing the cars of Acerías Paz del Río executives. He asked some of them for employment, until one day one of them told him that the best thing he could do was being his own boss.

Anelmiro and Martha Liliana have combined their knowledge and experience in Cales y Térmicos Boyacá. He is a shy man, who by continuously

vos de Acerías Paz del Río. Le solicitó a varios de ellos empleo, hasta que algún día uno le dijo que lo mejor era ser su propio jefe.

Angelmiro y Martha Liliana han combinado sus saberes y su experiencia en Cales y Térmicos Boyacá. Él es un hombre tímido, que a fuerza de repetir tantas veces cómo diseñó y fabricó el silo que actualmente es el corazón mecánico de su empresa, se ha vuelto muy espontáneo. "Una vez tuve que exponer ante el decano de Ingeniería Industrial de la Universidad Santo Tomás y otros profesionales mi idea; al terminar pregunté si tenían dudas, pero sentí que nadie sabía de los que estaba hablando. La razón es muy sencilla: sólo existe un modelo y es el que nosotros tenemos. Eso me hace sentir muy orgulloso de mi empresa".

Ella es una tecnóloga ambiental que luce orgullosa su cabello gris. Durante años estuvo preocupada por los residuos sólidos que arrojan las empresas, o acumulan formando montañas de contaminación. La empresa es su proyecto de vida y su responsabilidad con las futuras generaciones. Transforma la ceniza de residuos de las termoeléctricas en nuevos productos para mitigar su impacto. Desayuna con su familia en una mesa redonda que luego convierte en escritorio o sala de juntas y se inspira todos los días en la alegría que le entregan sus hijos cuando la llaman "Mi mamá la empresaria".



repeating how he designed and manufactured the silo –which is now the mechanical heart of his company– has become very extroverted. "I once had to present my idea to the dean of Industrial Engineering of Universidad Santo Tomás and other professionals. Upon finishing my presentation, I asked them if they had any doubts, but I felt that nobody knew what I was talking about. The answer is very simple: there is only one model and it is our model. That makes me feel very proud of my company".

She is an environmental technician who proudly flaunts her gray hair. For many years she worried about the solid wastes generated by plants or the contaminating mounds accumulated by companies. The company is her life project and she feels responsible for future generations. She transforms the residual ashes generated by thermal power stations into new products in order to mitigate their negative impact. She has breakfast with her family in a round table that later becomes her desk or meeting room. Every day she is inspired by the joy of her children when they say "my mom, the businesswoman".



Fundación Social Acerías Paz del Río

La Fundación Social Acerías Paz del Río apoya a las comunidades de su zona de influencia, en el centro de Boyacá, a través de tres frentes de trabajo: educación, uso productivo del tiempo libre y cadenas productivas. En el área de cadenas productivas la Fundación apoya las iniciativas empresariales de los habitantes de la región a través de procesos de fortalecimiento empresarial realizados a la fecha con 7 empresas, 26 unidades productivas agropecuarias y 3 asociaciones.

www.pazdelrio.com.co



PazdelRío

 Votorantim
Siderurgia

