



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**  
**Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

**GUÍA DE APRENDIZAJE N° 2**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE**

Programa de Formación:	Código: 22230007 Versión: 01	Estructuración de un modelo de negocio verde e inclusivo.		
Nombre del Proyecto:	Código: No aplica	<b>NIVEL DE FORMACIÓN</b>		
Fase del proyecto:	Hacer			
Actividad (es) del Proyecto:	Actividad (es) de Aprendizaje:	Ambiente de formación ESCENARIO	<b>MATERIALES DE FORMACIÓN</b>	
	<p><b>Actividad 5.</b> Aplicar instrumentos para asegurar la viabilidad del negocio.</p> <p><b>Actividad 6.</b> Definir sistemas de gobierno.</p> <p><b>Actividad 7.</b> Identificar oportunidades de financiación.</p> <p><b>Actividad 8.</b> Definir estrategias de comercialización, comunicación, promoción y divulgación en toda la cadena de valor.</p>	<p>AMBIENTES DE APRENDIZAJE TIPIFICADOS</p> <p>Ambiente Convencional</p> <p>Red Ambiental</p>	<p>DEVOLUTIVO (Herramienta-equipo)</p> <p>NUEVAS TECNOLOGÍAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas informáticos,</li> <li>- Herramientas ofimáticas,</li> <li>- Servicios telemáticos: páginas web, correo electrónico, chats,</li> <li>- TV y video interactivos.</li> <li>- Tableros</li> </ul> <p>MATERIALES AUDIOVISUALES:</p> <p>Materiales audiovisuales: montajes audiovisuales, videos.</p>	<p>CONSUMIBLE CONVENCIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impresos: libros, fotocopias, periódicos, documentos (bibliografía)</li> <li>- Tableros,</li> <li>- Marcadores.</li> </ul>
Resultados de Aprendizaje:	Competencia:			



Formular estrategias para la aplicación del modelo de negocio verde e inclusivo.	Estructuración de un modelo de negocio verde e inclusivo.
Duración de la guía ( en horas):	25 horas

## 2. INTRODUCCIÓN

Apreciado aprendiz,

Como es evidente, el intenso consumismo derivado del modelo gubernamental colombiano de desarrollo incide negativamente sobre el medio ambiente, ya que provoca la sobre explotación de los recursos, agota las materias primas, genera desplazamientos e inequidad social y genera una cantidad cada vez mayor de elementos adversos en la economía de las regiones. Con base en lo anterior, los Negocios Verdes e Inclusivos, surgen como una herramienta que permite integrar adecuadamente dichos elementos y generar grandes dividendos en los negocios y en la comunidad en general.

En la primera guía se logró identificar la importancia de los Negocios Verdes e Inclusivos en el desarrollo sostenible de los nuevos modelos de negocio. En ese sentido, reconocer un modelo de negocios verde en el marco de la rentabilidad es posible, siempre y cuando, se integren ciertos factores en toda la cadena de valor del negocio.

La sostenibilidad de un modelo de negocio depende de factores que enlazados, generen dividendos apropiados para las exigencias actuales del mercado. Elementos como la gobernanza empresarial, creación de alianzas estratégicas, la cohesión empresarial, la selección de correctos mecanismos de financiación, un buen manejo de flujo de caja, el reconocimiento de la oferta y la demanda y mecanismos de comercialización eficaces, permite a un modelo de negocio verde e inclusivo competir con grandes marcas y posicionarse de forma adecuada en un mercado cada vez más competitivo.

La presente guía, le permitirá apropiar conocimientos enfocados a dar una administración eficiente y eficaz a un modelo de Negocio Verde e Inclusivo y transformar el negocio en bienes y servicios ambientalmente sostenibles, socialmente justos y económicamente rentables.

Lo invitamos a continuar en la ruta de su curso, realizando las actividades propuestas en esta guía, lo cual le permitirá apropiar los conocimientos necesarios para desarrollar una estrategia de mercado; en ese sentido vamos a pasar del “qué son los Negocios Verdes” a “cómo se estructuran y promueven los Negocios Verdes”.



### 3. ESTRUCTURACION DIDACTICA DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

#### 3.1 Actividades de Reflexión inicial.

Apreciado aprendiz a partir de los videos **“Transformación social a través del campo”** y **“Flores por San Valentín: el lado sombrío del mercado colombiano”** que se relacionaran a continuación, de respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué estrategias requieren los productores en el campo para fortalecer sus modelos de negocio?
2. Además de los impactos ambientales en la cadena de valor en la producción de un producto o un servicio, ¿qué se debe tener en cuenta para ser un desarrollar un modelo de negocio inclusivo?, ¿cómo puede incidir estos factores en el consumo de las personas y rentabilidad de la empresa?

#### **Transformación social a través del campo**

<https://youtu.be/xjk9BYcdU2o>

#### **Flores por San Valentín: el lado sombrío del mercado colombiano**

“Colombia es el segundo país exportador del mundo. Pero el sector ha sido criticado por la explotación de trabajadores”.

<https://youtu.be/Y3rUg5fZHEU>

---

*nota: en caso de no contar con acceso a internet su instructor presentará una actividad de reflexión inicial de acuerdo a la dinámica de región donde se desarrolla el curso.*

---

#### **3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.)**

A partir de artículo “Los pioneros del vino 100% natural chileno”, relacione la dinámica de mercado que ha desarrollado la empresa para considerarse sostenible .

#### **“Los pioneros del vino 100% natural chileno”**

<http://sostenibilidad.semana.com/impacto/articulo/vina-cono-sur-pioneros-del-vino-organico-en-chile/35028>

Viña Cono Sur es una empresa que eliminó el uso de químicos en gran parte de sus cultivos y que desde 2005 compensa su huella de carbono. Su presidente, Adolfo Hurtado, nos cuenta cómo lo lograron.



Aunque no es su principal artículo de exportación, no hay duda de que el vino es el producto chileno más famoso a nivel mundial. Hasta los franceses consideran que este país es un paraíso para la viticultura, ya que posee una serie de condiciones climáticas y geográficas que favorecen esta actividad. Chile tiene un desierto al norte, el Océano Pacífico al occidente, la cordillera de Los Andes al oriente y los hielos al sur. Ese aislamiento, sumado a la poca humedad que existe durante gran parte del año, hace prácticamente imposible que cualquier insecto o enfermedad entre al país y afecte los cultivos de uva. Y, por ende, facilita la producción vinícola limpia.

Aun así, no fue sino hasta 1998 cuando comenzó la producción de vino sin agroquímicos. Uno de los precursores de esta transformación fue Adolfo Hurtado, un ingeniero agrícola que ha estado varias veces nominado como mejor enólogo del mundo gracias a sus innovaciones en la industria vinícola chilena. Hurtado lideró la introducción de métodos orgánicos en el cultivo de uvas y fue el primer empresario en medir (y mitigar) la huella de carbono de su proceso productivo. Semana Sostenible lo entrevistó y esta es su historia.

#### **Semana Sostenible: ¿Cómo inició el proceso?**

**Adolfo Hurtado:** Hasta 1998, en una temporada vitivinícola aplicábamos químicos 16 veces para controlar las distintas enfermedades fungosas o insectos que pudieran afectar a las uvas. En ese año comenzamos un proceso de manejo integrado de cultivos con el que logramos reducir a tres aplicaciones durante la temporada. Luego introducimos el manejo orgánico con el que, lógicamente, tuvimos que acotar a cero. Ahí decidimos empezar a certificar como orgánico una proporción importante de nuestros viñedos, hoy día casi 450 hectáreas de las 1.800 que tenemos están certificadas por una empresa alemana que se llama BCS, en donde por ley es imposible aplicar cualquier tipo de producto químico o sintético.

#### **Semana Sostenible: ¿Por qué decidieron hacer esa transformación?**

**Adolfo Hurtado:** Necesitábamos saber cómo competir con el resto de las bodegas de una forma más innovadora, más atractiva. No queríamos producir otro Cabernet Sauvignon cuando ya había otros 150 en el mercado. Entonces decidimos diferenciarnos en el origen de la uva, no había nadie trabajando fuerte el tema ecológico en los vinos y ahí vimos una oportunidad muy grande: aprovechar un país que tiene grandes ventajas, especializándonos en la producción orgánica y construyendo un punto de diferenciación ofreciendo un vino que no muchos van a ser capaces de producir.

#### **Semana Sostenible: ¿Qué vino después?**

**Adolfo Hurtado:** Después de la incorporación del manejo orgánico, fuimos logrando una serie de distintos pasos. Hoy día somos uno de los dos principales productores de uva orgánica y somos la empresa que tienen una mayor cantidad de certificaciones medioambientales. En 2005 decidimos neutralizar el CO2 producto de nuestras operaciones, que en una temporada parten con la poda y terminan con el transporte de las botellas desde Chile hacia los distintos mercados de destino. Todo el proceso fue medido en su huella de carbono y fue neutralizado con una certificación neozelandesa que se llama Cemars, eso te obliga a tomar una serie de medidas de reducción en la producción de CO2, como también te obliga a compensar



la proporción de CO<sub>2</sub> que no puedes reducir a través de la compra de bonos de oxígeno. La certificación Cemars cubre desde la poda hasta el embotellado, y el transporte marítimo, que es algo en lo que no podemos influir mucho, está siendo neutralizado con otra certificación que se llama el Carbón Neutral Delivery, que obliga a compensar las emisiones con la compra de bonos de oxígeno en Estados Unidos, China y Alemania.

**Semana Sostenible: ¿Hay más empresas que estén produciendo de esa manera?**

**Adolfo Hurtado:** En Chile hay cerca de 250 empresas vinícolas, pero que produzcan orgánico hay al menos 20. Somos una minoría en un país que tiene tantas condiciones naturales favorables para producir sin químicos. Yo creo que ese porcentaje tan bajo se debe a que no es fácil, tiene muchas complicaciones, es más caro. Para hacerse una idea: la producción orgánica es bastante más intensiva en mano de obra, porque muchas de las labores que antes realizabas con forma química tienes que remplazar por productos naturales o por personas que lo hagan manualmente. Eso hace que una producción orgánica por hectárea sea de un 25% más costosa que la tradicional. Por otro lado, en la producción orgánica no se puede usar nutrición química de nitrógeno o fósforo de forma sintética, entonces tienes que utilizar fuentes naturales de nutrición como son los compost y los guanos, etc. Entonces la nutrición es menos eficiente y la producción del viñedo empieza a decaer aproximadamente en un 20%. Si en una producción normal produzco 10 o 12 toneladas de uva, en una orgánica serían 8 o 9. Eso significa que al final el costo de un kilo de uva orgánica, comparado con uno de tradicional, es un 35% más costoso. Y eso es una barrera para la entrada de nuevos productores.

**Semana Sostenible: ¿Pero esos costos se compensan en el precio final que pagan los consumidores?**

**Adolfo Hurtado:** Por supuesto, el vino orgánico es un poco más caro que el tradicional. El precio final es 30% mayor. Sin embargo, esa es una de las categorías que para nosotros crece en forma más rápida, en los últimos cinco años el crecimiento promedio de la categoría orgánica debe estar entre el 15 y el 20%. De hecho estamos pensando en pasar nuevas hectáreas a producción orgánica.

**Semana Sostenible: ¿Qué tan apetecido es el vino orgánico en Chile y en general en Suramérica?**

**Adolfo Hurtado:** En Chile no es apetecido. Nuestro país es súper tradicional en el consumo de vino, la mayoría es chileno, tinto y de cepa Cabernet Sauvignon. Lo mismo pasa en los demás países de la región. Para nosotros el mercado nacional es el 1% de las ventas y el 99% restante es para exportación, principalmente a Inglaterra, Japón y Canadá. Nuestra teoría es que entre más desarrollado un país mayor es la inquietud por vino orgánico.

**Revista Semana Sostenible 2016/04/28**

<http://sostenibilidad.semana.com/impacto/articulo/vina-cono-sur-pioneros-del-vino-organico-en-chile/35028>



### **3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).**

#### **ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5: APLICAR INSTRUMENTOS PARA ASEGURAR LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO.**

##### **3.3.1 Subactividad 5.1**

A través de una presentación por parte de su instructor del modelo CANVAS, conteste los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué aplicación efectiva tiene un modelo CANVAS en un Negocio?
- ¿Cuál es la aplicación de un modelo CANVAS a un Negocio Verde e Inclusivo?
- ¿Utilizaría un CANVAS en su modelo de negocio? ¿Si, No, Por qué?

##### **3.3.2. Subactividad 5.2**

Con base en la presentación por parte de su instructor de los reconocimientos ambientales y sociales asociados a modelos de Negocio Verdes e Inclusivos, responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué es una certificación ambiental?
- ¿Qué es una certificación social?
- ¿Con que fin una empresa debe buscar reconocimientos ambientales y sociales?
- ¿Qué tipos de reconocimientos ambientales y sociales existen?
- ¿Qué ventajas económicas y estratégicas tienen las certificaciones?
- Con base en la información suministrada, responda ¿qué debería tener una organización para lograr las certificaciones ambientales y sociales?

#### **ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 6: DEFINIR SISTEMAS DE GOBIERNO.**

##### **3.3.3 Subactividad 6.1.**

Con base en la presentación dada por su instructor sobre opciones organizacionales, administrativas, jurídicas y tributarias para la creación de empresa y formalización del modelo de negocio, analice y responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué requisitos se deberían cumplir para la formalización de una empresa?
- ¿Cuáles son las ventajas de formalizar un negocio y las desventajas de no hacerlo?
- ¿Qué desafíos tendría una empresa a nivel tributario para lograr la formalización?



### 3.3.4 Subactividad 6.2.

#### Panel de Discusión

Esta actividad le permitirá reconocer las ventajas de la formalización del negocio así como las desventajas de no hacerlo. Con ayuda del instructor y su presentación sobre **“opciones organizacionales, administrativas, jurídicas y tributarias para la creación de empresa y formalización del modelo de negocio”**, lleve a cabo un panel de discusión con cinco aprendices voluntarios, en los cuales se aborden los siguientes temas: Tipos de Organización, estructura organizacional, liderazgo, capital humano, sistemas de formalización, marco normativo, ventajas, estrategias de cohesión empresarial, socios, redes y mercados.

Relacionamos algunas preguntas que le podrán ayudar a orientar el debate:

- ¿Qué se entiende por informalidad?
- ¿Qué necesito para formalizar mi negocio o empresa?
- ¿Qué mitos y realidades se presentan en torno a la formalización?
- ¿Qué ventajas y desventajas se presentan con la formalización?

#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 7: IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE FINANCIACIÓN.

### 3.3.5 Subactividad 7.1

Con base en la presentación dada por su instructor sobre instrumentos de inversión, financiación y flujo de caja, identifique los siguientes elementos en un modelo de negocio propuesto:

- ¿El negocio estudiado se puede caracterizar como rentable? ¿Si, No, Por qué?
- ¿Con qué mecanismos de financiación cuentan las organizaciones que deseen incursionar en los negocios verdes e inclusivos?

#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 8: DEFINIR ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN, COMUNICACIÓN, PROMOCIÓN Y DIVULGACIÓN EN TODA LA CADENA DE VALOR.

### 3.3.6. Subactividad 8.1.

Con base en las herramientas de comunicación, comercialización y mercadeo expuestas por su instructor aplicadas a un modelo de negocio Verde e Inclusivo, proponga a través de un foro las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la aplicación de estas herramientas.



### **3.4 Actividades de transferencia del conocimiento.**

#### **ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5: APLICAR INSTRUMENTOS PARA ASEGURAR LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO.**

##### **3.4.1. Subactividad 5.3.**

Con base en lo presentado en sesión y con asesoría de su instructor realice el **Taller 2.1 Definición del mercado, características del producto o servicio diferenciadoras y estrategias de Mercadeo, definición Propuesta de valor.** Recuerde utilizar su empresa proyecto para el desarrollo del taller.

#### **ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 6: DEFINIR SISTEMAS DE GOBIERNO.**

##### **3.4.2. Subactividad 6.3.**

Teniendo en cuenta la información presentada por su instructor, desarrolle el **Taller 2.2. Estudio de caso “Empresas con aplicación de correcta de gobernanza empresarial y corporativa”**

Apreciado aprendiz las actividades presentadas a continuación le permitirán definir las opciones organizacionales, administrativas, jurídicas y tributarias para hacer realidad la creación de la empresa o de una nueva unidad de negocios en una empresa existente. A continuación se relacionan algunas de las preguntas que logrará contestar al finalizar el **Taller 2.2.** (Estas preguntas son extraídas del Manual de Capacitación en NV del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible).

- ¿Cuáles son los objetivos y plazos para la prestación del servicio?
- ¿Cuántas personas necesitas y cuándo?
- ¿Cómo se hará la selección de personal?, ¿Qué hará cada uno?
- ¿Cuánto pagarás a los colaboradores de tu empresa?
- ¿Qué indicadores de seguimiento vas a utilizar?
- ¿Cuánto cobrarás por tus productos o servicios?, ¿De qué manera?
- ¿Quiénes son tus proveedores?, ¿Cómo les vas a pagar?
- ¿Vas a tener página web?, ¿Cuánto va a costar?

#### **ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 7: IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE FINANCIACIÓN.**

##### **3.4.3. Subactividad 7.2.**

Al igual que el esquema organizacional de la empresa, el modelo financiero es fundamental al momento de tomar la decisión de convertir la idea de negocios en una empresa, o por el contrario, desecharla por su inviabilidad técnica o financiera.





A continuación se relacionan algunas de los productos que logrará contestar al finalizar el **Taller 2.3.** (Estos son extraídos del Manual de Capacitación en NV del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible).

- Estructura de su plan de inversiones.
- Capital de trabajo.
- Estructura de costos.
- Punto de Equilibrio.
- Estados Financieros: Balance General. Mostrar el balance general de la compañía proyectado 3 años. Estado de resultados. Flujo de caja 3 años.

Con base en la información suministrada por su instructor, desarrolle el **Taller 2.3. Estudio de caso cálculo de retorno de inversión (Administración y gobernanza financiera: Gestión Flujo de Caja, Ahorro, costos).**

Tenga en cuenta el uso de herramientas ofimáticas para la solución de los problemas propuestos.

#### **ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 8: DEFINIR ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN, COMUNICACIÓN, PROMOCIÓN Y DIVULGACIÓN EN TODA LA CADENA DE VALOR.**

##### **4.3.4. Subactividad 8.2.**

Las siguientes actividades le permitirán establecer herramientas para madurar la idea de negocios. A continuación presentamos algunas de las preguntas que usted podrá llegar a responder una vez finalice las actividades y **Taller 2.4 propuesto**, (estas preguntas son extraídas del Manual de Capacitación en NV del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible). Las respuestas a estas preguntas le permitirán identificar la realidad del mercado y la competencia existente a su alrededor.

- ¿Qué necesidades cubre tu producto o servicio?
- ¿Qué aspectos a destacar tiene tu producto o servicio?
- ¿Dónde se va a ofrecer tu producto o servicio?
- ¿Cuál es el estado actual de tu mercado?
- ¿Quién es tu competencia?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la competencia con respecto a tu producto?
- ¿Cuáles son las variables a la hora de fijar el precio de tu producto o servicio?
- ¿Cuál es el precio estimado para tu producto o servicio?
- ¿Cuáles son los medios para dar a conocer tu producto o servicio?
- ¿Qué proyecciones de ventas tienes para los 3 primeros años?

**Taller 2.4 Identificación de mecanismos de comercialización, comunicación, promoción y divulgación para posicionamiento productos.** Con ayuda del instructor y con base en la presentación, resuelve el taller propuesto.



### 3.5 Actividades de evaluación.

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
<p>Evidencia N° 2. Producto: presentación del modelo de negocio verde e inclusivo que incluya los contenidos del taller 1.1 al 3.1 de las guías de aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evalúa la oportunidad de financiación teniendo en cuenta oportunidades de retorno.</li><li>• Esquematiza la estructura organizativa del modelo teniendo en cuenta los criterios de asociación y cooperativismo.</li><li>• Plantea esquemas de aseguramiento de la viabilidad del negocio, incluido esquemas de comunicación, y reconocimientos de acuerdo al comportamiento del mercado.</li><li>• Plantea esquemas y medios de comunicación según grupos de interés.</li></ul>	<p>Listas de chequeo.</p> <p>Documentos escritos.</p>



#### 4. RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	DURACIÓN (Horas)	Materiales de formación devolutivos: (Equipos/Herramientas)		Materiales de formación (consumibles)		Talento Humano (Instructores)		AMBIENTES DE APRENDIZAJE TIPIFICADOS
		Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	Especialidad	Cantidad	ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva) y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente



## 5. GLOSARIO DE TERMINOS

**Creación, fortalecimiento e inversión en negocios de alto impacto social positivo:** Las organizaciones pueden operar de manera responsable, aumentar su competitividad y generar valor para sus grupos de interés prioritarios a través de la creación de nuevos negocios que generen rentabilidad e impactos sociales y/o ambientales positivos para su entorno.

**Emprendimiento social:** iniciativa que combina soluciones innovadoras y sostenibles para los problemas más apremiantes de la sociedad. (Adaptado de Ashoka (s.f.).

**Fondos de inversión de impacto:** entidades que realizan inversiones con el fin de apoyar y promover iniciativas que generen un impacto social y ambiental positivo en su entorno, mientras que buscan un retorno económico de la inversión.

**Inversión impacto:** el concepto plantea que “los inversionistas esperan recuperar el capital invertido a tasas iguales o inferiores a las del mercado, en búsqueda de retorno económico además de un retorno social inherente a las actividades de la organización en la que se invirtió” (Rangan, Appleby& Moon, 2011).

**Valor compartido:** operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter&Kramer, 2011).

## 6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI (2016). Guía de Arquitectura Social Estratégica. Bogotá Colombia.

BMZ (2011). Green Economy. German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development.

CSCP (2012). Scaling Up Business Impacts on Sustainable Living: Baseline Assessment. Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP). Report for German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development (BMZ).

CSCP (2014). Scaling Up Business Impacts on Sustainable Living: One Goal, Three Scaling Up Pathways, Seven Success Factors. Multi-stakeholder Guideline Report. Collaborating Centre on Sustainable



Consumption and Production. Report for German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development (BMZ).

EEA, CSCP, CRI (2014). Reflections and Lessons Learnt from EEA's Work on Innovative Business Models for Sustainable Lifestyles. Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production and Copenhagen Resource Institute. Working Paper for the European Environment Agency.

Endeva (2012). Policy Measures to Support Inclusive and Green Business Models. Report for German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development (BMZ) and UN Global Compact. Weblink. FORA (2010). Green Business Models in the Nordic Region: A Key to Promote Sustainable Growth. Green paper for the Nordic Council of Ministers, Copenhagen.

GIZ (2013). Inclusive Business Models – Options for Support through Private Sector Development (PSD) Programmes. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Report for German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development (BMZ).

GIZ (2014a). Toolbox for Promoting Innovation Systems. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Report for German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development (BMZ).

GIZ (2014b). Green Entrepreneurship Tunisia – A Promising Path towards a Sustainable Future in Tunisia and Elsewhere. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Report for German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development (BMZ)

Pavan S. Corporación 2020, Transformar los negocios del mañana. CEID, Bogotá, Colombia

## 7. CONTROL DEL DOCUMENTO (ELABORADA POR)

Javier Enrique Santana (SENA, CGI), Leidy Paola Arce (SENA, CGI), Ana María Ospina (GIZ)