



## Programa ReDes

Colaboración público privada  
para el desarrollo de negocios  
inclusivos

**El Programa ReDes** actúa en pequeños municipios brasileños desde hace diez años; para 2022 habrá invertido BRL 87 millones en el desarrollo de negocios inclusivos locales. El programa tiene como indicador de éxito la multiplicación de donaciones por parte de familias de las regiones.

## Programa ReDes

Colaboración público privada para el desarrollo de negocios inclusivos



### UBICACIÓN:

Nacional – Brasil



### ALIADOS PRINCIPALES:

- Empresas con inversión de Votorantim
- BNDES
- BID



### DURACIÓN:

2010

– presente



### MOTIVACIÓN/PROBLEMA A RESOLVER:

Bajos índices de desarrollo humano y baja diversificación económica de municipios brasileños



### APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Gestión y medición de impacto
- Estrategia y/o modelo de negocio
- Gestión financiera,
- Gobernanza
- Operación (marketing, logística, sistemas/TI, ventas, compras, jurídico)



### TIPO DE INVERSOR/SILO:

Corporaciones y empresas con programas de inversión social.



### SECTORES:

Desarrollo económico y social



### BENEFICIARIOS FINALES:

- Mujeres
- Grupos minoritarios (comunidades étnicas y tradicionales, entre otras); Personas en situación de pobreza o pobreza extrema
- Comunidades rurales



### TIPO DE FINANCIACIÓN:

Donaciones

### RECURSOS INVERTIDOS O DONADOS:

BRL 87 millones

USD 32 millones



### ODS ABORDADOS

### IMPACTO:

Apoyo al desarrollo de

69 negocios

inclusivos en 55 municipios brasileños con indicadores socioeconómicos de alta vulnerabilidad





## ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Desde 2009, miembros del Instituto Votorantim y el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social, BNDES, discutieron formas de unir sus conocimientos y el capital de las instituciones para enfrentar algunos de los grandes desafíos del desarrollo económico y la reducción de la pobreza de pequeñas y medianas ciudades brasileñas.

De allí surgió en 2010 el Programa ReDes, una colaboración entre ambas instituciones con apoyo de las empresas del Grupo Votorantim que tiene por objetivo contribuir al desarrollo sustentable de municipios brasileños, hasta hoy 55 de 11 estados y el Distrito Federal, los cuales exhiben indicadores socioeconómicos críticos y cuentan con la presencia de una unidad de Votorantim en la región.

*“En muchos municipios había la necesidad de trabajar con comunidades rurales y aisladas, buscando generación de trabajo e ingresos. Municipios que normalmente, tienen poblaciones de 20 a 30.000 habitantes y la economía circula alrededor de Votorantim. La actuación partía ya de la demanda de las empresas en las que se había invertido, sobre todo para luchar contra la pobreza y mejorar las condiciones sociales de la población”. Ana Paula Bonimani, Gerente de Gestión de Programas del Instituto Votorantim.*

La capilaridad del Instituto complementaba la experiencia del BNDES en inversión e historial de apoyo a negocios inclusivos.

*“Primero partimos de la experiencia del BNDES de apoyar con recursos e infraestructura negocios inclusivos. El Fondo Social del BNDES trabaja con recursos no reembolsables, sin expectativa de retorno de capital. El Instituto podría aportar por su parte ciclos de acompañamiento en gestión, capacitación y tejido de colaboraciones locales, pues estamos presentes en las localidades de actuación”. Ana Paula Bonimani.*



**El Programa ReDes** es una colaboración del Instituto Votorantim y el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social, BNDES, con apoyo de las empresas del Grupo Votorantim.



## DESCRIPCIÓN

ReDes apoya la estructuración de negocios inclusivos, mediante la articulación de cadenas productivas y la inversión en proyectos. La metodología contempla la participación de la comunidad en todas las etapas del programa, dando transparencia y generando articulación entre gobierno, iniciativa privada y tercer sector.

*“ReDes surgió de preguntarnos cómo podemos pensar en la solución de negocios inclusivos, con aspecto de verdaderos negocios, generando retorno y continuidad para la comunidad beneficiada y desde ahí disminuir la pobreza de aquella población, aportando calidad de vida”.*  
Ana Paula Bonimani.

Votorantim, fundada en 1918, tiene inversiones en una diversidad de industrias: cemento, minerales, energía, banca y de alimentos. El Instituto Votorantim gestiona desde 2002 las inversiones sociales de Votorantim, actuando como núcleo de inteligencia social de las empresas y trabajando con la generación de valor compartido. Solo en 2018, el Instituto invirtió un total de BRL 123 millones (USD 33 millones) en diversos proyectos y movilizó a 5236 voluntarios. Tiene la mayor parte de su actuación en Brasil, con operaciones en Argentina y Colombia, habiendo impactado 160 municipios desde su fundación. Entre otros proyectos relevantes, se puede destacar el programa Alianza para la Valoración de la Educación (Parceria pela Valorização da Educação), que capacitó a 2900 directores y coordinadores de escuelas públicas municipales solo en 2018.



**ReDes apoya la estructuración de negocios inclusivos, mediante la articulación de cadenas productivas y la inversión en proyectos.**

El Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social, BNDES, fundado en 1952, está ligado al Gobierno Federal de Brasil. Actúa en diversos sectores de la economía nacional con financiación a largo plazo e inversiones. Así, apoya emprendedores de todos los tamaños, incluso personas naturales, en la realización de sus planes de modernización, de expansión y en la concreción de nuevos negocios, teniendo siempre en cuenta el potencial de generación de empleos, renta e inclusión social para Brasil. Solo en 2019, según su Informe Anual ([Relatório Anual](#)), el banco desembolsó BRL 55.300 millones (USD 14.000 millones). De ese monto, BRL 13.300 millones (USD 3400 millones) fueron destinados específicamente a proyectos ligados a la sustentabilidad y BRL 15.400 millones (USD 3900 millones) para proyectos de desarrollo regional.



## IMPLEMENTACIÓN

El proceso de implementación de ReDes comienza determinando cuáles son los municipios prioritarios a partir de mapeos realizados por el Instituto alrededor de las regiones donde hay actuación de empresas en las que ha invertido Votorantim, y priorizando aquellos con mayores retos socioeconómicos.

A continuación, una consultoría externa identifica las cadenas y grupos productivos existentes en los principales municipios y la posibilidad de fortalecerlos dentro del programa.

Una vez determinados los municipios focalizados, se establecen contactos con organizaciones locales para el análisis de los negocios sociales que puedan participar en el programa: asociaciones, cooperativas y productores con potencial de formar un negocio que dinamice la generación de renta para sus beneficiarios.

Los líderes de los negocios son invitados a una presentación del programa y de las oportunidades de desarrollo. Luego se hace una inscripción simplificada y rondas de entrevistas donde los negocios preseleccionados son clasificados considerando la madurez de la gestión y la experiencia.

Una de las herramientas creadas para la selección fue la Regla de madurez; una metodología propia desarrollada en el programa para el análisis potencial de los grupos productivos. La Regla de madurez busca evaluar diversos aspectos de las organizaciones, incluyendo capacidad de liderazgo, cohesión del grupo, claridad de los objetivos, capacidad de actuar de forma conjunta entre los cooperados / asociados y la experiencia emprendedora. La regla es aplicada por medio de un cuestionario a través de una consultoría externa independiente.

Dependiendo de la etapa identificada en cada grupo es posible recomendar el apoyo técnico y financiero más adecuado a su perfil. Los grupos son eliminados del proceso o clasificados en dos modelos de actuación: Incubación o Proyecto.



**La Regla de madurez** busca evaluar diversos aspectos de las organizaciones, incluyendo capacidad de liderazgo, cohesión del grupo y la experiencia emprendedora.



## Financiamiento a la medida

La inversión siempre es realizada como una donación. Cada una de las instituciones aporta un 50 % del monto de la misma. Las donaciones del BNDES se dirigen al Instituto Votorantim, que realiza las donaciones subsiguientes.

Para el grupo de negocios de Incubación se pone a disposición un capital semilla (inicial) que viabiliza los experimentos propuestos en el plan. El capital no es donado directamente a la organización, sino a un colaborador técnico que opera el recurso como intermediario.

El grupo de Proyecto recibe directamente las donaciones, dentro del cronograma establecido en el plan de negocios. Cada organización celebra con el Instituto un acuerdo de colaboración, definiendo sus responsabilidades y su compromiso de inversión conforme a lo acordado. Un indicador relevante para la inversión, en este caso, es el llamado retorno social: el tiempo estimado para que el valor donado sea revertido en renta a la comunidad beneficiada. O sea, cada real donado a una organización debe producir otro real en renta para la comunidad al pasar por la propia organización. Este indicador también será relevante para la evaluación del éxito del proyecto.

A partir de las inversiones y la capacitación, los proyectos son acompañados mediante otra herramienta propia del programa: la Lista de chequeo de sustentabilidad. Con ella se evalúa periódicamente cuán cerca está el programa de volverse autónomo y cuáles son sus perspectivas de continuidad. En los casos en que los negocios no evolucionan o retroceden en los indicadores el apoyo puede ser suspendido. Esta lista de chequeo permite la evaluación del negocio en cinco dimensiones: Gobernanza, planeamiento y articulación local, Producción y suministro, Ventas, mercado y logística, Gestión del emprendimiento y Regularidad de los documentos.

La inversión siempre es realizada como una donación. Cada una de las instituciones aporta un 50 % del monto de la misma.



## Apoyo no financiero

Los negocios seleccionados para el modelo de Incubación elaboran con los especialistas del programa un plan de incubación. En ese plan se definen oportunidades productivas para la organización y cuántas.

les podrían ser experimentadas dentro del programa. Un ejemplo es la implementación de un espacio colectivo para que un grupo de productores tenga la primera experiencia de trabajo en cooperación.

Por su parte, los negocios seleccionados para el modelo Proyecto aprenden a crear un Plan de Negocios, con análisis de mercado, datos financieros, y otros indicadores relevantes. Aquí se pueden encontrar negocios que adquirirán, por ejemplo, máquinas o capacitaciones más sofisticadas para aumentar la productividad.

Un comité, con miembros del BNDES, del Instituto y las empresas en las que ha invertido Votorantim, define qué proyectos recibirán las inversiones. Y antes de la presentación al comité se realiza una evaluación socioeconómica de los proyectos por una consultoría independiente.

Los proyectos aprobados reciben, además de las inversiones, diversos apoyos de acuerdo con sus necesidades. El programa acciona una red de colaboradores relevantes, como la EMATER (Empresa de Asistencia Técnica y Extensión Rural, organización presente en diversos estados brasileños para apoyar al productor rural), asistencia social y otras. También implementa formación técnica y relacional para los seleccionados, con apoyo de colaboradores externos.

Desde 2015 una parte importante de la metodología fue mejorada mediante una asociación con el Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Se propusieron formas de volverlo escalable y garantizar la autonomía de los negocios después de su participación en el programa. De ahí nació ReDes Incubación y fueron mejoradas las herramientas de evaluación (por ejemplo, la Regla de madurez y la Lista de chequeo de sustentabilidad), la personalización de la asistencia para negocios con perfiles diversos y el fortalecimiento de los liderazgos y las redes locales de asistencia.



## RESULTADOS

Para 2019 se había invertido un 82 % del total de BRL 87 millones (USD 32 millones), apoyando a 69 negocios en 55 municipios. 50 negocios de suministro de alimentos, 16 de comercio y servicios y 3 de reciclaje. De este monto, BRL 43 millones (USD 15 millones) ya fueron recuperados en renta para las comunidades.



Un 62% de los negocios son sustentables dentro de la metodología de la lista de chequeo, es decir, tiene perspectivas positivas de continuidad después de finalizar el apoyo. Aproximadamente 2500 familias resultaron beneficiadas por el programa (pescadores artesanales, quilombolas<sup>1</sup>, agricultores familiares, beneficiarios de la reforma agraria y colectores de materiales reciclables).

Para el monitoreo de resultados se realiza una recolección mensual de datos financieros y pruebas, además del acompañamiento de los colaboradores técnicos cercanos al negocio. A finales de 2019 el BNDES inició un proceso innovador de acompañamiento de impacto que todavía está en desarrollo, con cruce de datos del registro único de cada municipio con indicadores de bienestar.

Un ejemplo de negocio apoyado es Itacastanha, en Itabaiana, estado de Sergipe. La comunidad trabaja en la recolección y beneficio de la castaña de Cajú, a través de una cooperativa de 30 trabajadores, en su mayoría mujeres. Cuando comenzó su asociación con ReDes el Itacastanha ya tenía una fábrica construida, pero que no utilizaba. ReDes trajo capacitación y revisó la estructura productiva del proyecto. Hoy ya es posible encontrar castañas de su producción en Pão de Açúcar, una de las mayores redes de supermercado brasileñas.



Aproximadamente  
**2500 familias**  
resultaron  
beneficiadas  
por el programa.

*“Cuando nos acercamos a este proyecto el grupo tenía condiciones precarias de trabajo. Mujeres rompiendo castañas en el suelo, con martillo, inhalando humo. Revisamos la maquinaria, las instalaciones, el terreno, la parte administrativa, para que la comunidad pudiese producir castañas de forma adecuada. Durante el proceso consiguieron crear una marca y vender al Pão de Açúcar.” Ana Paula Bonimani.*

<sup>1</sup> Afrodescendientes que habitan los quilombos, descendientes de personas en condición de esclavitud.





## APRENDIZAJES Y PERSPECTIVAS

Luego de diez años de operación, diversos aprendizajes fueron dando forma a la solución. Uno de ellos fue la percepción de la diversidad de grados de madurez de los negocios apoyados, indicando la necesidad de crear una etapa de incubación de los negocios.

*“Al comienzo, llegábamos a iniciar la construcción de planes de negocio. Con el tiempo fuimos dándonos cuenta que algunos no estaban preparados para recibir una inversión mayor, operar una fábrica pequeña, etc. Necesitaban un paso anterior para experimentar, trabajar con el colectivo, lidiar con desafíos”. Ana Paula Bonimani.*

La gestión de los recursos invertidos representa un desafío importante para el liderazgo y la organización. Liderazgos poco alineados con la nueva inversión y los objetivos del grupo tienen menos posibilidades de éxito en los proyectos. La Regla de madurez fue una herramienta desarrollada para lidiar con este tema.

Una evolución más reciente fue la creación de la figura del gestor interno dentro de los proyectos, al margen de la presencia de colaboradores técnicos, que se encarga de la capacitación. Un profesional que sabe de gestión y que acompaña el día a día de los proyectos contratado por las propias cooperativas o asociaciones. El alineamiento de este profesional con metas y bonos por desempeño ha mostrado mejores resultados en la sustentabilidad de los negocios y desarrollo de los cooperados.

El proyecto sigue en funcionamiento y planea alcanzar los BRL 87 millones (USD 32 millones) invertidos para 2022. La colaboración con el BNDES se suma en los municipios priorizados a inversiones del Programa de Apoyo a la Gestión Pública, para la modernización de la gestión pública y reducción del déficit de infraestructura en los municipios. Si se suman los recursos de los dos programas se alcanza un total de BRL 110 millones (USD 40 millones).