



## Instrumento 1: Mercado de Oportunidades

## 3.1 Instrumento 1: El Mercado de Oportunidades

### 3.1.1 Meta del Mercado de Oportunidades

El Mercado de Oportunidades es un evento anual en el que los representantes de empresas locales, organizaciones comunitarias y entidades públicas se reúnen durante aproximadamente dos horas para averiguar si es factible hacer coincidir la “oferta” de una parte con la “demanda” de otra. Estos eventos informales, entretenidos y dinámicos funcionan como una bolsa de valores en la que se negocian actividades, proyectos e iniciativas de cooperación. La meta del mercado es conseguir el mayor número posible de oportunidades concretas de cooperación para estimular la vida social, cultural y comunitaria a nivel local.

En muchas comunidades existe una falta de confianza mutua entre las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y los orga-

nismos públicos, que obstaculiza las alianzas intersectoriales. Las personas que trabajan en empresas a menudo tienen una trayectoria distinta, tanto personal como profesional, que aquellas que trabajan en el sector público, o – más aún – que los grupos desfavorecidos a los que atienden las organizaciones comunitarias. Hace falta superar diferencias de “lenguaje”, de comportamiento y estereotipos. A través del contacto directo, las personas provenientes de distintos sectores de la sociedad logran construir puentes, motivar a las personas pertinentes y sentar las bases para un mayor número de inversiones en la comunidad y alianzas. El Mercado de Oportunidades ofrece chances para este tipo de contacto directo. Se trata de una ocasión de bajo riesgo para que todos los participantes ensayen posibles alianzas con una inversión en tiempo limitada y sin compromisos de largo plazo.

No hay límites para lo que se puede “comerciar” en el mercado, y los acuerdos a menudo son inesperados y creativos. Sin embargo, existe una regla clave: nadie está autorizado a solicitar dinero. Los acuerdos se refieren a mano de obra, conocimientos, acceso a redes, contactos, oportunidades, materiales, instalaciones, logística y aportes creativos. El mercado provee una plataforma para hacer realidad toda una plétora de oportunidades ofrecidas por los participantes.

#### Ejemplos de posibles acuerdos en un Mercado de Oportunidades:

- **Manos que ayudan (mano de obra):** Los empleados de una empresa rehabilitan el patio de un jardín de infancia. A su vez, los niños presentan un espectáculo musical en la fiesta de la empresa.
- **Cerebros que ayudan (conocimientos, experiencia):** Una empresa contable ayuda a una iniciativa juvenil de tipo ambiental a mejorar su contabilidad. A su vez, la iniciativa juvenil lleva a cabo una auditoría de energía en las oficinas de la empresa contable.
- **Equipamiento y logística:** El club local de primeros auxilios busca un espacio para realizar entrenamientos los martes en la noche. Una empresa pone a disposición su local, y a cambio el club da entrenamiento en primeros auxilios a tres colaboradores de la empresa.
- **Oportunidades y contactos:** La escuela de música tiene la oportunidad de presentar su nuevo proyecto durante la próxima reunión de la asociación local de voluntarios, con lo cual a su vez gana acceso a los miembros de la asociación.



Los tipos de apoyo que brindan las empresas durante un Mercado son también aplicables en el marco de otros instrumentos o formatos de cooperación para la Inversión Corporativa en la Comunidad.

Véase: Doc5 Tipos de apoyo de empresas

### 3.1.2 Participación de las partes interesadas en la organización del Mercado de Oportunidades

Al establecer un Mercado de Oportunidades se logra juntar a un grupo grande y diverso de partes interesadas de todos los sectores de la sociedad. De este modo, el mercado se convierte desde el principio en una cooperación intersectorial.

Generalmente, el mercado nace por iniciativa de alguna persona entusiasta a la que le agrada la idea, comprende su impacto potencial y motiva a otros para unirse al proceso. Estos **iniciadores** provienen de:

- empresas,
- organizaciones comunitarias,
- organizaciones de ayuda social,
- centros de voluntariado,
- cámaras de comercio,
- agencias de desarrollo económico,
- universidades,
- fundaciones,
- fundaciones comunitarias,
- organizaciones de voluntarios,
- administraciones y/o autoridades locales.

El iniciador identifica a representantes en este tipo de organizaciones que pudieran interesarse por establecer un mercado. Entonces los invita a unirse a un **grupo iniciador** de personas entusiastas,

que comparten la misma idea y abogarán por el concepto del mercado. En la práctica, la experiencia ha demostrado que el grupo iniciador debería – como mínimo – incluir a representantes de las siguientes entidades:

- **Una organización intermediaria** con experiencia y conocimientos en la creación y gestión de alianzas intersectoriales, que además esté al tanto de los actores clave en la comunidad y el sector empresarial local.
- **Dos o tres empresas** de distintas dimensiones y sectores que apoyen la idea con entusiasmo. Lo ideal sería que las empresas fueran ampliamente conocidas y gocen del respeto de sus pares.
- **Dos o tres organizaciones comunitarias** (lo ideal es que sean organizaciones de mayor tamaño o asociaciones sectoriales), con la capacidad de convocar a multiplicadores comunitarios, organizaciones sin fines de lucro (más pequeñas) y grupos comunitarios que trabajen en diversos temas sociales (educación, inclusión social, protección del medio ambiente, conservación de la naturaleza, salud, cambios demográficos, pobreza, deportes y migración).

El grupo iniciador debe movilizar a las redes existentes de partes interesadas, apoyar las actividades de relaciones públicas y organizar la asistencia al mercado. Por otro lado, al menos dos o tres miembros del grupo deberían ser capaces de aportar recursos humanos y financieros para preparar e implementar el mercado.

### Consejos prácticos: La diversidad es una oportunidad

Sin importar quién sea el iniciador, la fortaleza del mercado reside en la cooperación exitosa de un grupo muy diverso de partes interesadas. A pesar de su diversidad – o tal vez gracias a ella – el objetivo consiste en que todos trabajen juntos para hacer realidad un proyecto comunitario al que cada parte aportará una contribución única.

El siguiente paso es formar un grupo de trabajo más pequeño a partir del grupo iniciador más numeroso. Este grupo es el llamado comité organizador, que se encargará de gestionar e implementar todos los pasos prácticos para el desarrollo, la puesta en marcha y el seguimiento exitosos de un mercado. Adicionalmente, el **comité organizador** establecerá el marco general y la periodicidad del mercado, y conseguirá los fondos y recursos requeridos. El comité debería ser **conducido por un representante de una organización intermediaria** con experiencia en el trabajo en la interfaz entre las empresas y la sociedad. Esta persona debería tener capacidad de decisión en su propia organización, contar con sólidas destrezas de gestión de proyectos y disponer de recursos humanos y financieros.

A fin de evitar ineficiencias y frustraciones, las organizaciones que no tengan la capacidad para contribuir sustancialmente al mercado no deberían participar en el comité organizador ni en su toma de decisiones. Sin embargo, estas personas u organismos podrían constituirse en **promotores** simbólicos. Los promotores potenciales podrían ser, por ejemplo:

- **Individuos** que ofrezcan sus redes privadas y profesionales para promover el mercado y apoyar los preparativos para los eventos.
- **Empresas** que ya trabajen en la comunidad y que deseen promover el mercado en sus redes y reclutar a otras empresas. También podrían proveer infraestructura (por ejemplo, locales, equipamiento), contactos con los medios y tal vez aportes financieros.
- **Organizaciones sin fines de lucro** que deseen fomentar las alianzas intersectoriales y puedan aportar sus contactos e infraestructura, además de fundaciones que puedan proveer apoyo financiero.
- **Organismos públicos** que apoyen a las organizaciones locales y nacionales de la sociedad civil y puedan aportar financiamiento inicial.

Otra alternativa eficaz para generar un amplio apoyo y llamar la atención del público sobre el mercado consiste en ofrecer un rol de **embajador** a personalidades distinguidas. Los candidatos a embajadores son, por ejemplo, el alcalde, el presidente de la cámara de comercio, el gerente general de la empresa más grande de la ciudad, el presidente de una organización local de voluntarios o el director de una organización sectorial importante de utilidad pública. Un embajador muy conocido y respetado puede ser también designado como **patrocinador** del mercado.

### 3.1.3 Principales grupos destinatarios del Mercado de Oportunidades

El evento del Mercado de Oportunidades se dirige a una amplia gama de participantes de todos los sectores de la sociedad.

#### Principales grupos destinatarios del sector empresarial

Por el lado de la “oferta”, el mercado resulta particularmente atractivo para las empresas que:

- ya cuentan con alguna experiencia en la Inversión Corporativa en la Comunidad y las alianzas intersectoriales, pero desean expandir sus actividades en este campo;
- ya han pensado invertir en la comunidad, pero todavía no han comenzado a hacerlo; para ellas, el mercado representa una alternativa sencilla para adquirir experiencia, explorar otras perspectivas, reunir ideas y establecer contactos con organizaciones comunitarias;

&gt;

- se hallan bien integradas en su ciudad o distrito, no sólo económicamente sino también a nivel personal – y el mercado les permite reforzar estos vínculos.

Las entidades que satisfacen estos criterios son sobre todo las microempresas, las PYME y el sector de artesanías, por lo que con frecuencia la mayoría de los participantes en el mercado pertenecen a estos grupos. En principio, el mercado también resulta atractivo para las empresas grandes o multinacionales. Sin embargo, éstas a menudo ya han realizado importantes inversiones en la comunidad y tienen programas de voluntariado para sus empleados. Por tal motivo, podrían considerar el mercado como una actividad adicional a sus programas principales, y en consecuencia, no involucrar a todo su personal sino limitar su participación a un grupo reducido de sus empleados.

El evento del mercado se centra principalmente en las empresas (el lado de la “oferta”) y las organizaciones comunitarias (el lado de la “demanda”), pero también puede atraer a los **organismos públicos** locales y sus funcionarios. Habitualmente, los organismos públicos emplean a un gran número de personas y es cada vez más común que estas instancias se consideren a sí mismas como “empresas públicas” – como si fuesen compañías reales que trabajan en la comunidad. Por tal motivo, en muchas ciudades los organismos públicos – u oficinas específicas que los conforman – asisten a los mercados y se integran como parte de la “oferta”.

### Principales grupos destinatarios del sector comunitario

Por el lado de la “demanda”, el mercado resulta especialmente atractivo para organizaciones que:

- tienen el aplomo suficiente para acercarse a las empresas y expresar sus requerimientos,
- están interesadas en trabajar con las empresas en pie de igualdad,
- comprenden que la donación de destrezas y habilidades puede ser más valiosa que el dinero en efectivo,
- pueden proponer una labor comunitaria y “trabajos” interesantes que pueden ser desempeñados por empleados de las empresas en un período relativamente corto y sin demasiado esfuerzo,
- tienen experiencia en el trabajo con voluntarios (no necesariamente voluntarios del entorno empresarial),
- aspiran a satisfacer las necesidades de la sociedad.

Un elemento clave del mercado es el proceso de negociación, en el cual los participantes tratan de lograr el mayor número de acuerdos posible. Por lo tanto, resulta crucial poder contar con una masa crítica de empresas y organizaciones comunitarias para cada mercado. A fin de ofrecer una gama suficientemente amplia de alternativas, oportunidades y acuerdos, deberían participar como mínimo 50 organizaciones.

### Ejemplo de buenas prácticas:

#### Gewinn für alle! Treptow-Köpenick, Alemania



Treptow-Köpenick es uno de los distritos de Berlín y cuenta con 237.102 habitantes. En 2008 se llevó a cabo el primer Mercado de Oportunidades de la localidad, titulado “Gewinn für alle!” (“¡Todos ganan!”), bajo el patrocinio del alcalde local. En el evento participaron 50 empresas y 40 organizaciones comunitarias, y se llegó a un total de 61 acuerdos. El centro local de voluntarios STERNENFISCHER lideró el comité organizador, que logró juntar a un equipo diverso y eficaz compuesto por representantes de empresas (p. ej., una compañía del sector salud), organizaciones comunitarias (p. ej., una misión urbana para indigentes sin hogar) y entidades locales (p. ej., la oficina local de bienestar social). El mercado también recibió apoyo por parte de entidades como la empresa de suministro de agua de Berlín, el sindicato de las instituciones de bienestar social y una cervecería local.

Gracias al enorme éxito alcanzado, el mercado ha sido instituido como un evento anual y STERNENFISCHER se ha consagrado como el primer punto de contacto para inversiones comunitarias y alianzas intersectoriales en el distrito.

El mercado de Treptow-Köpenick ha sido filmado y se produjo un corto documental en video. Si bien este último sólo está disponible en alemán, ilustra el ambiente entretenido e inspirador del evento. Además, representa un buen ejemplo del uso que se puede dar al material audiovisual para presentar el concepto del mercado y sus resultados de una manera moderna y atractiva.

Véase el video en:

[www.youtube.com/watch?v=ZG5NGS3Vp08](http://www.youtube.com/watch?v=ZG5NGS3Vp08)

### 3.1.4 Procedimientos del Mercado de Oportunidades

La implementación de un Mercado de Oportunidades puede dividirse en cinco fases recomendadas:



Figura 6: Mercado de oportunidades – Fases de implementación

Durante la fase de **inicio**, se concreta la idea del mercado y se constituye el comité organizador (tal como se describe en el punto 3.1.2).

La meta de la segunda fase es llegar a la **planificación** general del mercado, incluyendo la definición de fechas, la planificación financiera, la planificación del proyecto y la definición de hitos a lo largo del camino, la planificación de tareas, el desarrollo de una estrategia para incrementar la asistencia y la planificación de las comunicaciones. Los costos dependerán en gran medida del número de organizaciones que apoyen el mercado con ofertas en especie y Pro-Bono (o “Pro-Bono público”, término que alude al trabajo profesional ejercido de forma voluntaria y sin retribución). En una situación ideal, sólo el personal dedicado a la gestión y coordinación del proyecto requeriría ser remunerado por su tiempo. La experiencia muestra que se requieren alrededor de diez horas semanales durante seis meses para realizar estas tareas.

La tercera fase – dedicada al **reclutamiento** – está dirigida a conseguir los participantes para el evento del mercado en el sector empresarial y la sociedad civil. En general, ésta resulta ser la etapa que entraña mayores complicaciones y demanda mayor tiempo de todo el proceso, y se requiere persistencia. Los elementos clave de la fase de reclutamiento son: talleres individuales preliminares para las empresas y las organizaciones comunitarias, en los que se presenta la idea del mercado y sus beneficios; apoyo a ambas partes para encontrar y expresar lo que necesitan

y pueden ofrecer, y consejos sobre cómo establecer buenos contactos durante el mercado. Además, es necesario reclutar al equipo para el evento. Este equipo debería constar de un moderador, mediadores, notarios, personal de servicios técnicos y otras tareas especiales, y un gerente del mercado. El moderador preside el mercado y anuncia los resultados preliminares. Los mediadores facilitan los pactos entre las empresas y las organizaciones comunitarias cuando ambas partes no logran llegar a un acuerdo. Los notarios recolectan y revisan todos los acuerdos negociados y calculan el valor monetario de los mismos. El gerente del mercado es un miembro del comité organizador que monitorea el evento y coordina al equipo. >

### Consejos prácticos: Guía del taller preliminar para organizaciones comunitarias y por qué las empresas deberían participar en el Mercado de Oportunidades

Las organizaciones comunitarias a menudo tienen dificultades para formular y comunicar sus requerimientos de manera precisa y clara. Por tal motivo, es muy importante llevar a cabo un taller preparatorio para ayudar a las organizaciones comunitarias a alistarse para el mercado. El taller debería cubrir aspectos tales como el modo de definir y expresar sus requerimientos y sus ofertas de contrapartida, y el ensayo de métodos para establecer contactos, vender y mercadear sus ideas.

Una guía holandesa ofrece algunos consejos básicos sobre cómo llevar a cabo un taller preliminar.

Para mayor información, véase: Doc6 Taller preparatorio para ONGs.

A las empresas, en cambio, les resulta más fácil presentar sus ofertas. Uno de sus principales intereses consiste en comprender los beneficios o el potencial de negocio que podría representar el Mercado de Oportunidades. Por lo tanto, es importante proveer a las empresas toda la información y los argumentos a favor del Mercado de Oportunidades para ayudarlas a convencerse de las ventajas.

Véase: Doc7 Ventajas para las empresas

### Consejos prácticos: Siete pasos para el éxito

Existen algunas reglas básicas para ayudar a fomentar los acuerdos en el mercado.

Véase: Doc8 Siete pasos para el éxito

Use los siguientes modelos para mantener sus registros y verificar los acuerdos negociados en los mercados.

Véase: Doc9 Modelo de Acuerdo y

Doc10 Guía para asignar un valor monetario a los Acuerdos

Durante la fase de **seguimiento**, los resultados son comunicados a los medios. También es recomendable monitorear los acuerdos y mantener contacto con todos los participantes, a fin de recordarles que deben cumplir con lo pactado y ofrecerles asistencia en caso necesario. Adicionalmente, debería llevarse a cabo una evaluación final de todo el proceso del mercado, a fin de identificar los éxitos y extraer lecciones de lo que no funcionó tan bien. Estos datos pueden luego utilizarse como información y recomendaciones para mejorar los eventos futuros.

Toda esta planificación y preparación culmina en el propio evento del mercado, donde el inicio de las negociaciones se marca con un toque de gong. En un ambiente muy dinámico, las empresas y las organizaciones comunitarias negocian acuerdos de apoyo mutuo y alianzas. Los mediadores ofrecen asistencia a aquéllos que no encuentran contrapartes apropiadas. Después de dos horas, se toca el gong nuevamente para marcar el final de la ronda de negocios y se sirven refrescos. Al finalizar la ronda, se anuncia también el número definitivo de acuerdos pactados y su correspondiente valor monetario.



### 3.1.5 Principal impacto del Mercado de Oportunidades

El Mercado de Oportunidades incentiva públicamente las alianzas intersectoriales y beneficia tanto a las empresas, las organizaciones comunitarias como a la propia comunidad.

#### Las organizaciones comunitarias obtienen los siguientes beneficios:

- Establecen contactos con la comunidad empresarial y amplían sus redes.
- Aprenden a promocionar y mercadear su trabajo y sus logros.
- Contribuyen a sensibilizar a la comunidad empresarial y su personal sobre los proyectos de la comunidad y el trabajo comunitario.
- Consiguen oportunidades para desarrollar alianzas de largo plazo con las empresas.
- Ayudan a cambiar la percepción de las organizaciones comunitarias sobre la cooperación intersectorial.

#### Las empresas obtienen los siguientes beneficios:

- Se implican en nuevos negocios no monetarios, aprovechando su amplia gama de recursos y competencias.
- Establecen vínculos con organizaciones comunitarias y amplían sus redes.
- Fortalecen la lealtad de su personal.
- Presentan a las empresas como buenas ciudadanas y realzan su prestigio local.
- Consiguen oportunidades para desarrollar alianzas de largo plazo con las organizaciones comunitarias.

#### La comunidad obtiene los siguientes beneficios:

- Se hacen realidad proyectos valiosos que satisfacen los requerimientos de las organizaciones comunitarias.
- Las empresas adquieren una percepción más clara de los desafíos que afrontan las comunidades.
- Aumenta la conciencia del público frente a los temas sociales y las necesidades de la comunidad.
- Se establece un entorno de cooperación intersectorial y de Inversión Corporativa en la Comunidad que va más allá de las donaciones monetarias.

Aparte de los beneficios individuales para estas partes interesadas, uno de los impactos más importantes del mercado reside en que se desarrolla una infraestructura para inversiones en la comunidad en torno al comité organizador. En la etapa inicial, el mercado representa una red más o menos informal de personas y organizaciones que comparten un mismo punto de vista. Sin embargo, esta red va adquiriendo mayor formalidad a lo largo del tiempo, y la experiencia muestra que, por lo general después del segundo o tercer mercado, los miembros del comité organizador comienzan a emprender proyectos nuevos o adicionales que plantean mayores desafíos, tales como las Redes Pro-Bono y las plataformas para alianzas intersectoriales.

#### Lecturas sugeridas: Marketplace toolkit de los Países Bajos

El Mercado de Oportunidades fue desarrollado originalmente en Beursvloer, Países Bajos, y las comunidades holandesas han llevado a cabo muchos mercados con éxito desde 2001. En base a estas experiencias, se desarrolló un paquete de herramientas para mercados, a fin de divulgar la idea de promover los acuerdos entre diferentes sectores de la sociedad y contribuir así a mejoras graduales en el entorno social. Este paquete de herramientas permite a las partes interesadas estimar el esfuerzo requerido y dividirse las tareas.

Gracias al enorme éxito de los mercados holandeses, este instrumento fue adoptado también en Alemania y Austria. Siguiendo el ejemplo holandés, se desarrollaron proyectos piloto en tres ciudades, incluyendo manuales de implementación y talleres de capacitación para organizaciones intermediarias locales. La idea fue luego reproducida en otros municipios y distritos alemanes y austriacos, y hasta la fecha se han organizado ya más de 100 mercados.

El paquete de herramientas de los Países Bajos ofrece información detallada para los intermediarios locales sobre cómo preparar y llevar a cabo un Mercado de Oportunidades paso a paso.

Véase: Doc11 Beursvloer Marketplace toolkit (en inglés)



El presente instrumento ("Instrumento 1: Mercado de Oportunidades") es uno de los cuatro instrumentos que forman la publicación: "Toolkit: Inversión Corporativa en la Comunidad. Instrumentos para iniciar y fortalecer la cooperación a nivel local y regional". Los otros tres instrumentos son: "Instrumento 2: Jornada de Inversión Comunitaria", "Instrumento 3: Redes Pro-Bono" e "Instrumento 4: Modelo Plataforma".

**Publicado por**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn  
Alemania  
Teléfono: +49 61 96 79-0  
Fax: +49 61 96 79-11 15  
E-Mail: [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
Internet: [www.giz.de](http://www.giz.de)

**Responsable coordinadora del proyecto**

Romina Laumann  
Cooperaciones Público-Privadas para el Desarrollo  
Gerente de Proyectos para China, Filipinas y Mongolia, GIZ Alemania

**Colaboradores**

Susanne Gärtner, Consultora sobre Cooperación con el Sector Privado, Kosovo  
Peter Hauschnik, Coordinador Programa Cercapaz, GIZ Colombia  
Romina Laumann, Cooperaciones Público-Privadas para el Desarrollo, GIZ Alemania  
Alexandra Ospina, Especialista Sector Privado y Paz (RSE), Cercapaz, GIZ Colombia  
Alexander Sassmann, Experto en RSE y Turismo Sostenible, GIZ Alemania  
Andreas Villar, Experto en Energía y Cambio Climático, GIZ Alemania  
Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend" (UPJ) e.V., Alemania

**Agradecimientos especiales**

- Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Alemania. Especialmente al Equipo de „Gute Geschäfte: Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige“
- Observatorio de Responsabilidad Social Empresarial, Manizales, Colombia
- En Caldas, Colombia: Asociación Nacional de Empresarios (ANDI), Universidad de Caldas, Corporación de Desarrollo Comunitario Versalles, Cámara de Comercio de Manizales
- En Cesar, Colombia: REDUCESAR, Gobernación del Cesar, Programa de Desarrollo y Paz del Cesar, Cámara de Comercio de Valledupar
- En Norte de Santander, Colombia: Universidad Francisco de Paula Santander, Gobernación de Norte de Santander, Cámara de Comercio de Cúcuta y CorpoalíaRSE
- Todas las organizaciones en Europa que facilitaron fotos, vídeos y documentación sobre Mercado de Oportunidades, Jornada de Inversión Comunitaria, Red Pro-Bono y Modelo Plataforma.

**Edición**

Susanne Gärtner  
Romina Laumann  
Alexander Sassmann

**Diseño, ilustraciones y finalización**

Eva Hofmann, Sandra Winter,  
W4 Büro für Gestaltung, 60329 Fráncfort, Alemania