

Negocios inclusivos: Una revisión teórica desde la dinámica colombiana

Inclusive business: A theoretical review from Colombian dynamics

GARIZABAL, Mildred [1](#); SÁNCHEZ, Madelin [2](#); ESTRADA-LÓPEZ Hilda [3](#)

Recibido: 24/05/2017 • Aprobado: 25/06/2017

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Este artículo presenta una revisión teórica y empírica de negocios inclusivos, realizada en bases de datos especializadas y documentos de páginas web de instituciones relacionadas al tema abordado, con el objetivo de describir los aportes desde los diferentes estudios sobre la dinámica de los negocios inclusivos en Colombia. La revisión incluye publicaciones en inglés y español respecto al tema, utilizando la hermenéutica para el análisis del concepto, estrategia, origen, desarrollo, estructura, enfoques, modelos negocios inclusivos y la discusión al respecto.

Palabras clave Negocios inclusivos, dinámica empresarial colombiana, base de la pirámide

ABSTRACT:

This article presents a theoretical and empirical review of inclusive business, which is achieved in specialized databases and websites institutional documents related to the subject addressed, with the aim of describing the contributions from the different studies about the dynamics of inclusive business in Colombia. The review includes publications in English and Spanish about the subject, using the hermeneutics to analyze the concept, strategy, origin, development, structure, approaches, inclusive business model and the discussion about it.

Keywords Inclusive business, Colombian business dynamics, base of the pyramid,

1. Introducción

Los negocios inclusivos (NI) han sido impulsados en los últimos años por el sector productivo, como una estrategia empresarial para promover prácticas de beneficio compartido entre la empresa y poblaciones vulnerables, logrando así por un lado prácticas innovadoras, sostenibles y contribuyendo en la construcción de una sociedad más justa; y por otro propiciar en el Estado el fomento de mecanismos que contribuyan al incremento de los indicadores de empleo y emprendimiento, como solución a la superación de la pobreza.

Desde esta perspectiva, la atención de la población en la Base de la Pirámide (BDP) no solo se puede hacer como cliente o consumidor como lo plantea Prahalad (2005). En función de ello, el concepto sobre NI implica una mirada más integradora: ver la población de bajos ingresos como productores o distribuidores (Karnani, 2007), socios estratégicos o aliados para emprender nuevos negocios (Hart & London, 2005, Simanis et al., 2008).

En este orden ideas, el concepto de NI está muy relacionado con lo que plantea Porter & Kramer (2011), de valor compartido y Kotler y Armstrong (2013) respecto iniciativas o prácticas de marketing social que conllevan a generar beneficios mutuos para la comunidad y la empresa.

Bajo estos argumentos, en los NI no solo participa el sector productivo, también se involucran otros actores, como son el estado y las organizaciones de la sociedad civil. Es así, como algunos países están enfocados en trabajar por la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible- ODS, enmarcados en la agenda 2030 aprobada por la Asamblea de la ONU en el 2015, objetivos estos direccionados, primordialmente en la disminución de la pobreza y la desigualdad en el mundo, en forma sostenible.

Resulta evidente, a criterio de los investigadores, que la preocupación por mejorar este flagelo se debe a que este fenómeno social ha venido aumentando con el tiempo; a pesar de los grandes esfuerzos realizados por diferentes organismos, como: ONG, Gobiernos, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, los cuales, han utilizado

enfoques tradicionales con poco éxito para aliviar la situación de pobreza que vive la población a nivel mundial.

Al respecto Licandro (2013), denomina este enfoque "enseñar a pescar", que se fundamenta principalmente que el estado es financiador a través de del diseño y ejecución de programas; las organizaciones de la sociedad civil formulan proyectos y gestionan recursos no reembolsables en beneficio de las personas más desfavorecidas y el sector privado no tiene participación, buscando con ello generar competencias en las personas a través de la capacitación y creación de microempresas.

Respecto a esto último, se refleja en lo planteado por la CEPAL- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016), quienes indican que América Latina debe cambiar su estilo de desarrollo para poder cumplir la agenda 2030, con la finalidad de apostarle a dos grandes vertientes: 1) "Una agenda civilizatoria que pone a las personas en el centro, se ocupa del planeta y de lograr la prosperidad compartida" y 2) "Una agenda universal que propone crecer para igualar e igualar para crecer, de calidad más allá de mínimos de bienestar"

Todo el escenario descrito, ha impulsado el desarrollo de los NI a nivel mundial y Colombia no es la excepción. Sin embargo, pese a que los NI son una alternativa viable para el desarrollo económico, es poca la difusión de la estrategia a los sectores interesados y este desconocimiento ha producido que dichos sectores de la población no hayan accedido a ella.

Esto propicia y motiva el interés de profundizar en el conocimiento de los NI, en tal sentido, el objetivo de este trabajo es describir los aportes desde los diferentes estudios realizados sobre la dinámica de los NI en Colombia.

De ahí, que los apartes a desarrollar en el contenido del artículo se relacionan, el primero, con el origen y desarrollo de los NI, el segundo, dirigido a profundizar en los desafíos conceptuales y su conexión con las estrategias gubernamentales de superación de pobreza, el tercero, consiste en determinar el funcionamiento y estructura manejada por los NI en Colombia, seguidamente, se revisan los casos y modelos de NI que actualmente funcionan en Colombia desde sus diferentes enfoques de acción y por último las conclusiones generales.

2. Metodología

La metodología se desarrolló a través de una investigación documental con revisión bibliográfica y hemerográfica, la que según Paella & Martins (2010), es definida como la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documentado, utilizando la hermenéutica, la cual a criterio de Guanipa (2010), permitió la interpretación de la información consultada. Igualmente, se tipificó de carácter descriptiva, atendiendo al postulado de Pelekais & Otros (2012), cuando refieren que en las investigaciones descriptivas, se pretende caracterizar un objeto de estudio o una situación en particular, en este caso aspectos teóricos sobre los NI en el contexto colombiano, señalando sus características y propiedades.

La elaboración del artículo, inició con la definición de los objetivos trazados por los investigadores para la búsqueda ordenada de la información, la cual se realizó consultando diferentes bases de datos y portales web de los principales Multilaterales que trabajan en Desarrollo y tienen líneas específicas de acercamiento al sector privado; tales como el Banco Mundial, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD y Banco Iberoamericano de Desarrollo.

Asimismo, se fundamentó en publicaciones primarias de artículos científicos derivados de investigaciones, artículos de reflexión, revisión, reportes de caso, entre otros. Los criterios de búsqueda, se enfocaron en la actualización de la información y que ésta fuera de origen académica u empresarial. Además, la indagación se organizó de manera secuencial acorde con los objetivos propuestos para el desarrollo del artículo.

En cuanto a la implementación de la revisión descriptiva, proporciona al lector una puesta al día; sobre conceptos útiles en área de estudio. Este tipo de observaciones, tienen una gran utilidad en la enseñanza y también, interesará a muchas personas de campos conexos, porque leer buenas revisiones es la mejor forma de estar al día en las esferas generales de interés. (Day, 2005; Merino, 2011)

3. Resultados

3.1. Origen y evolución de los negocios inclusivos

Una característica relevante en este siglo desde la mirada de Malik (2013), en su informe sobre desarrollo humano, se relaciona con el desarrollo de una consciencia a nivel global y regional de que el mundo se halla en transición; es natural observar como los líderes del mundo, las instituciones tanto privadas como gubernamentales y los académicos les ha resultado difícil proponer principios y recomendaciones políticas que puedan asegurar los próximos pasos hacia la creación de un mundo más justo y sostenible.

A pesar de las dificultades presentadas, se ha venido promoviendo principios y conceptos que, en un mundo heterogéneo, ayudan a avanzar hacia estrategias de desarrollo humano que respondan a uno de los desafíos del siglo XXI como es: el reducir o incluso erradicar la pobreza y garantizar el progreso para todos de manera integral a través de la promulgación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), enmarcados en la Agenda Global 2030.

Peticara (2012), al igual que Jacob (2012, b), se encuentran convencidos que la desigualdad de oportunidades representa uno de los mayores desafíos que se abordan en Latinoamérica. Y a pesar de que los países estén implementando programas de transferencias directas para mejorar la situación de pobreza y desigualdad, el cubrimiento de estos no basta para afrontar el desafío de lograr sociedades más justas en relación a las oportunidades

de desarrollo de los individuos.

Estas condiciones han permitido que el modelo de NI, tomara fuerza a tal punto que se han popularizado, integrándose progresivamente en la agenda de las empresas y de organismos multilaterales, tales como: El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo, los cuales, disponen de programas de acción específicos para lograr estos cometidos.

Este modelo muy acogido por los países menos desarrollados busca satisfacer las necesidades de los colectivos más vulnerables, a través, de las operaciones comerciales rentables algo nunca visto en años anteriores (Gardetti, 2009). Considerado hoy día, como una estrategia de Innovación Social Empresarial llamada "Cadenas de suministro incluyentes" la cual consiste en integrar como proveedores o distribuidores a personas en situación de vulnerabilidad a una cadena de suministro de una empresa. Siendo estas, una expresión de los NI. En el 2002 World Business Council for Sustainable Development – WBCSD, planteó las bases del concepto de NI, a partir del contexto global del desarrollo empresarial y de la convergencia entre la dinámica clásica del mercado (oferta-demanda), con la inclusión de las poblaciones de bajos ingresos.

De manera estratégica el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES (capítulo colombiano de WBCSD), convocó a un grupo diverso de organizaciones para trabajar y promover el concepto en el país, dentro del marco del primer evento Colombia responsable 2007, creándose en septiembre del mismo año el Comité Nacional de NI de Colombia - CONNIC, para la conformación, del cual, atendieron la convocatoria empresas y organizaciones diversas como Acción Social, Ashoka, Corona, Fundación Carvajal, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, PAVCO, SNV (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo), Telefónica, Universidad de los Andes, universidad Externado de Colombia, universidad Javeriana. (CECODES, 2010)

3.2. Revisión teórica del concepto de negocios inclusivos.

El concepto de NI, se ha popularizado en los últimos años para explicar cualesquiera actividades empresariales dirigidas a poblaciones pobres. Son diversas las posturas, con respecto al concepto de los organismos y autores que se han interesado sobre el tema.

En razón de ello, se trae a colación lo expuesto por el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo - SNV (2012), la cual considera que los NI son iniciativas económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que utilizan mecanismos de mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos recursos económicos, al permitir la implicación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, como vendedores/distribuidores, como agentes que agregan valor a los bienes y servicios, estas iniciativas empresariales tienen como objetivo procesos de generación sustentable y mejoramiento de empleos, ingresos y producción.

Ishikawa & Strandberg (2009), definen el negocio inclusivo como una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ingresos, contribuye a superar la pobreza a través de la incorporación de las poblaciones de bajos ingresos en su cadena de valor, manteniendo una relación de beneficio para todas las partes. Asimismo, Rodríguez, Carrizosa, Bonell & Rengifo (2010), definen los NI como un negocio rentable, social y ambientalmente sostenible, donde la Empresa Ancla, vincula a su cadena de valor a un grupo de población de menores ingresos en una relación gana-gana entre las partes.

Por otro lado, Pineda (2014) considera que NI son proyectados como una estrategia de negocio que más allá de encarnar el paternalismo o la filantropía, empodera a las poblaciones vulnerables, vinculando necesidades sociales a la creación de trabajos y fuentes estables de ingreso; ofreciendo un mecanismo más efectivo para reducir la pobreza y promover el desarrollo en el largo plazo.

Asimismo, Avina (2011, pág.3), afirma que NI son "iniciativas económicamente rentables, y ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos al permitir su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, como agentes que agregan valor a bienes o servicios, o como vendedores/ distribuidores de bienes o servicios, y/o también al permitir su acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad o a menor precio, y/o, su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un 'círculo virtuoso' de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica";

En función de las posturas teóricas descritas, los NI están siendo progresivamente concebidos como un modelo de negocio, que supone una mayor articulación entre empresa y comunidad, de manera que generan una co-creación de valor, tanto económico como social, que beneficia todas las partes interesadas.

Estos argumentos sobre NI, se evidencian en la postura de Poyantos (2015), quien afirma que este modelo de negocio no solo se mejora la calidad de vida de las personas, a través, de la venta de productos o servicios a los pobres sino que se crean mercados eficientes, descubriendo nichos de mercado que aun las empresas de economía formal y las organizaciones del Estado no han alcanzado a cubrir.

Reafirmando lo anterior, los beneficios de los NI trascienden los beneficios inmediatos y los mayores ingresos. En el caso directo para los negocios o empresas anclas, incluyen el estímulo a las innovaciones, la creación de mercados y el fortalecimiento de las cadenas de proveedores. Y para los pobres, generan mayor productividad, ingresos sostenibles, y mayor empoderamiento (PNUD, 2010). Sin embargo, las iniciativas empresariales gestadas en la BdP deben superar aun diversos desafíos para su sostenibilidad, como el desarrollo de competencias para una mejor gestión (Quevedo, 2008 y Sánchez, 2010, Sánchez, Cervantes y Peralta, 2016), porque las competencias esenciales son las que generan lo operativo y los cambios que lleven una mejor competitividad (Hernandez, 2013) y las acciones

gubernamentales dirigida a la Bdp tienen que dejar el enfoque asistencialista, que no genera cambios ni impacto para insertarse en un entorno globalizado y competitivo (Licandro, 2013)

3.3. Funcionamiento y estructura de los negocios inclusivos en Colombia

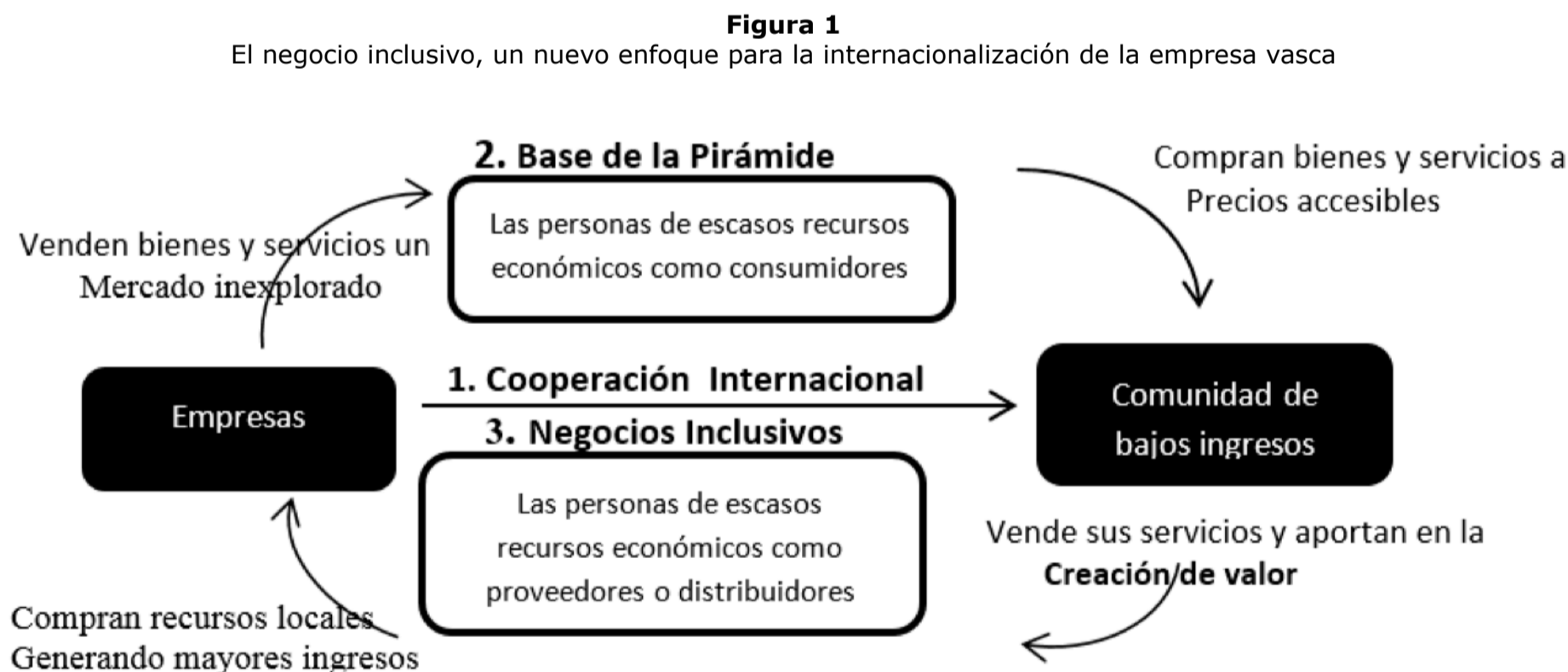
Los NI manejan diferentes enfoques de funcionamiento que dinamizan la estructura del negocio y naturalmente el rol que cumplen los actores de la cadena. Algunos de los NI se enfocan en la distribución de productos, por la cual las compañías crean redes de distribución de sus productos y servicios, incluyendo a personas que se encuentran en la base de las pirámides, en este enfoque las empresas amplían su mercado y su distribución en zonas poco accesibles y genera empleo personas de la Bdp, transfiere competencias y mejora el nivel de vida de la población, en este enfoque se encuentra Natura.

Otros negocios se casan con el enfoque dirigido a la compra de insumos, donde las compañías participantes definen a través de un diagnóstico previo cuales de los insumos que requieren para producir sus productos o servicio, pueden ser suministrados por organizaciones que se encuentran en la base de la pirámide, convirtiéndolas a éstas en proveedoras.

Un enfoque bastante utilizado es el de fabricación, estos consisten en que la compañía desarrolla con personas de la base de la pirámide, capacidades locales para el proceso de producción donde se requiera de estos servicios, fomentando condiciones de trabajo adecuadas y justas para la población en algunos casos específicos, estos actores se pueden convertir en socios de estas empresas. Y un último enfoque es el de NI de diseño o de consumidores tal como lo nombra Racine, esta clase de negocios consiste en que la compañía diseñe productos que mejoren la calidad de vida de las personas de la base de la pirámide, incluyéndolos como consumidores (CECODES, 2010; Racine, 2014). En este último enfoque se encuentra el caso de la corporación minuto de Dios (Uniminuto) en Colombia.

Después de haber descrito los diferentes enfoques de funcionamiento de lo NI, debe quedar claro que este tipo de negocios tiene un alto valor social ya que realmente ayuda a que el país disminuya la pobreza sin convertirse en un modelo asistencialista, el cual solo mejora las condiciones y deja a un lado el desarrollo de capacidades de vida en la población. Es así como su funcionamiento a diferencia de otros modelos de negocios asistenciales, genera oportunidades económico a los actores participantes en este caso los socios o empresarios y la población de la base de la pirámide Bejanni (2010).

A continuación en la Figura 1. Se representa el esquema de funcionamiento de los NI la cual se desarrolla a partir de su motivo y diseño, es así como el modelo parte del producto o servicio con el que se va a trabajar ya que como se expuso en párrafos anteriores este tipo de negocios tiene como estrategia conseguir beneficios para las partes involucradas y esto solo se logra con un proyecto sólido que permita el crecimiento económico y la sostenibilidad del negocio (Báez, 2014). También es evidente que los NI operan en diferentes sectores de la economía Colombiana.



Fuente: Iñaki, 2011

Según Jenkins, Ishikawa, Geaneotes, Baptista & Masuoka (2011), la dinámica de los modelos inclusivos depende del enfoque y los intereses de funcionamiento de las empresas Anclas. Para Simanis & Hart (2008), en su protocolo 2.0 establecen que el proceso para los NI supone un modelo de negocio culturalmente apropiado y ambientalmente sostenible sobre la base de recursos y capacidades locales, desarrollándose a través de tres fases: la fase de apertura, en la cual se hace una inmersión completa en la comunidad, para conocer a fondo hábitos y rutinas y establecer una relación de confianza; la segunda fase la construcción del ecosistema, que consiste en la formalización de un equipo de trabajo integrado por representantes de la empresa y los miembros de la comunidad, los cuales serán responsable de implementar el proyecto y por último la creación de empresas.

El (SNV 2009), coincide en las primeras fases del proceso con los autores antes mencionados solo que esta última organización propone una cuarta fase que es la de evaluación, la cual le permite a los negocios captar lecciones aprendidas, identificar nuevos proyectos y evaluar el impacto. El objetivo final es un modelo de negocio integrado en

el tejido social de la comunidad. Por ello Prahalad (2005), considera que para el desarrollo de este enfoque de negocios se requiere una combinación de tres elementos claves: i.) concentrarse en las competencias clave de la empresa; ii) crear alianza entre sectores/ actores; y iii.) Localizar la creación de valor, usando el potencial local.

Entre los modelos que estos autores describen, están los relacionados con el micro distribución y el comercio minorista. Estos negocios están dirigidos a los consumidores finales de la base de la pirámide (BdP) que tienden a realizar compras pequeñas y frecuentes cerca de sus hogares, mediante el aprovechamiento y suministro eficaz de los establecimientos minoristas de los barrios donde viven dichos consumidores, en esta categoría se ubican las tiendas de barrio. Otro negocio inclusivo es el de la Contratación de Pequeños Agricultores, este consiste en convertir a los pequeños agricultores geográficamente dispersos en fuentes fiables de un suministro de calidad, a través de métodos de agrupamiento y paquetes personalizados de servicios de asistencia que generan una mayor capacidad y fidelidad; el otro modelo se relaciona con los títulos rentables, los cuales permiten que la educación universitaria sea accesible a todos mediante una combinación de innovaciones que hacen que la educación sea accesible económicamente y aporte un valor añadido a los estudiantes de bajos ingresos. En párrafos subsiguientes se presentaran casos exitosos de estos modelos de negocios.

3.4. Casos y modelos de NI que actualmente funcionan en Colombia desde sus diferentes enfoques de acción

Fundamentándose en el esquema establecido por CECODES (2008) y Soto (2014) se caracterizaran los principales NI en Colombia, de acuerdo a los enfoques que desde la teoría se plantean como es el de **distribuidores: en este se encuentran empresas como Natura**, Cemex, en Antioquia y Col cerámica a nivel nacional. **Como proveedores: los casos identificados son:** Indupalma, Alpina, compañía Nacional de Chocolates, la federación nacional de cafeteros, Casa luker frutas procesadas, Refocosta en la zona del Magdalena, Starbucks café en Nariño, Alqueria, Fedecafe, Colcarbon, Incauca, Frito Lay y Dupont y **desde el enfoque de clientes:** Promigas, Pavco EPM, Fundación Carrulla, Syngenta, Codensa y Bancolombia.

Avina (2009), expone que uno de los casos exitosos de NI desde el enfoque productores es el de Corporación Oro verde en el sector minero en el Chocó. Márquez, Refico & Berger (2010), en su libro plantean a diferencia de los autores mencionados, que en los NI no solo se benefician las empresas que invierten, y los sectores de bajos recursos sino también la sociedad. De igual manera, en su estudio los autores incluyen el enfoque de productores o socios dentro del proceso productivo, aspecto que no fue tomado en cuenta por Cecodes y Avina.

Respecto a esto último, en Colombia se destacan Cooperativa Recicladores Porvenir, Surtigas en Bolívar, Fundación Une y Promigas. Según Prahalad (2010), los sectores de servicios destacados según el número de experiencias desde el enfoque clientes son particularmente servicios básicos (Agua-electricidad-gas), desde el enfoque distribuidor están el constructor y cosméticos, en el enfoque proveedor el mayor número de negocios participantes son las agroindustrias y como socios son pocas las empresas que desarrollan este modelo. En la tabla 1 se contextualizan casos de Colombia de acuerdo a los diferentes enfoques que plantea la teoría.

Tabla 1
Enfoques y su contextualización en Colombia

| Enfoque | Contextualización |
|--------------|--|
| Distribución | Natura. Dedicada a la distribución en la venta directa de productos cosméticos. Incluyo en su cadena productiva inclusiva a familias y cooperativas de la amazonia, generando impacto integrado en las dimensiones social, ambiental y económica. Lo cual, se refleja en: crecimiento en la venta de la empresa, incursión del producto a diferentes estratos, generación de ingresos adicionales para las familias y crecimiento empresarial de las cooperativas, y logrando desarrollo socioeconómico en la localidad. |
| Proveedores | Alpina. Se dedica a producir, comercializar y distribuir derivados lácteos y alimentos procesados. El proceso inicia cuando la empresa contacta a los posibles proveedores, analiza las muestras de leche, visita las fincas, revisa con el productor los estándares de calidad, establece el precio, hace la oferta, vincula al proveedor y realiza el pago. Se abastecen en el sur del país con pequeños productores. Los actores involucrados son: pequeños ganaderos y asociaciones indígenas productores de leche. Entre los resultados: relaciones comerciales sólidas, la empresa brinda asistencia técnica a los pequeños productores a compra la leche a un precio acorde con la legislación vigente |
| Socios | Indupalma. Es una empresa agroindustrial líder en el sector palmicultor. Mediante alianzas con la banca el Gobierno Indupalma logró que los campesinos compraran sus tierras para cultivo. Un modelo cooperativo con pequeños propietarios empresarios palmeros. Los involucrados son: Cooperativas de trabajo asociado, con 1.300 familias, de las cuales 500 son hoy propietarias de sus tierras y los resultados muestran un modelo de desarrollo económico y social, aumento de la producción y apertura de |

| | |
|-----------------|--|
| | nuevas oportunidades en banca de inversión y en operación de proyectos |
| Clientes | Pavco. Forma parte del grupo Amanco, el conglomerado de empresas químicas y petroquímicas líder en el mercado latinoamericano. Abre crédito a potenciales clientes, que no tendrían este beneficio en un negocio convencional. Pavco aporta la tecnología de riego por goteo y capacita a los instaladores, financia la compra del sistema y hace seguimiento del mismo. El NI ha Generado empleo, disminución del conflicto armado, poner al servicio de la comunidad su sistema altamente tecnificado de riego por goteo al cultivo del ají. Los participantes son: la población oriunda de la región del Norte del Cauca, que han sido afectados por el conflicto en la zona. Entre los resultados: convirtieron a las mujeres en proveedoras de alimentos y uniformes y comunidades con oportunidades de empleo formal y lícito, capacitaciones y aumento productividad. |

Fuente. Elaboración propia

Desde el contexto presentado, se puede observar tal como lo expone Lemos (2012), enfatizando en el caso de natura, además de dinamizar con los de la BdP desde el enfoque distribuidor, también en su cadena de valor incluye cooperativas que residen en las regiones pobres de la Amazonia, incluyéndolas también como proveedores. En el desarrollo del NI incluyen aspectos como: materiales ofrecidos; relación y desarrollo de los proveedores; producción; marketing; trazabilidad; capacidad organizacional y administrativa de las cooperativas; compromiso con los afiliados y manejo sustentable.

Natura contó con la ayuda de ONG, antropólogos y universidades de las regiones seleccionadas desde este enfoque la empresa apoya a 26 familias de regiones remotas en varios estados como Amazonia y Pará. Los participantes son en general mano de obra femenina, la repartición de las ganancias provenientes de la venta de los productos, tiene como principal objetivo la inversión en cuatro ejes: conservación ambiental, valorización cultural, fortalecimiento de las cadenas productivas y organización social. Ese tipo de priorización tiene como objetivo crear una mayor capacidad independiente dentro de las comunidades. Las inversiones de la multinacional se basaron, al principio, en la generación de las bases para la relación, invirtiendo en infraestructura, entrenamiento y capacitación de las comunidades y todavía están en proceso de ajustes.

Al respecto, Ramos e Silva & Periañez (2003), indican que las empresas escogen e invierten en modelos de responsabilidad social enfocándose en la comunidad y la reputación corporativa. Como se evidencia en el sector de las agroindustrias, ya que se convierten en un "campo fértil para los NI" debido a sus cualidades, esto es al carácter perecedero y estacional de sus productos, así como la variedad en productos y calidades, los cuales justifican esfuerzos logísticos y operativos en donde se abren oportunidades para incorporar la BdP local, como socio del negocio, tal como lo expresan Ickis, Leguizamon, Metzger & Flores (2009).

Ejemplo de ello, la empresa Agraria la Palma, Indupalma Ltda., es una de las empresas líderes del sector palmicultor en Colombia, que participa en los eslabones de producción de fruta y extracción de aceite de palma. El proyecto nace como respuesta a la necesidad de Indupalma de ampliar la frontera palmera y asegurar su proveeduría nacional de materia prima en un mercado creciente, así como alinear el negocio central de la compañía con el desarrollo sostenible de la región de influencia. Asimismo, la empresa presta servicios de Banca de inversión y operación de proyectos agro industriales en el sector palmero que incluyen las fases de diseño y estructuración (Cadrazco & Santamaría, 2013). Estos productores tienen en promedio 12 hectáreas de palma de aceite. Esto se debe a la función que cumple la empresa Ancla en el proceso ya que esta representa a los pequeños y medianos productores ante los organismos financiadores. (Rodríguez, et al. 2010).

Algo que se convierte en un común denominador es que la mayoría de estos negocios buscan aliviar las necesidades de las personas de la zona en la cual están ubicadas. Además la mayoría de los negocios que funcionan en Colombia traspasan los límites naturales para convertir a esta población excluida en pequeños empresarios para que se desempeñen como proveedores, tal es el caso de Indupalma. Un punto relevante en la relación de las empresas anclas y las BdP es que algunas de estas empresas han incluido nuevas líneas de negocios ajenas a su cadena principal para ajustarse a las necesidades de la comunidad beneficiaria, un ejemplo de este caso es el de Promigas en Colombia.

De algún modo, en este tipo de negocios, se invita a traspasar las fronteras no sólo geográficas sino de pensamiento que permitan romper los esquemas tradicionales basados en prejuicios para identificar las estrategias innovadoras que permiten superarlos. Así es como el concepto de NI requiere mucha atención e innovación en la forma de hacer negocios, dado que su aplicación crea nuevas formas de empleo, desarrolla nuevos mercados, productos y servicios, estimulando el crecimiento económico y el espíritu empresarial tal como lo exponen (Gradl & Knobloch, 2009; Golja & Požega, 2012).

Por tal razón Olcese (2008), enfatiza la necesidad de conocer mejor a la BdP y el papel clave de las alianzas con socios no tradicionales aspecto decisivo para el buen funcionamiento de los negocios inclusivos.

4. Conclusiones

Es evidente según el relato sobre las diferentes fuentes teóricas encontradas, que la historia sobre los NI data desde los años 90 y que la estrategia ha impactado en la disminución de la excesiva pobreza en que se encuentran muchos países en el mundo. Es así como en Colombia, a pesar de que el término Negocio Inclusivo es relativamente nuevo,

muchas empresas vienen practicándolo, algunas desde hace varias décadas, más sin embargo hay que renovar y seguir promoviendo este modelo ya que de esta manera se logrará disminuir el índice de pobreza en el país. El concepto de NI todavía es bastante difuso dentro del mundo empresarial principalmente en la metodología a utilizar, este desconocimiento dificulta la participación de las empresas en la puesta en marcha del modelo de negocio. Ahora no es correcto decir que haya pocos estudios sobre el tema, sino que los estudios existentes todavía no han llegado a concretar el impacto causado por este modelo de negocios en los diferentes actores involucrados. Aspecto que enfatizaría importancia ya que serían mayores el número de empresas participantes.

También es relevante observar como el primer enfoque en el cual se orientó el modelo de NI fue el de incluir a los de la base de la pirámide como consumidores, pero debido a las permanentes críticas se pudo detectar en los estudios realizados que se desestimó un poco su práctica tomando mayor auge la participación de estos como proveedores, esto se puede ratificar con lo expuesto por Karnani (2007), que el papel del empresario en la erradicación de la pobreza no es convertirlos en consumidores, sino en productores propiciando así el desarrollo de sus capacidades y la generación de empleo. Papel por el cual se diseñó esta nueva estrategia. Además para promover y fortalecer este tipo de negocios, se requiere los establecimientos de organismos tanto gubernamentales como privados que apoyen esta estrategia y en alianzas con empresas que atraigan nuevos inversionistas que quieran aportar al desarrollo económico y social del país. Por esta razón tal como lo expresa Sánchez, Casado, Vives & Mutis (2011). La complejidad y desconocimiento de los mercados de la BdP hace necesario el desarrollo de alianzas con actores locales que faciliten la co-creación de NI, a través de la combinación de las capacidades de la propia empresa con las del contexto. De igual forma se hace necesario de acuerdo a las experiencias ya tenidas, diseñar metodologías de acuerdo a cada enfoque practicado, solo de esta manera se generará mayor seguridad en su inversión.

Al contextualizarse en el entorno colombiano, es poca la información acerca del protocolo que maneja este tipo de negocios, ya que son muchas las formas en que las empresas trabajan con esta población, unas lo hacen desde su cadena productiva, otras desde fundaciones que se crean para fusionar el trabajo social y económico, que en algunos casos se tienden a confundir con acciones de responsabilidad social, otro aspecto que hay que profundizar en posteriores investigaciones.

Referencias bibliográficas

- AVINA. (2011). Negocios y Mercados Inclusivos. Disponible en: <http://www.avina.net/esp/oportunidades/mercados-inclusivos/> [01 noviembre 2015].
- AVINA. (2009). Casos exitosos: los diamantes de los negocios inclusivos. Disponible en: <http://www.avina.net/esp/nota/portafolio-de-negocios-inclusivos/> [01 noviembre 2015].
- BÁEZ, J. (2014). Impacto de un negocio inclusivo en Bogotá. Caso de Factoría Quínoa. Tesis. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- BEJANNI, J. (2010). Análisis de la efectividad de los negocios inclusivos para disminuir la pobreza en Colombia. Tesis. Universidad de los Andes.
- CADRAZCO, W. & SANTAMARÍA, Á. (2013). Responsabilidad social y estrategias competitivas de los negocios inclusivos. *Revista Pensamiento Gerencial*, 2, Disponible en: <http://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/141/149> [01 noviembre 2015].
- CECODES - Concejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible. (2010). *Negocios Inclusivos - Una estrategia empresarial para reducir la pobreza: avances y lineamientos*. Bogotá: CECODES
- CECODES - Concejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible., 2008. *Negocios inclusivos, una estrategia empresarial para reducir la pobreza: avances y lineamientos*. 1ª ed. Bogotá: CECODES.
- CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*.
- DAY, R. A. (2005). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos*. 3ª ed. Washington, DC: Organización Panamericana de Salud.
- GARDETTI, M., (2009). *Textos sobre la base de la pirámide, hacia la co-creación de valor y desarrollo*. Instituto de estudios para la sustentabilidad Corporativa IESC. Buenos Aires: Dunken.
- GOLJA, T. & POŽEGA, S. (2012). Inclusive Business – What It Is All About? *Managing Inclusive Companies*. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 22-42.
- GRADL, C. & KNOBLOCH, C. (2009). *Inclusive Business Guide*. Berlín, Germany: ENDEVA.
- GONZALEZ, F. (2005). **Criterios de inclusión de empresas en clusters de tecnologías de la información**. *Revista Espacios*. Vol 26, Año 2005, Número 3, Pág. 4. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a05v26n03/05260311.html#inicio>
- GUANIPA, M. (2010). *Reflexiones básicas sobre investigación*. Maracaibo: Fondo editorial de la Universidad Dr Rafael Belloso Chacín.
- HART, S.L. & T. LONDON, (2005). "Developing native capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid", *Stanford Social Innovation Review*, 3(2), 28-33.
- HERNANDEZ, F. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2).

- ICKIS, J., LEGUIZAMON, F., METZGER, M. & FLORES, J. (2009). La agroindustria: campo fértil para los negocios inclusivos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 43, 107-124.
- IÑAKI, P. (2011). El negocio inclusivo, un enfoque para la internacionalización de la empresa Vasca. *B+I Estrategia*. Disponible en: <http://www.bmasi.net/eu/iritzia/artikuluak/item/852-el-negocio-inclusivo-un-nuevo-enfoque-para-la-internacionalizacion-de-la-empresa-vasca/852-el-negocio-inclusivo-un-nuevo-enfoque-para-la-internacionalizacion-de-la-empresa-vasca> [01 noviembre 2015].
- ISHIKAWA, A. & STRANDBERG, L. (2009). Negocios inclusivos creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. *Cuadernos de la cátedra la Caixa de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo*. España: Business School, Universidad de Navarra.
- JENKINS, B., ISHIKAWA, E., GEANEOTES, A., BAPTISTA, P., & MASUOKA, T. (2011). Acelerar las oportunidades de hacer negocios inclusivos: Modelos de negocio que marcan la diferencia. Disponible en: <http://docplayer.es/3434911-Acelerar-las-oportunidades-de-hacer-negocios-inclusivos-modelos-de-negocio-que-marcan-la-diferencia.html> [01 noviembre 2015].
- KARNANI, A. (2007). "The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty", *California Management Review*, 49 (4), 90-111.
- KOTLER, P. Y ARMSTRONG, G. (2013). *Principios de marketing*. Madrid: Prentice
- LEMOS, L. (2012). Negocios inclusivos: Análisis del caso Natura. MEIPC. Disponible en: <http://www.iei.uchile.cl/postgrado/magister-en-estrategia-internacional-y-politica-comercial/estudios-de-casos/84935/negocios-inclusivos-analisis-del-caso-natura> [01 noviembre 2015].
- LICANDRO, O. (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos. *Telos*, 15(1), 32-48
- MALIK, K. (2013). Informe de desarrollo humano. El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso. Nueva York, Estados Unidos: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD.
- MÁRQUEZ, P, REFICO, E. & BERGER, G. (2010). Negocios inclusivos iniciativa de mercados con los pobres de Iberoamérica. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo Harvard University.
- MERINO, A. (2011). Como escribir documentos científicos (parte 3). *Salud en Tabasco*, 17(1-2), 36-40.
- OLCESE, A. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa de la empresa* España: Mc Graw Hill.
- PALELLA, S. & MARTINS, F. (2010). *Metodología de la investigación Cuantitativa*. 3ª ed. Caracas: Editorial FEDEUPEL.
- PELEKAIS, C., FINOL, M., NEUMAN, N., CARRASQUERO, E.; GARCÍA, J. & LEAL, M. (2012). *El ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia*. Primera edición Maracaibo-Venezuela: Ediciones Astrodata.
- PERTICARA, M. (2012). *Pobreza, desigualdad de oportunidades y políticas públicas en América Latina*. Rio de Janeiro: Programa SOPLA de la Fundación Konrad Adenauer.
- PINEDA, M. (2014). Negocios inclusivos y REED+ en Colombia, Tesis universidad Politécnico Gran colombiano. Disponible en: <http://repository.poligran.edu.co/bitstream/10823/579/1/Negocios%20Inclusivos%20y%20REDD%20en%20Colombia.pdf> [01 noviembre 2015].
- PRAHALAD, C. Y. HART, S. (1999). *Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development*. Disponible en <http://www.nd.edu/~kmatta/mgt648/strategies.pdf> (05 noviembre 2015)
- 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*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- PRAHALAD, C.K. (2010). *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- PORTER, M. & KRAMER, M. (2011). La creación de valor compartido. *Revista Harvard Business Review América Latina*. Recuperado de <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- POYANTOS, P. (2015). *Revisión Bibliográfica: los negocios en la base de la pirámide como clave para la mitigación de la pobreza*. Tesis, Universidad Abierta Interamericana.
- PNUD - Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). *Crecimiento de mercados Inclusivos: Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia*. Disponible en: http://www.pnud.org.co/img_upload/36353463616361636163616361636163/LIBRO_FINAL_FINAL_baja_.pdf [01 noviembre 2015].
- QUEVEDO, C. G. (2008). La pequeña y mediana empresa colombiana ante los nuevos retos. *REVISTA ECONÓMICAS CUC*, 29(1), 41-48.
- RACINES, A. (2014). *Incidencia de las estrategias empresariales para la creación de valor en el mercado de los negocios inclusivos; el modelo de la industria láctea FLORALP*. Tesis. Universidad Internacional de Ecuador Quito.
- RAMOS E SILVA, J.A. & PERIÁÑEZ, I. (2003). *Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social*. *Revista Cuadernos de Gestión*, 13(1-

2), 65-82.

RODRÍGUEZ, M. C., CARRIZOSA, A., BONELL, C. & RENGIFO, S. (2010). De las alianzas productivas a los negocios inclusivos. Guía de mejores prácticas para la implementación de negocios inclusivos en palma de aceite. Colombia: Molher Impresores.

SÁNCHEZ, O. M. (2010). Situación actual y perspectivas de las cooperativas micro. REVISTA ECONÓMICAS CUC, 31(1), 13-24.

SANCHEZ, O., CERVANTES, A, & PERALTA, M. (2017). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2).

SÁNCHEZ, P., CASADO, F., VIVES, G. & MUTIS, J., (2011). La base de la pirámide bajo el prisma de Euskadi. España: Innobasque - Agencia Vasca de la Innovación.

SIMANIS, E. & HART, S. (2008). The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy. Cornell University: Second Edition.

SOTO, A. (2014). Lineamientos para la creación de una guía de oportunidades para los negocios inclusivos en Proexport Colombia. Tesis. Colegio de estudios Superiores de Administración CESA.

SNV – SERVICIO HOLANDÉS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO. (2012). Ecuador BID FOMIN Proyectos de Negocios Inclusivos. Disponible en: <http://www.snvworld.org/es/inclusive-business/proyectos/proyectos/bid-fomin-proyecto-regional-de-negocios-inclusivos/ecuado> [01 noviembre 2015]

SVN (2009). Guía de Negocios Inclusivos del SNV. Propuesta de versión 1.1. SNV Latin America - The Netherlands Development Organisation.

VISIÓN SUSTENTABLE. (2008). "Los Negocios Inclusivos priorizan la dignidad humana" Disponible de: http://www.visionsustentable.com.ar/2008/11/interview_notas1.php [01 noviembre 2015].

1. Doctorante en Administración de Negocios, Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas- Eseade, Argentina. Docente e investigadora de la Universidad de la Costa, CUC. Barranquilla- Colombia. mgarizab1@cuc.edu.co

2. Doctorante en Administración de Negocios, Escuela Superior de Economía y administración de Empresas - Eseade, Argentina. Docente e investigadora del programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Costa, CUC. Barranquilla, Colombia. laomas@gmail.com

3. Doctor en Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Querétaro, México. Docente TC Universidad del Atlántico. Barranquilla, Colombia. hileslo@hotmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 47) Año 2017
Indexado em Scopus, Google Schollar

[Index]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • @Derechos Reservados