

## Negocios inclusivos: Una tendencia de la Responsabilidad Social Empresarial hacia la eficiencia de la cadena de valor

### Inclusive business: A trend of Corporate Social Responsibility towards the efficiency of the value chain

Rada-Llanos, Jesus; Aragaki, Alfredo Miguel; Henríquez Fuentes, Gustavo R.; Torrenegra, Alvaro Jesús; Landazuri, Luis Fernando

Jesus Rada-Llanos

c09038@utp.edu.pe

Universidad del Norte, Colombia

Alfredo Miguel Aragaki

Universidad Tecnológica del Perú, Perú

Gustavo R. Henríquez Fuentes

gustavor.henriquezf@unilibre.edu.co

Universidad Libre de Barranquilla, Colombia

Alvaro Jesús Torrenegra

Universidad del Norte, Colombia

Luis Fernando Landazuri

llandazury@unisimonbolivar.edu.co

simon bolivar, Colombia

**Resumen:** El presente artículo de revisión pretende aportar desde las bases de la Responsabilidad Social Empresarial, a la comprensión de los negocios inclusivos como estrategias de integración con la comunidad y fuente de sostenibilidad para personas de bajos recursos y empresas por igual. Se analiza la situación de la pobreza en Colombia y América Latina, además de la concepción de la base de la pirámide, resultando de este análisis, la comprensión sobre el alcance de los negocios inclusivos como parte de la solución a los problemas de pobreza y atraso de la región. Parte de la conclusión se centra en que los negocios inclusivos son una estrategia que permite generar empleo y riqueza para la comunidad, pero además, a toda la cadena de suministro de una organización que sabe leer las ventajas de integrar sus operaciones alrededor de un grupo de personas de escasos recursos, dispuestas a aportar trabajo y otras habilidades.

**Palabras clave:** Negocios inclusivos, cadena de valor, valor compartido, Responsabilidad social empresarial.

**Abstract:** This review article seeks to contribute from the bottom of Corporate Social Responsibility, understanding of integration strategies with the community known as inclusive business. The article analyzes the situation of poverty in Colombia and proposes inclusive business as a partial the solution to this. In addition, inclusive business is a strategy that can generate employment and wealth for the community.

**Keywords:** Inclusive business, value chain, shared value, Corporate Social Responsibility.

#### AD-GNOSIS

Corporación Universitaria Americana, Colombia

ISSN: 2344-7516

ISSN-e: 2745-1364

Periodicidad: Anual

vol. 7, núm. 7, 2018

revistaadgnosis@coruniamericana.edu.co

Recepción: 14 Abril 2017

Aprobación: 02 Octubre 2017

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/716/7163676011/>

DOI: <https://doi.org/10.21803/adgnosis.v7i7.298>

Autor de correspondencia: c09038@utp.edu.pe

Corporación universitaria Americana



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

#### NOTAS DE AUTOR

c09038@utp.edu.pe

## INTRODUCCIÓN

Los negocios inclusivos son fuente de desarrollo sostenible, de capacitación y de transferencia de tecnologías. Con el aumento de la población a nivel mundial, también ha aumentado el índice de personas que a diario se deben conformar con sobrevivir en condiciones de pobreza e ingresos aproximados a los 2 dólares diarios. La sostenibilidad de la sociedad reúne 3 pilares en los que la organización puede aportar, proponiendo un impacto en todos aquellos actores con los que interactúa (Stakeholders), con destrezas y habilidades para contribuir con el desarrollo económico mientras impulsa acciones para respetar y conservar ecosistemas, flora y fauna (Lalangui, Espinoza y Pérez, 2017; Higuera, Simancas, Sastoque y Cortés, 2017a; 2017b). En este sentido, una organización puede apostar a la sostenibilidad a partir de las prácticas de responsabilidad social y los negocios inclusivos como estrategia para generar beneficios sociales o económicos a los Stakeholders en los que impacta, o beneficios ambientales a la sociedad.

La situación de pobreza y subdesarrollo en América Latina y en Colombia se evidencia en los distintos informes de UNICEF y otras entidades que le hacen seguimiento a la problemática social. En Colombia, esta iniciativa de apostar por la sostenibilidad de la sociedad, está tomando fuerza con varios proyectos de desarrollo social basados en el modelo de los negocios inclusivos. Se puede avanzar hacia la consolidación de una alianza entre pymes y comunidad, ya que en este sector recae casi la mitad de la generación de puestos de empleo del país; con ello se potenciaría la generación de empleo y de riqueza en comunidades locales a través de la intervención de la empresa privada y los pequeños y medianos empresarios. En Colombia, de acuerdo al DANE (2015) la tasa de desempleo para agosto de 2015 se ubicó en 9,1%, aumentando con respecto al mes anterior en un 0,2%. Se puede aportar estrategias para reactivar las fuentes de empleo.

La estrategia debe ser una apuesta integral de varios sectores. Flórez (2012) afirma que las alianzas que generan los negocios inclusivos entre empresarios y comunidad tienen éxito gracias a la integración del gobierno nacional, regional y local; a la integración entre comunidad y los sectores privados, así como a la participación activa de todas las partes interesadas con el sector social, donde finalmente, se encuentra la comunidad. Esta integración permite la sostenibilidad del modelo toda vez que los esfuerzos son valorados por varias partes y benefician a todos.

La primera parte del artículo muestra un acercamiento hacia la temática de la pobreza en el mundo, Latinoamérica y Colombia, además de aportar al entendimiento del concepto de negocios inclusivos. La segunda parte es un recorrido por algunos conceptos, casos empresariales de negocios inclusivos y su comparación con la Responsabilidad Social Empresarial. La parte 3 del artículo pretende ser el análisis de la comprensión del término base de la pirámide (bdp) para el foco principal o mercado meta de los negocios inclusivos. Por último, el artículo presenta las conclusiones sobre la revisión teórica realizada.

El propósito de este artículo es comprender los negocios inclusivos como una estrategia empresarial que propone beneficios para las organizaciones y que genera desarrollo para la comunidad, integrando diferentes actores como ONG, gobiernos, empresa privada y la comunidad como fuerza motora o miembro activo de la cadena de suministro de las distintas empresas privadas y organizaciones gubernamentales que requieran de mano de obra con disponibilidad inmediata.

### 1. Los negocios inclusivos en América Latina como estrategia de lucha contra la pobreza

Los negocios inclusivos son una estrategia empresarial que ayuda a las empresas grandes, o empresas “ancla”, a desarrollar la competitividad de su cadena de suministro; también puede ser el caso de las pequeñas y medianas empresas en Colombia (PYME), las cuales pueden hacerse a los beneficios que brinda esta clase de alianza. Se puede gestionar la integración por ejemplo de proveedores, distribuidores, o de productores y comercializadores en una localidad, con la venta-ja de que estos son conocidos y aceptados por los pobladores, conocen las particularidades del entorno y se encuentran en el mercado meta o muy cerca a este, lo cual logísticamente, es un beneficio para la estructura de costos de la empresa. La disponibilidad inmediata y la

cercanía de los miembros de la cadena, permite que la empresa pueda contar con sus materias primas, insumos y mano de obra que llega rápidamente a sus jornadas de trabajo.

Márquez, Reficco y Bergel (2009) miran los negocios inclusivos como una estrategia clara para la lucha contra la pobreza, estos autores sostienen que:

Los negocios inclusivos son una oportunidad real de combatir el drama endémico de la pobreza en nuestra región (...) incorpora a los sectores de bajos ingresos, ya sea como consumidores, proveedores o distribuidores. Debe intentar transformar el statu quo, tener una motivación de negocios, conectar lo local y lo global, ser innovador y paciente, aprovechar los recursos locales y tener protagonistas no habituales (p.30).

América Latina ha sido por muchos años foco de pobreza que afecta la calidad de vida de sus habitantes, los cuales, en muchos países, no tienen oportunidades dignas de trabajo o fuentes de ingreso que le garanticen la supervivencia; además, en los últimos años, América Latina ha sido testigo de cambios en procesos económicos, sociales y ambientales, los cuales también ocurren a nivel mundial.

El proceso de globalización ha sido uno de los factores que ha ocasionado cambios acelerados en las formas de organización de los mercados, procesos productivos, sociedades y grupos de personas, pero también en temas como la distribución de la riqueza o el medio ambiente. Para Rivero, (2009) “la globalización actual es un fenómeno complejo, que trasciende la economía e impacta directamente aspectos fundamentales de la vida de las naciones, tales como la cultura, la educación, la política y, en general, las visiones del mundo contemporáneo” (p.127).

Actualmente, la concentración de poder y riqueza está más concentrada en un grupo reducido de personas en el mundo, más aún, en América Latina. Buitrago (2009) deja ver un panorama no muy alentador para la economía de Latinoamérica, la cual ha pasado de un boom en su PIB basado en el proteccionismo, a una acelerada época de impactos negativos para la economía:

Las aperturas comerciales adoptadas en los 90’s por los países latinoamericanos trajeron consigo una gran liberalización de los mercados financieros. Así, los flujos de capital hacia las economías del continente generaron impactos contradictorios. (...) después de haber sido fuertemente positivo en los años ochenta, particularmente gracias a los subsidios a las exportaciones y a la protección de las importaciones, el saldo de la balanza comercial se tornó fuertemente negativo debido a la liberalización de los mercados y a la revaluación del tipo de cambio real (p. 123).

El desarrollo de políticas en comercio exterior en países de América Latina ha aumentado los niveles de pobreza en el continente, al tiempo que ha sido determinante para que muchas empresas locales cierren sus puertas debido en parte, a la afectación de su economía producto de la entrada al mercado de multinacionales que se benefician de los tratados de libre comercio firmados por Latinoamérica y el resto del mundo. América Latina presenta un vacío en políticas de desarrollo sostenible para reducir los márgenes de pobreza, que garanticen estabilidad económica de las empresas.

TABLA 1  
Evaluación de la pobreza en América latina

Tabla 1

*Evolución de la Pobreza en América Latina.*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Extrema Pobreza</b>	18,1	18,5	19,4	10,1	16,9	15,4	13,3	12,6	12,9
<b>Pobreza</b>	42,5	43,2	44	44,2	42,2	39,8	36,5	34,1	33

Fuente: León Correa (2011).

No obstante, si un empresario diseña una matriz DOFA1 e identifica esta amenaza en ella, también podría identificar los negocios inclusivos como una oportunidad para mitigar los efectos de la globalización en su empresa. Posterior a la década de los 90's, caracterizada por efectos negativos en la economía de América Latina, llega la década del 2000, marcada por índices negativos para la economía, sobre todo en lo que respecta a la evolución de la pobreza y la pobreza extrema. En la tabla 1 se muestra la situación de la pobreza en Latinoamérica y su evolución en la primera década del siglo. León (2011)

De acuerdo a León (2011), la situación ha mejorado porcentualmente en el número total de habitantes identificados en cada categoría (extrema pobreza y pobreza). La situación de pobreza se vive también en otros países a lo largo del mundo, por lo que las soluciones deben ser generalizadas, para generar mecanismos sostenibles económica y socialmente que integren a las comunidades con los procesos de producción locales o globales, dando paso a cambios conceptuales, culturales y operativos como lo afirman Márquez et al., (2009).

La WBCSD y SNV (s.f) sostienen que la riqueza global prácticamente se ha duplicado desde 1990, pero casi la mitad de la población mundial subsiste con menos de 2 dólares diarios. El dinero hoy se concentra en una población muy pequeña de personas. Prahalad y Hammond (2005) aseguran que “el 65% de la población mundial gana menos de US\$ 2.000 al año, lo cual representa 4.000 millones de personas” (p. 87). Un informe del CECODE2 2010 – 2011 indica que en Colombia cerca del 37,2% de la población está en situación de pobreza (16,9 millones de personas); el 12,3 % de los colombianos están en situación de extrema pobreza (5,6 millones de personas); 9,2% es la tasa de desempleo en noviembre de 2011 (2.1 millones de colombianos buscando empleo en noviembre de 2011). En el año 2017, el 82% de la riqueza generada en el mundo se concentró en el 1% más rico de la población mundial (el tiempo, 2018). Colombia es el país con mayor nivel de desigualdad en América Latina por su alta concentración de riqueza, con una alta población moviéndose en empleos informales sin posibilidad real de progresión (Dinero, 2018).

Los negocios inclusivos pueden llegar a ser parte de la solución al problema del subdesarrollo económico y social para América Latina y el resto del mundo, generando, además, competitividad para las empresas al fortalecer su cadena de suministro. En la medida en que se fortalezcan estas estrategias, se fortalecerán consigo los índices de desarrollo del país, en cuanto a ingreso per cápita, PIB3 e indicadores de desempleo, ya que la propuesta puede ser puesta en marcha por el sector de las pymes, el cual en Colombia, genera una cantidad considerable de empleos y es fuente primordial del aparato económico del país. Se deben discutir los esfuerzos por buscar solución a la situación de pobreza de las personas y las consecuencias que esto trae para el desarrollo o atraso de cualquier país. Se necesita cambiar la mentalidad de los gerentes y dueños de empresas y ver en la comunidad un aliado importante. Simanis y Hart (2006) al respecto agregan:

La última década ha sido testigo de un cambio radical en nuestra comprensión y el enfoque del alivio a la pobreza. Impulsada en gran parte por la aparición de formas basadas en el empoderamiento del desarrollo (...) el alivio de la pobreza debe reconocer a los pobres como agentes centrales en este proceso (p. 43). [Traducción libre]

1 Matriz utilizada en la empresa para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el propósito de conocer el estado interno y externo de la empresa.

2 Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. 3 Producto Interno Bruto.

## 2. La Responsabilidad Social Empresarial y los negocios inclusivos

Algunos autores están de acuerdo en el hecho de que los negocios inclusivos no hacen parte de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo, no se puede negar el hecho que, como estrategia empresarial, buscan generar competitividad a la cadena de valor de una empresa y mejorar en las condiciones de vida de los stakeholders alrededor de la empresa integrándolos en los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución.

De acuerdo con Calderón y Silva (2009) la Responsabilidad Social Empresarial permite reflejar el compromiso de las empresas con la comunidad en materia de desarrollo sustentable en lo económico, social y ambiental; basado en principios éticos y articulación con los grupos de interés a través de comunicación fluida para conocer la problemática de la localidad. La Responsabilidad Social es una actitud voluntaria y

sensible ante los problemas y las carencias de la sociedad, que demanda a la vez una actitud proactiva para buscar soluciones mediante estrategias que permitan disminuir los impactos negativos al medioambiente y a la sociedad (Hernández, Alvarado y Luna, 2015). Henríquez, Vallaeys y Garzón (2018) sostienen que:

La Responsabilidad Social, ha sido implementada en organizaciones, empresas y universidades como una herramienta de gestión de los impactos sociales y ambientales, de la cual pueden destacarse como puntos relevantes: 1) Que dicha responsabilidad se define como la gestión ética y transparente de los impactos de la organización; 2) Cuya finalidad es promover el desarrollo sostenible y el bien estar de la sociedad; 3) Que toma en cuenta las demandas de los grupos de interés; 4) Adecuándose a las normativas internacionales de buen comportamiento; 5) Y que se practica en todas las decisiones y acciones de la organización.

Scott (2014) explica la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial en sus inicios en los Estados Unidos, pasando por temas medioambientales, sociales y últimamente centrando su atención en el desarrollo sostenible. Scott sobre este tema dice que con el propósito de ayudar al desarrollo de la comunidad, la Responsabilidad Social Empresarial implica que la organización dialogue y se involucre con la comunidad, conociendo sus problemas para proponer soluciones a estos; la empresa además debe proponer la creación de fuente de empleo, promover la riqueza y generación de ingresos comprando bienes y servicios de empresas locales, apoyar a la diseminación de conocimiento, educación y apropiación de tecnologías, invirtiendo en actividades para el beneficio de la gente local sea que esta trabaje o no con la empresa. Es en Estados Unidos a mediados de la década de los 50's, donde las empresas adquieren un rol protagónico dentro del sistema económico mundial, partiendo de los planteamientos de economistas clásicos que aluden a cualquier tipo de función social de la organización (Urdaneta, Cova, Chirinos y González, 2016).

Según la concepción de estos economistas clásicos, los empresarios debían preocuparse exclusivamente de obtener beneficios, crear riqueza para los accionistas y cumplir con la legalidad impuesta a las organizaciones (Urdaneta, Cova, Chirinos y González, 2016). A través de las prácticas de Responsabilidad Social en las empresas, logró demostrarse que además de apropiarse de las problemáticas sociales, la Responsabilidad Social propone un mundo habitable, entendiéndose que la responsabilidad "social" es responsabilidad de cada organización por los impactos sociales y ambientales que genera (...) impactos en el campo social que incluye el planeta entero, sus condiciones de habitabilidad humana, y la vida digna de generaciones futuras (Vallaeys, 2014).

En su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, empresas en América Latina han encontrado una ventaja competitiva que han adaptado a su estrategia corporativa, como es el caso de Toks en México. Como estrategia de gestión, la Responsabilidad Social Empresarial es entendida por empresarios (de un sector económico en Colombia) como un modelo pull market donde los principales beneficios se encaminan al posicionamiento y el favorecimiento a empleados (Sepúlveda, Ordoñez y Prada, 2014). La correcta integración de las prácticas de Responsabilidad Social a la gestión estratégica de la organización redundan en Reputación Corporativa (Sanje y Se nol, 2012).

La cadena de restaurantes Toks, ha puesto en marcha un modelo de desarrollo para su cadena de valor y la comunidad, incorporando un componente de negocios productivos (Negocios inclusivos) en su estrategia. Toks se identifica como una empresa socialmente responsable en su estrategia empresarial indicando que "nos ocupamos de la vinculación de grupos a la comunidad, vida laboral y el medio ambiente, entre otros. Con el programa de Proyectos Productivos, se buscan productos naturales, artesanales y de calidad elaborados por diferentes comunidades del país" (como se cita en Camacho y Pérez, 2011, p. 147). Se requiere incorporar las preocupaciones sociales, medioambientales y de derechos humanos como parte de la estrategia de negocio para catalizar las preocupaciones sociales en la gestión de la organización (Saldarriaga, 2013).

Reficco "habla de la relación entre RSC y los negocios inclusivos, matizando que la primera no incluye a la segunda" (cómo se cita en Sierra, García y Zorio, 2009); sin embargo, puede decirse que la línea de división no es muy clara. No existe exactamente una línea que separe los dos conceptos, por lo cual, para efectos de este artículo, se tomará los negocios inclusivos como un componente relevante de la Responsabilidad Social

Empresarial, toda vez que impulsan el desarrollo de las comunidades y disminuyen los índices de pobreza. Duque, Cardona y Rendón (2013) sostienen que “a partir de la década del 2000, ingresan nuevas categorías en el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como lo son el desarrollo sostenible, la ética en los negocios, los negocios inclusivos, entre otras” (p. 199).

Los negocios inclusivos son una estrategia que puede contribuir al alivio de la pobreza de manera más eficaz que la filantropía, ya que, con una orientación muy inclusiva, incorporan a comunidades de bajos ingresos a la cadena de valor de la empresa (Halme, Linderman y Linna, 2012; Golja y Pozega, 2012). Los negocios inclusivos:

Se distinguen por desarrollar modelos rentables de negocio que integren en sus cadenas de valor, como proveedores o distribuidores, a comunidades de escasos recursos, logrando con ello prosperar ayudando a los demás. Los negocios inclusivos son un modelo de rentabilidad, donde las empresas incorporan en sus cadenas de suministro a comunidades de bajos ingresos, mejorando su calidad de vida (Gómez y Berlanga, 2012, p. 153).

Los negocios inclusivos son una forma de concentrar esfuerzos operativos o de producción alrededor de los Stakeholders de la cadena de suministro de la organización, teniendo en cuenta, las preocupaciones sociales del macro y micro entorno para buscar beneficios de tipo económico y logísticos para ambas partes; recordando que la logística como proceso, tiene el propósito de abastecer, garantizar la producción y la distribución de bienes, además de la eficiencia de los costos y la maximización de utilidades (Cardona, Henríquez y Balza, 2017a), innovando los niveles de servicio para que el cliente perciba a través del servicio brindado, la calidez y propuesta que la organización le ofrece (Cardona, Henríquez y Balza, 2017b; Henríquez, Rada y Jassir, 2016). Los negocios inclusivos generan sinergias entre miembros de la cadena de suministro, además de generar acercamiento con la comunidad y reputación corporativa por las prácticas inclusivas que despliega la empresa.

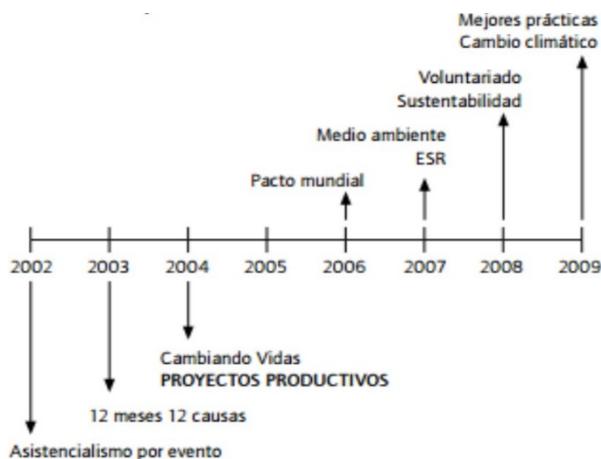


FIGURA 1

#### Etapas de la RSE en la cadena de restaurantes Toks en México

De acuerdo a Camacho y Pérez, las etapas de la Responsabilidad Social Empresarial en la cadena Toks son las que se exponen en la figura 1.

Camacho y Pérez (2011)

Figura 1. Etapas de la RSE en la cadena de restaurantes Toks en México. Una construcción de la evolución de la estrategia de RSE de la empresa basados en Camacho y Pérez (2011).

Según Pricewaterhouse Coopers (2005) se deben identificar e integrar a los Stakeholders y escucharlos constantemente, de esta manera puede la empresa adelantarse a necesidades en Responsabilidad Social Corporativa en la localidad. Cuando la comunidad es vulnerable, esta comunicación debe ser más fluida con el propósito de enterarse mejor de las necesidades insatisfechas de sus habitantes y poder diseñar estrategias más acordes con la problemática. Los grupos de interés o *stakeholders* son los principales indicadores del desarrollo

sostenible en los diversos campos de acción en los cuales se pueden llevar a cabo programas de Responsabilidad Social Empresarial (Lalangui, Espinoza y Pérez, 2017). Para el desarrollo de proyectos productivos o negocios inclusivos con una comunidad, la empresa debe tener identificadas las necesidades de las dos partes, con el fin de incrementar las posibilidades de éxito de la alianza. Según Barroso et al., (2015) la Responsabilidad Social brinda ventajas a la organización ya que permite mayor competitividad aprendiendo a respetar la dignidad de las personas, comunidades y medio ambiente. Las estructuras de gobernanza deben integrar rutinas que beneficien a sus Stakeholders, buscando la eficiencia de la gestión, pero además, la administración ética y transparente de los recursos que se disponen para organizar el modo de producción de la organización (Henríquez, Lombana, González, Higuera, Landazuri, Rada, Aragaki y Simancas, 2018; Henríquez, 2013). Modos de producción bajo una integración vertical u horizontal del negocio, facilitarían integrar proyectos de Negocios inclusivos para fortalecer la cadena hacia adelante o atrás, hacia arriba o abajo en cuanto a la integración horizontal o vertical de una empresa con unidades de negocio nuevas bajo la figura de los negocios inclusivos, aprovechando además, la experiencia, habilidades y capacidades de personas en sus oficios diarios.

En América Latina, el sector agropecuario ha incorporado a su cadena de valor a grupos pertenecientes a sectores de bajos ingresos, logrando mejorar los ingresos y calidad de la vida de los involucrados y de sus familias (Ickis, Leguizamón, Metzger y Flores, 2009). En Honduras, se desarrolló un proyecto y es un ejemplo de lo que los negocios inclusivos pueden hacer para la reducción de la pobreza. Sobre este proyecto, Van Haeringen y de Jongh (2010) explican:

Las familias que participaron en la fase piloto del negocio inclusivo de recolección y extracción de aceite de corozo con la Corporación Dinant en Honduras, no tenían una labor fija antes de involucrarse en el negocio inclusivo. Su ingreso pasó de un promedio mensual de 32 USD por persona, a un ingreso de 80 USD promedio. Además, se apropiaron de nuevas tecnologías a través de los procesos de capacitación sobre recolección de frutas y extracción del aceite (p. 70). En la base de la pirámide las empresas le han apostado al desarrollo conjunto de emprendimientos de la mano de la comunidad local, generando oportunidades de auto sostenimiento en la medida que se benefician de estas relaciones.

Los negocios inclusivos, como estrategia de desarrollo, generan sinergias que permiten desarrollar socialmente las poblaciones y la cadena de suministro de una empresa, ya que se logra captar proveedores o distribuidores que conocen mejor el mercado, o que cuentan con la materia prima de la localidad, facilitando el acceso a esta. La integración sólida de la cadena de suministro y la disponibilidad de insumos y materias primas en la cadena de suministro es una ventaja clave para una organización en su proceso de producción, distribución e innovación (Jassir, Domínguez, Paternina y Henríquez, 2018; Henríquez, Cardona, Rada-Llanos y Robles, 2018).

En términos de logística, Alpina por ejemplo, ha logrado innovación en altos niveles en canales de venta, gracias a canales de autoventa que llegan a consumidores finales con productos de bajo precio y un modelo económico rentable por medio de negocios inclusivos, incorporando grupos de mujeres emprendedoras (Fernández, 2013). En Colombia, la Responsabilidad Social Empresarial, junto a la estrategia de negocios inclusivos, pueden ayudar en la promoción de desarrollo sostenible y de paz. Jiménez (2014) asegura que el sector privado, en cabeza de las transnacionales, es un actor relevante para el proceso de construcción de país; este autor se apoya en Vargas (2012); Abramov (2010); Rettberg y Rivas (2012) y Gerson (2001), para sostener que las empresas transnacionales pueden ayudar en la generación de condiciones económicas para la inclusión social para que el conflicto armado en Colombia, no tenga lugar de nuevo o se repita, siendo que el atractivo de la paz para el sector empresarial y en particular para las multinacionales consiste en que éstos actores (empresas) cuentan con recursos como capital, conocimiento y habilidades administrativas de relevancia para apoyar la gestión del gobierno. Estas empresas tienen la capacidad de invertir y crear empleos, para los desmovilizados del conflicto, y para las víctimas que este ha dejado. Para los intereses de gobernabilidad de Colombia, la generación de empleo y de otras oportunidades económicas puede alimentar

y sostener acuerdos de paz frágiles. En la figura 2, se presenta el mapa de negocios inclusivos en Colombia por regiones del país que le han apostado al desarrollo de esta práctica.



FIGURA 2  
Mapa de Colombia con la distribución de negocios inclusivos  
Soto (2014)

En Colombia, una iniciativa de bancarización ha ayudado a prosperar a personas humildes de escasos recursos: Daviplata, es un negocio inclusivo desarrollado por Davivienda (Empresa financiera de Colombia) con el objetivo de entender mejor las necesidades del mercado. Latorre, Díaz, Plata y Marín (2015) explican el modelo de Davivienda que busca la inclusión al sector bancario de un grupo con acceso limitado: El equipo de este banco desarrolla un trabajo etnográfico para estudiar de cerca a los comerciantes minoristas, las cadenas de distribución, las expectativas de comerciantes pequeños con sus metas y obstáculos, además de la logística de distribución de estos grupos. Una vez se hace el contacto interpersonal, se avanza en el entendimiento de la cotidianidad de estos negocios y se procede a ofertar un servicio a la medida de este segmento con acceso limitado al sector bancario en Colombia. La inclusividad de negocios pequeños a cualquier escala en la cadena de suministro de las grandes empresas, permite el desarrollo sostenible mutuo, asegurando a las pequeñas empresas relaciones con clientes con poder económico, y a las grandes empresas, fortalecer su capacidad para hacerse con recursos como mano de obra, insumos y materias primas. Al desarrollar un modelo de crecimiento

económico inclusivo, se desarrollan localidades en que los pequeños negocios son incorporados en la cadena de valor como distribuidores, proveedores, obteniendo la materia prima de la localidad (WBCSD y SNV, s.f.). Al integrar la comunidad y la empresa, se crea un sentido de afiliación y lealtad de los consumidores locales y ventajas competitivas (Calderón y Silva, 2009). Los beneficios de la estrategia van más allá de las ventajas logísticas y el desarrollo sostenible para la comunidad, se desarrolla además, un vínculo duradero entre ambas partes.

Pineda (2014) indica que los negocios inclusivos:

Dejan de lado la concepción de traer el desarrollo a los países menos desarrollados a través de la puesta a disposición de ayuda financiera, y más bien vinculan las necesidades sociales a la creación de puestos de trabajo y de fuentes estables de ingresos, como un mecanismo más eficaz para reducir la pobreza y fomentar el desarrollo a largo plazo (p. 3).

Una oportunidad de desarrollo para el país (Colombia), la representa la unión de las pyme o pequeñas empresas con personas de las localidades que las lleven a integrarse horizontal o verticalmente para mejorar su cadena de valor. En la medida en que se fortalezca esta alianza, el país se beneficiará en lo social, ya que se habla de un sector que genera aproximadamente la mitad de los puestos de empleo en el país. Gutiérrez afirma que “en Colombia las pequeñas y medianas empresas son la plataforma para la generación de empleo, pues más de la mitad de los ocupados a nivel nacional, se forma y desarrolla en ellas” (como se cita en Sánchez, p.30).

### **3. La Base de la Pirámide como requisito para una estrategia de negocios inclusivos exitosa**

Los negocios inclusivos pretenden ser parte de la solución al problema de la pobreza mundial. Los pobres conforman un mercado grande que, aunque de bajo poder adquisitivo, se caracterizan por pagar en efectivo consumiendo productos para satisfacer sus necesidades y sobrevivir. El poder agregarlos a la cadena de valor de la empresa, permite no solo hacer clientes nuevos y localizados cerca a la empresa; el incorporarlos lleva a la empresa a realizar ajustes en los productos según las condiciones de precio y cantidad que los mercados de la base de la pirámide demanden. Aprenden del mercado al acercarse más a este.

De acuerdo a Simanis y Hart (2006) el apostarle al mercado base de la pirámide, o a la base más pobre del mercado, no sólo permite contribuir al desarrollo sostenible y a la disminución de la pobreza por medio de fuentes generadoras de empleo, también permite la construcción de ideas generadoras rentables para desarrollar nichos de mercados, estrategias innovadoras de comercialización y distribución, pero ante todo productos y servicios que se retroalimentan de los consejos de los compradores para ser ajustados bajo condiciones muy claras y específicas para este mercado. Cualquier empresa se beneficiaría de las bondades de un sistema de información de marketing como este.

Prahalad (2005) afirma que “los gobiernos nacionales y locales tienen un importante papel que desempeñar en este proceso. Deben crear las condiciones que hagan posible la participación del sector privado en la creación de la oportunidad de mercado en la base de la pirámide” (p.152). Tal como Prahalad afirma, para lograr resultados satisfactorios en los negocios inclusivos, se necesita del auspicio del gobierno para tener las bases suficientes en cuanto a infraestructura, facilidades de desarrollo de negocios, eliminación de tramitología o recurso humano calificado entre otras variables que potenciarían esta alianza entre el sector privado y los menos favorecidos. El abonar el terreno para cosechar buenos resultados en mercados de la base de la pirámide es labor de una variedad de actores. Según Mutis y Ricart (2008):

El potencial de inversión en estos mercados también lo favorecen acciones de organismos internacionales como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) con la iniciativa “Oportunidades para la Mayoría” mediante la cual se facilitan instrumentos financieros para estimular inversiones privadas en la base de la pirámide o iniciativas como la alianza en el IWG (Insurance Working Group) de las 16 aseguradoras, reaseguradoras y brokers líderes del mundo auspiciadas por la UNEP FI (United Nations Environmental Programme Finance Initiative) para promover la investigación, desarrollo de productos, metodologías, prácticas y servicios que comprometan al sector de los seguros en aspectos sociales, medioambientales y gubernamentales. (p.13)

El desarrollo de la base de la pirámide a través de la inclusividad, es una estrategia global que involucra a múltiples actores en una causa loable: Disminuir la pobreza asegurando prácticas sociales y ambientales seguras. Otras tendencias como las empresas sociales, le apuestan también al mercado de la base de la pirámide. Yunus sobre la empresa social dice que se “configura ‘des- de abajo hacia arriba’ integrando íntimamente la empresa en la realidad espacial y cultural de su colectivo objetivo, de manera que se genere una ‘coreación’ de valor con diferentes grupos de interés y un reparto equitativo de este” (como se cita en Fisac, Moreno, Mataix y Palacios, 2011, p.46). Se trata de un enfoque que admite filantropía y asistencialismo al comienzo de la estrategia, para posteriormente, devolver unos dividendos a los inversores y enfocar la inversión y beneficios generados de forma social, para garantizar modelos económicos viables para los menos favorecidos.

La base de la pirámide es para los negocios inclusivos mano de obra y materia prima. Esta parte de la población le brinda a la estrategia el rumbo y propósito claro de incorporación de grupos de interés que pueden trabajar en asocio con las empresas, obteniendo beneficios mutuos en costo, tiempo y calidad para la empresa, e ingresos y mejora de la calidad de vida para la comunidad.

#### 4. Conclusiones

Los negocios inclusivos son considerados en la actualidad, una estrategia empresarial que promueve la cooperación de partes involucradas para sacar adelante uso objetivos en común: generar calidad de vida y competitividad para las cadenas de suministro. Estas partes, principalmente las conforman el sector empresarial privado y la comunidad local en general, sin embargo, también necesita del seguimiento o auspicio del gobierno central y local para lograr condiciones claras y favorables para la estrategia: marco regulatorio, incentivos financieros, carreteras de acceso o plataformas logísticas, sistemas de información, políticas de incentivos, entre otros.

Como una evolución de la Responsabilidad Social Empresarial, los negocios inclusivos deben proponer mecanismos de sostenibilidad para la estrategia de negocios y beneficios mutuos, a los cuales se les pueda hacer seguimiento y medición con el ánimo de aprender constantemente, ajustar la estrategia y controlar el proceso.

Como estrategia para superar la pobreza en América Latina y Colombia, puede generar más beneficios que dudas. Para el caso de Colombia puede impulsar fuertemente el desarrollo de las pymes, en donde recae cerca del 50% de la generación de empleo. Los negocios inclusivos también deben ser vistos como una estrategia que permite la diseminación de educación, conocimiento y prácticas empresariales, y que puede generar un incremento de los emprendimientos locales. Para las empresas grandes y pymes, los negocios inclusivos ayudan a consolidar distribuidores y proveedores del entorno, que además, conocen la zona y se identifican con la empresa u organización ancla que desarrolla el negocio inclusivo.

A través de estas alianzas con la comunidad, las empresas obtienen una rica fuente de conocimiento sobre las necesidades, preferencias y gustos del mercado; los problemas principales del entorno y los socios potenciales de para la organización en el área y sus zonas colindantes, lo cual, en términos empresariales, permite mejorar y ajustar la estrategia de marketing a las condiciones reales del mercado.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Área de desarrollo, documento informativo. WBCSD y SNV (s.f) *Informe Promoción de pequeñas y medianas empresas para el desarrollo sostenible*. Recuperado de <http://www.bibalex.org/Search4Dev/files/289249/120253.pdf>
- Barroso, F., Santos, R., Ávila, J., López, M., Bacab, J. (2015). Factores para implementar la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en instituciones de educación superior públicas. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, Vol. 21 (59), 7-18.
- Buitrago, R. E. (2009). Reformas comerciales (apertura) en América Latina: Revisando sus impactos en el crecimiento y el desarrollo. *Investigación y Reflexión*, 17, 119-131.
- Cardona, D., Balza, V. y Henríquez, G. (2017 a). *Innovación en los procesos Logísticos: Retos locales frente al Desarrollo Global*. Editorial Universidad Libre, Colombia.

- Cardona, D., Balza, V. y Henríquez, G. (2017 b). Innovación en el sector de los servicios: aproximación conceptual y revisión de su aporte a la economía. *Revista Espacios*, Vol. 38(21), pp. 36. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n21/17382136.html>.
- Calderón, B., & Silva, V. (2009). Trabajar con la Base de la Pirámide o Negocios Inclusivos: Una expresión de Responsabilidad Social Estratégica. Un caso de estudio en el sector de telecomunicaciones: El "Proyecto Quijote" de VTR-Chile. Documento PEEE, enero 2009.
- CECODE (s.f). *Informe Negocios Inclusivos en Colombia. Una estrategia empresarial para reducir la pobreza*. Recuperado de [http://www.cecodes.org.co/descargas/documentos\\_ni/ Presentacion-Negocios-Inclusivos-VC2012.pdf](http://www.cecodes.org.co/descargas/documentos_ni/ Presentacion-Negocios-Inclusivos-VC2012.pdf)
- DANE (2015). Página web oficial del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>
- Dinero (2018). Por qué en Colombia se necesitan 11 generaciones para salir de la pobreza y en Chile 6. Recuperado de <https://www.dinero.com/internacional/ articulo/cuantas-generaciones-necesita-colombia-para- superar-la-pobreza/260664>
- Duque, Y., Cardona, M. y Rendón, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 196-

## REFERENCIAS

- El tiempo (2018). En 2017 aumentó el abismo entre millonarios y pobres. Disponible en <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/desigualdad-aumento-en-el-2017-y-la-brecha-entre-ricos-y-pobres-175900>
- Fernández González, J. (2013). Alpina: un caso de innovación para la competitividad. *Revista de Ingeniería*, (38), 78-85.
- Flórez Castro, A. (2012). Empresa social basada en alianzas. El caso del mercado de saneamiento como modelo de cambio e innovación social. *Estudios gerenciales*, (28), 149-168.
- Fisac García, R., Moreno Romero, A., Mataix Aldeanueva, C., & Palacios Fernández, M. (2011). La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo. *Revista Española del Tercer Sector*, 41-66.
- Golja, T. y Pozega, S. (2012). Inclusive Business – What It Is All About? *Managing Inclusive Companies*. *International Review of Management and Marketing*, Vol 2(1), 22-42.
- Gómez, M. C., & Berlanga, G. P. (2012). Restaurantes Toks: estrategias de responsabilidad social. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(49), 141-155.
- González, J. P. F. (2013). Alpina: un caso de innovación para la competitividad. *Revista de Ingeniería*, (38), 78-85.
- Halme, M., Linderman, S. y Linna, P. (2012). Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743- 784. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01045.x
- Henríquez, G. (2013). Diseño de modelo de responsabilidad social empresarial en la DIAN Barranquilla. *Dictamen Libre*, 11(12), 16-31.
- Henríquez, G., Rada, J. y Jassir, E. (2016). Análisis del comportamiento del consumidor: medición cuantitativa del servicio en estudiantes de administración de una Universidad acreditada en Barranquilla. *Psicogente*, 19(36), 266-283.
- Henríquez, G., Vallaeys, F. & Garzón, M.(2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente. *Pensamiento Americano*, 11(20), 116-140. <http://dx.doi.org/10.21803%-2Fpenamer.11.20.499>
- Hernández-Arteaga, R. I., Alvarado-Pérez, J. C. y Luna, J. A. (2015). Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-Estado. *Educ. Educ.* Vol. 18, No. 1, 95-110. DOI: 10.5294/edu.2015.18.1.6

- Higuera, V.; Simancas, R.; Sastoque, N. & Cortés, O. (2017a). Sostenibilidad ambiental en el área rural dispersa del Atlántico. En V. Higuera (compilador), *Uso del suelo y Unidades de Producción Agropecuaria del Atlántico*. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.
- Higuera, V.; Simancas, R.; Sastoque, N. & Cortés, O. (2017b). Sostenibilidad ambiental en territorios de grupos étnicos del Atlántico. En V. Higuera (compilador), *Uso del suelo y Unidades de Producción Agropecuaria en territorios de grupos étnicos del Atlántico*. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.
- Imanis, E., & Hart, S. (2006). Expanding Possibilities at the Base of the Pyramid. *innovations*, 1(1), 43-51.
- Ickis, J. C., Leguizamón, F. A., Metzger, M., & Flores, J. (2009). La agroindustria: campo fértil para los negocios inclusivos. *Academia. Revista latinoamericana de administración*, (43), 107-124.
- Jassir-Ufre, E., Domínguez Santiago, M., Paternina-Arboleda, C., & Henríquez Fuentes, G. (2018). Impacto de los indicadores del modelo SCOR para el mejoramiento de la cadena de suministro de una Siderúrgica, basados en el ciclo cash to cash. *Innovar*, Vol. 28(70), 147-161. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v28n70.74454>
- Jiménez Peña, G. (2014). Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 27(48), 67-96.
- Lalangui, J., Espinoza Carrión, C. R., & Pérez Espinoza, M. J. (2017). Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial: Sus inicios, características y desarrollo. *Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 9 (1), pp. 148-153. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Latorre, E., Díaz, C., Plata, A., y Marín, S. (2015). Caracterización de dos experiencias exitosas de negocios inclusivos en Colombia. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 15(28), 197- 212.
- León, Javier, F. (2011). Pobreza, vulnerabilidad y calidad de vida en América Latina: Retos para la bioética. *Acta bioethica*, 17(1), 19-29.
- Márquez, P., Reficco, E., y Berger, G. (2009). Negocios inclusivos en américa latina. *Harvard business review*.
- Mutis, J., & Ricart, J. E. (2008). Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review*,3(18), 18-27.
- Prahalad, C. K. (2005). La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres. Editorial Norma.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2005). Atender a los pobres del mundo, rentablemente. *Harvard Business Review*, 83(8), 87-99.
- Pineda Escobar, M. A. (2014). Negocios inclusivos y REDD+ en Colombia. Archivo en línea recuperado en [http://repository. poligran.edu.co/bitstream/10823/579/1/Negocios%20 Inclusivos%20y%20REDD%20en %20Colombia.pdf](http://repository.poligran.edu.co/bitstream/10823/579/1/Negocios%20Inclusivos%20y%20REDD%20en%20Colombia.pdf)
- Pricewaterhouse Coopers. (2005). La actitud del consumidor hacia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- Rivero, L. M. (2009). La globalización económica y sus implicaciones socio-culturales en América Latina. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1).
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Revista de Estudios Gerenciales*, Vol. 29(126), 110-117.
- Sanje, G. y Senol, I. (2012). "Corporate Social Responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgy University Case". *American International Journal of Contemporary Research*, vol. 2(3), 95-103.
- Scott, Gregory (2014). Agregando valores a la cadena de valor. *RAE*, 54 (1), 67-79
- Soto Ramírez, A. C. (2014). Lineamientos para la Creación de una Guía de Oportunidades para los Negocios Inclusivos en Proexport Colombia.
- UNICEF. (2012). Documento de trabajo sobre política económica y social. Desigualdad Global: La distribución del ingreso en 141 países. Recuperado de [http://www.unicef.org/socialpolicy/files/Desigualdad\\_Global.pdf](http://www.unicef.org/socialpolicy/files/Desigualdad_Global.pdf)
- Vallaes, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamerica de educación-Universia*, Vol. V(12), 105- 117.
- Van Haeringen, R., & de Jongh, W. R. (2010). Los negocios inclusivos en el sector agropecuario: práctica y desafíos. *Revista estudios agrarios*, (44), 63-74.