



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**UTILIDAD DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA COMUNITARIA Y EL  
MARKETING EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGRÍCOLA.**

**ANGELA ROCIO HERNÁNDEZ MENDIETA**

**TRABAJO DE GRADO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**

**BOGOTA D.C., 2014**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**UTILIDAD DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA COMUNITARIA Y EL  
MARKETING EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGRÍCOLA**

**ANGELA ROCIO HERNÁNDEZ MENDIETA**

**TRABAJO DE GRADO**

**INVESTIGADOR PRINCIPAL Y DIRECTOR:**

**FERNANDO JUÁREZ**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**

**BOGOTA D.C., 2014**

*“El éxito no es definitivo, el fracaso no es fatídico.*

*Lo que cuenta es el valor para continuar”*

Winston Churchill

## **Dedicatoria**

A mi familia que ha sido testigo del esfuerzo y dedicación que puse para la correcta elaboración de este trabajo.

## **Agradecimientos**

Agradezco inmensamente a mi director de trabajo de grado, el profesor Fernando Juárez, por confiarme este trabajo, por estar presente en cada momento en que hubo dificultades, por apoyarme en cada parte del proceso, por tenerme paciencia cuando hubo inconsistencias y por transmitirme consejos y sabiduría.

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción</b>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
a) Planteamiento de su problema	10
b) Justificación	12
c) Objetivos	13
c) Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	14
<b>2. Fundamentación teórica y conceptual</b>	15
<b>3. Marco metodológico</b>	20
<b>4. Presentación y Análisis de resultados</b>	20
<b>5. Conclusiones y recomendaciones</b>	29
<b>6. Referencias bibliográficas</b>	31

## **Glosario**

Estrategia	Forma de dirigir un asunto, a través de ciertas acciones que ayuden a tomar decisiones y a obtener los mejores resultados.
Comunidad	Asociación de seres o individuos.
Stakeholders	Cualquier grupo o individuo que afecte el logro de los objetivos de una organización o se vea afectado por estos.
Cadena de valor	Es un concepto teórico utilizado como una herramienta que facilita el análisis estratégico de una empresa.
Perdurabilidad empresarial	Se entiende como la permanencia en el tiempo de las empresas, al considerarlas como un sistema vivo cuya permanencia es fundamental para el desarrollo integral y mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad

## RESUMEN

Los conceptos relacionados con el término comunidad y las relaciones estratégicas comunitarias en el sector agrícola son abordados en este documento. El énfasis que se hace es respecto a la posible unión entre los objetivos de las agroindustrias y de las comunidades donde estas operan. Se propone que las diferentes estrategias comunitarias ya sean coalición, empoderamiento o liderazgo comunitario son implementadas por empresas del sector agrícola para asegurar tanto desarrollo comunitario como la perdurabilidad de la empresa.

A través de un estudio descriptivo y tomando una empresa del sector como unidad de análisis se estudiaron las relaciones estratégicas comunitarias implementadas por dicha empresa buscando encontrar la utilidad de las estrategias y el marketing en el sector. Se encontró que la información referente al sector es insuficiente, sin embargo al evaluar la empresa seleccionada como unidad de análisis fue posible percibir como las estrategias de coalición, liderazgo comunitario y empoderamiento permiten no solo el desarrollo de la comunidad local sino que aseguran la permanencia de una empresa competitiva en el mercado.

Las estrategias comunitarias lograron una vinculación de valores, cultura e historia entre la empresa y la comunidad que a su vez permitió la unión de intereses y la responsabilidad compartida para el logro de los mismos. Además, hubo una transformación positiva del entorno social donde desempeña las operaciones la empresa del sector agrícola.

Palabras clave: Comunidad, estrategias comunitarias, marketing, sector agrícola.



## **ABSTRACT**

The concepts around community and relationship community strategies in the agriculture sector are presented in this document. Emphasis is on a possible union of interest between the objectives of the agro-industries and the community where those enterprises operate. It is proposed that the different community strategies such as coalition, empowerment or community leadership are implemented by agricultural enterprises in order to guarantee the community development and the perdurability of the enterprise.

Through a descriptive study and taking an agriculture enterprise as an analysis unit it was studied the relationship community strategies implemented by the enterprise with the aim to search the usefulness of those strategies and the marketing in the sector. It was found that the information about the sector is insufficient, however, analyzing the enterprise selected as the unit of analysis it was possible to notice that strategies such as coalition, community leadership and empowerment let not only the local community development but also guarantee the perdurability of the company.

The community strategies achieved an entailment of culture, values and history between the local community and the enterprise that at the same time allowed the union of interest and the common responsibility in order to accomplish them. Besides, there was a positive transformation of the social environment where the enterprise operates.

Keywords: Community, community strategies, marketing, agriculture sector.

## 1. INTRODUCCIÓN

### a) Planteamiento de su problema

El término comunidad se encuentra definido como un grupo de personas que comparten una misma conexión o tradición, que se apoyan y retan entre sí para actuar con fuerza, de manera individual y colectiva, con el fin de afirmar, defender y promover sus valores e intereses (Miller, 2002). Al considerar esta definición, las comunidades agrarias campesinas encuentran una conexión con el lugar, el conocimiento generacional, los bucles de retroalimentación constante y con una concepción más profunda de la ecología y la comunidad en su conjunto (Mcbride, 2012).

El término rural es definido como toda la población, vivienda y territorio no incluidos dentro del área urbana, mientras que agrario hace referencia a las familias campesinas o haber crecido, vivido y/o trabajado en una finca, rancho, lechería u otro negocio de producción de alimentos (Chesvro, 2013). Los agricultores demuestran una fuerte identidad al lugar arraigada al paisaje rural, se sitúan a sí mismos dentro de los paisajes basándose en el deseo de vivir sus valores, de establecer conexión con el mundo natural a través de trabajo significativo que cree un sentido de comunidad mediante la producción de alimentos (Ngo & Brklacich, 2014).

Hay diferentes estrategias para observar la relación entre comunidad y organización. Sin embargo, en ellas hay que tener en cuenta las diferencias entre las comunidades y el uso de diversas aproximaciones que dependen tanto de la naturaleza de la comunidad y de las oportunidades de crecimiento como del desarrollo que tienen (Juaréz & Chacón, 2013b). Se debe tener en cuenta que el desarrollo comunitario depende de la estrategia comunitaria, que consiste en

alentar a los ciudadanos a comunicar y expresar sus deseos de crear comunidad (Fisher, et al, 2013).

La agroindustria se refiere a un constructo histórico que involucra el conjunto de procesos y relaciones sociales de producción, transformación y distribución donde participan actores sociales como empresas, productores agrícolas, jornaleros, agentes del Estado y consumidores (Ocón, 2006). En dicha industria se encuentran organizaciones empresariales que tienen por objeto satisfacer las necesidades, aspiraciones y deseos de las familias campesinas fundamentadas en relaciones de comensalidad, reciprocidad y cooperación (Mora, 2012). Se considera que las organizaciones comunitarias mejoran la capacidad de las comunidades de acceder a recursos externos y de coordinar el flujo de información que ayude al desarrollo de la comunidad (Sharp, et al. 2011).

Es preciso mencionar que las estrategias comunitarias difieren de la responsabilidad social. Al entrar a hablar de las organizaciones se encuentra que en muchos casos los programas de responsabilidad corporativa han surgido para mejorar las reputaciones de las firmas y son tratados como un gasto necesario (Rodríguez & García, 2011). Pero, son muchas y diversas las empresas que más allá de tener una responsabilidad social corporativa, han evolucionado su gestión a lo que llaman creación de valor compartido, el cuál reconoce las necesidades sociales y las vuelve oportunidades de negocio (Rodríguez & García, 2011).

Desde esta perspectiva es necesario un acercamiento desde la comunidad, sin embargo, no es posible conocer una comunidad sin ser parte de ella, ya que hay muchos tipos de comunidad y de estrategias (Juaréz & Chacón, 2013a). Las estrategias comunitarias son necesarias para desarrollar relaciones entre las empresas y las comunidades, estas además deben basarse en formas de desarrollo comunitario que aseguren la sostenibilidad de la empresa (Juaréz & Chacón, 2013a). Entre las estrategias en relación con la comunidad se encuentran: a) liderazgo comunitario, b) coalición, c) empoderamiento, d)

organizaciones de campamentos base o comunitarias, entre otras (Juaréz & Chacón, 2013b).

De acuerdo con lo mencionado el propósito de la investigación es estudiar el uso de conceptos relacionados con comunidad y de relaciones estratégicas comunitarias en el sector agrícola con la comunidad productora, evaluando si estas impactan positivamente la perdurabilidad y desempeño de las empresas del sector, siendo entonces la pregunta de investigación: ¿Cuál es la utilidad de la relación estratégica comunitaria y el marketing en las empresas del sector agrícola?

## **b) Justificación**

La temática de la gestión de las empresas agropecuarias no ha sido suficientemente abordada desde el campo académico (Mora, 2012). Por un lado, existe evidencia descriptiva de la no-relación entre empresas y comunidad. Tal como en empresas forestales donde la inexistente relación entre las empresas y las comunidades locales agrava los efectos sobre el sistema productivo de los campesinos y sobre su vida cotidiana (van Dam, 2006).

En otro aspecto, existe evidencia descriptiva de la relación empresa-comunidad, sin entrar a evaluar el impacto o utilidad de la misma. Jacobs Farm podría clasificar dentro de las empresas del sector agrícola que gestiona una estrategia comunitaria por medio de la cooperativa Del Cabo. Jacobs Farm inicialmente producía y comercializaba productos orgánicos en la región conocida como Los Cabos (México), pero al observar el potencial de los pequeños granjeros o ejidatarios ubicados a su alrededor ideó la creación de la cooperativa Del Cabo, que significaría la oportunidad de mejorar los ingresos de la comunidad de pequeños granjeros y a su vez desarrollar un negocio rentable de productos orgánicos (Getz, 2008). Otro estudio que se acerca a las relaciones estratégicas

con la comunidad es el que realizan las organizaciones sociales. Dichas organizaciones han sido consideradas como primordiales para la participación de la sociedad, son vistas como intermediarias con el estado (Sharp et.al. 2011).

Se hace pertinente entonces comprender el alcance de las estrategias en relación con la comunidad desarrolladas a través de la empresa y de esta manera evaluar como la perdurabilidad de la organización adquiere un carácter integrado con el desarrollo de la comunidad (Juaréz, 2013).

### **c) Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar la utilidad de la relación estratégica comunitaria y el marketing en las empresas del sector agrícola.

#### **Objetivos específicos**

- Describir el sector agrícola.
- Identificar estrategias comunes dentro del sector agrícola.
- Establecer la utilidad de las estrategias comunitarias y el marketing en el sector agrícola.

### **c) Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

Esta investigación se integra en el proyecto macro de investigación, "Relación de las organizaciones con el medio y marketing" del profesor Fernando Juárez. El proyecto de investigación se encuentra soportado en la iniciativa de investigación de la Escuela de administración, el Grupo de Investigación en Perdurabilidad empresarial, registrado en el 2001 el sistema de ciencia y tecnología de Colombia (Colciencias). Dicho proyecto se encuentra enmarcado dentro de la línea de gerencia que estudia el despliegue de las políticas que la dirección define. La línea de investigación representa el despliegue de políticas instituidas por la organización teniendo por objetivo identificar las oportunidades gerenciales para las organizaciones que privilegien su tránsito hacia la denominada ciudad del conocimiento (Universidad del Rosario, 2013).

El soporte de la línea se ve representado en tres programas, a) tecnologías para la gerencia, b) emprendimiento y c) áreas funcionales para la dirección. El último programa aporta conocimiento para satisfacer demandas asociadas al mercadeo, la gestión humana, la producción y las finanzas y es en este donde se sitúa el proyecto del investigador Fernando Juárez.

La relación de las organizaciones con el medio y marketing es un proyecto que se dirige al estudio de las relaciones de las organizaciones con la comunidad con modelos que van más allá del marketing ya que se enfocan en contenidos y estrategias comunitarias, de manera que su objetivo es revisar dichas prácticas y modelos, basados en la relación con el medio, utilizados en el marketing, los cuales incluyen estrategias comunitarias para fomentar el desarrollo de la organización y de la comunidad en la cual se encuentra inserta (Juárez , 2011).

Se debe tener en cuenta que para este proyecto existen unas aproximaciones diferentes al mercadeo. Las organizaciones no se pueden basar

únicamente en la satisfacción de necesidades para vender un producto, sino en el concepto más amplio de individuo, comunidad y desarrollo, el medio requiere no solo segmentaciones demográficas o pictográficas, sino de acuerdo a su problemática y posibilidades de desarrollo (Juaréz, 2011). Se aborda el mercadeo desde el sentido en que explora el concepto de organización, la cultura gerencial, la comunidad presente, las necesidades de la misma y las oportunidades que tiene la organización de facilitar el desarrollo de dicha comunidad (Juaréz, 2011).

Es preciso mencionar que de este proyecto de investigación existen diversos productos asociados publicados y una tesis de maestría. Dichos documentos son: a) A critical review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in development contexts (Juárez, 2011), b) Community strategies that replace marketing in the relationship between continuing education organizations and the community (Juárez y Chacón, 2013a), c) Relationship with the community instead of marketing: A continuing education case (Juárez y Chacón, 2013b) y d) The community in Business: Strategic Relationship between companies and environment and marketing (Juárez, 2014).

Finalmente es preciso decir que el objetivo de la propuesta de investigación iría a la par con el de la línea de investigación y el programa de áreas funcionales para la dirección. Debido a que la propuesta contiene elementos relacionados con la conexión de las organizaciones con el medio donde despliegan sus políticas y con el reconocimiento de otras áreas disciplinares que facilitan y complementan el estudio de las estrategias.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL**

*Concepto de comunidad y relaciones estratégicas comunitarias*

El término comunidad se encuentra definido como un grupo de personas que comparten una misma conexión o tradición, que se apoyan y retan entre sí para actuar con fuerza, de manera individual y colectiva, con el fin de afirmar, defender y promover sus valores e intereses (Miller, 2002). La comunidad está compuesta por sus entidades miembros y las relaciones que existen entre ellas. Lo que parece relativamente evidente sobre las comunidades es la medida en que son instrumentos para el bienestar, ya que a través de las comunidades las personas comparten recursos esenciales que pueden ser cognitivos, emocionales o de naturaleza material (McAlexander et al. 2002). Otro acercamiento al término “comunidad” puede definirse como un grupo de personas agrupadas por ubicación geográfica y como una comunidad no geográfica de intereses-personas con un interés común, tal como la comunidad científica o la comunidad de negocios (Kim & Rhee, 2006).

En la actualidad se está concibiendo a la comunidad como principio orientador dominante, ya que está superando las formas rígidas de comunidades tradicionales creando formas nuevas y flexibles de confianza (McLeod, 2008). Es decir, se rige por unas orientaciones compartidas por los miembros de un grupo, las cuales constituyen la base de confianza entre las personas y a su vez dan inicio a la denominada comunidad colaborativa (McLeod, 2008). La capacidad colaborativa es asociada a la promoción de un sentido de comunidad y una cultura de aprendizaje, también referenciada como comunidades de práctica, donde los miembros ganan comprensión, voz e influencia sobre las decisiones que les afectan (García-Ramírez et al. 2009).

El concepto de comunidades de práctica comprende como en la organización los motores de acción de las personas están en el significado, siendo esto, el sentido que los individuos le otorgan a lo que hacen, en este orden de ideas, las organizaciones en palabras son una constelación de comunidades en práctica, esto traduce un conjunto de redes interpersonales productoras de sentido y



ganadoras de conocimiento (Marín & Correa, 2010). Es relevante mencionar que la identidad de estas comunidades no la define la organización ni ella misma, surge de un proyecto colectivo que sea valioso que tenga sentido para sus miembros, y por ende, para la organización, el eje central de estas colectividades es el conocimiento, la democratización del mismo permite que los participantes construyan y compartan desde sus propias motivaciones, intereses y libertades, siempre buscando el interés común (Marín & Correa, 2010).

La comunidad a su vez es determinada como el entorno físico inmediato de las organizaciones (Kim & Rhee, 2006). Al observar relaciones dentro de la comunidad se tienen en cuenta varias referencias. Desde la perspectiva de la gestión, las relaciones con la comunidad son comúnmente referenciadas como filantropía corporativa, que hace hincapié en la contribución en el lugar de comunicación con la comunidad o también se las conoce como la función de la gestión que identifica, establece y mantiene relaciones de beneficio mutuo entre la organización y los diferentes públicos de los que su éxito o fracaso depende (Kim & Rhee, 2006). Una última aproximación plantea las relaciones comunitarias como relaciones públicas especializadas que establecen y mantienen conexiones mutuamente beneficiosas entre la organización y los miembros de la comunidad (Kim & Rhee, 2006).

Dados los conceptos anteriores es posible entrar a hablar sobre la contextualización de la acción social corporativa y la comunidad local. La acción social corporativa es considerada como los comportamientos y prácticas que van más allá de los objetivos de maximización de beneficios inmediatos, es decir, lo que buscan es aumentar los beneficios sociales o mitigar problemas sociales por medio de acciones sociales bien intencionadas de las corporaciones, sin que entren dentro de sus responsabilidades (Marquis, et al. 2007). Los entornos geográficos locales son el escenario donde son ejecutadas las acciones, tanto por la influencia que tienen en la misma corporación como por la practicidad que

representan las normas y reglas locales, que sirven de puntos clave para la legitimización de la acción social de las empresas (Marquis, et al. 2007).

La expresión relaciones comunitarias en el contexto empresarial sugiere vincular el concepto de stakeholders. Stakeholders hace referencia a los grupos/individuos que influyen en el logro de objetivos sobre los cuales depende la supervivencia de la organización, mientras que la supervivencia de estos grupos/individuos también dependen de sus relaciones con la organización (van Dyk & Fourie, 2012). Estas relaciones pueden ser clasificadas bajo una práctica tridimensional que implica: a) trabajar en la organización para entender las perspectivas de la comunidad local, b) la existencia de un puente que ensamble las perspectivas de la comunidad y la empresa para generar comprensión y c) facilitar cambios organizacionales necesarios (Kemp, 2010).

Al comprender dichas relaciones, es preciso contextualizarlas en la implementación de estrategias comunitarias. Por un lado las estrategias comunitarias son necesarias para desarrollar relaciones entre la organización y la comunidad, además, dichas relaciones no pueden basarse solo en una orientación a las personas, sino en las formas de desarrollo comunitario que puedan garantizar la sostenibilidad de la empresa (Juaréz & Chacón, 2013b).

De igual manera se hace posible hablar de desarrollo económico local que busca el despliegue de actuaciones que mejoren la situación en el ámbito territorio-población (Palomares & Cardona, 2011). Al considerarse el espacio como la configuración de la actuación, en este modelo se plantea un proceso de crecimiento que afecte a una comunidad territorialmente definida, específicamente que se concentre en mejorar la calidad de vida (Palomares & Cardona, 2011). No obstante, no hay que dejar de lado la importancia de crear valor para las empresas (Schau, et. al., 2009). Hoy en día, dicho proceso no es propio de la empresa, los

consumidores también pueden crear valor, estrategia competitiva o colaborar en el proceso de innovación empresarial (Schau, et al, 2009).

De manera que existen diferentes estrategias para observar la relación entre comunidad y organización. Sin embargo en ellas hay que tener en cuenta las diferencias entre las comunidades y el uso de diversas aproximaciones que dependen de la naturaleza de la comunidad y de las oportunidades tanto de crecimiento como de desarrollo que tienen (Juaréz, 2011). El desarrollo comunitario depende de la estrategia comunitaria, que consiste en alentar a los ciudadanos a comunicar y expresar sus deseos de crear comunidad (Fisher, et al, 2013). Lo mencionado es pertinente para revelar la importancia de la construcción de poder local a través de organizaciones basadas en la solidaridad, la pertenencia y la historia compartida (Fisher, et al, 2013).

Es menester describir las estrategias diseñadas como relación con la comunidad. El liderazgo comunitario, el cual fomenta acciones positivas para el desarrollo de la comunidad (Juaréz & Chacón, 2013a). Otra estrategia son las organizaciones de base que consisten en la promoción de formas creativas para hacer frente a ciertos problemas y a la cohesión social dentro de un ambiente informal (Juaréz & Chacón, 2013a). Coalición es otra de las estrategias que realza la actividad social en situaciones crónicas, integrando la organización dentro de la comunidad, por otro lado, la unión espontanea puede mejorar la relación con la comunidad, enfocándose en el problema por resolver (Juaréz & Chacón, 2013a).

Finalmente el empoderamiento y reflexión crítica ayuda a entender y hacer frente a las condiciones de la vida real, donde las reflexiones acerca del posicionamiento en la vida y futuras posibilidades de desarrollo son una necesidad (Juaréz & Chacón, 2013a). Por otro lado la creación de redes comunitarias, es una nueva forma de ver como las compañías acceden a insumos de conocimiento (Sythch, 2014). El acercamiento a la comunidad se enfoca en la afinidad social, el

capital, la asociación, la participación, la práctica y la continua interacción con los vecinos (Juaréz & Chacón, 2013a).

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

La metodología a utilizar incorpora un estudio descriptivo donde se analiza un sector a través de una unidad ejemplar. Al ser un estudio observacional, se observa lo que ocurre con el fenómeno de estudio en condiciones naturales (García, s.f.). Dicho proceso se interesa por describir, explicar la influencia, importancia, las causas y factores que intervienen en la realidad del sector a estudiar (Cennty, 2006). La recolección de la información se encuentra enfocada en fuentes internas, otras investigaciones, periódicos y artículos de revistas de investigación y datos comerciales principalmente.

El objeto de análisis de dicho estudio es una empresa perteneciente a la industria agraria de la palma, la cual atiende necesidades del mercado nacional e internacional en los sectores de la grasa, aceites comestibles, concentrados, jabones y detergentes (Empresa del sector agrícola, 2011) En la actualidad además es una empresa promotora de negocios y una banca de inversión de los proyectos, los cuales opera y garantiza la compra de su producción (Empresa del sector agrícola, 2011).

### **4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En Colombia la agricultura adquirió el papel de sector económico autónomo en la segunda mitad del siglo XX, debido a que se reconoció la capacidad de esta para contribuir a la erradicación de la pobreza, generar empleo y para satisfacer las necesidades básicas, el sector agropecuario comenzó entonces a pensarse en términos de eficiencia y competitividad (Mora, 2012). En el 2012 el 68% de la población rural vivía en la pobreza, mientras crecía la desigualdad y en lo que a la

tierra concierne, el 52% del territorio rural se encontraba en manos del 1,5% de la población (Mora, 2012).

En cuanto a la gestión de las empresas pertenecientes al sector agropecuario se han encontrado algunas problemáticas. Por un lado en las organizaciones agropecuarias de economía solidaria, donde personas y familias que se asocian con el fin de producir bajo la lógica de mejorar sus condiciones de vida, son los dueños son los que toman decisiones trascendentales delegando la dirección y la ejecución a otros (Mora, 2012). Por otro lado, los pequeños y medianos productores no poseen una adecuada planeación de la producción y carecen de conocimientos acerca de planes de acción, en general los campesinos no poseen un contacto con la dinámica del mercado de intercambios y carecen de capacidad de negociación (Mora, 2012).

No obstante, dentro de la agricultura existen productos en los que Colombia se ha convertido en líder en Latinoamérica. Con la producción de más de un millón de toneladas de aceite de palma y de palmiste, Colombia es el primer productor en Latinoamérica y quinto en el mundo, la palma se siembra en 75 municipios y se considera fuente de progreso donde llega (Fedepalma, s.f.). El cultivo de la palma requiere de tres años para iniciar su producción, produce por más de 30 años, requiere de mantenimiento permanente y al igual que el café necesita de un buen pulmón financiero los primeros años (Prieto, 2008)

En la década del 1961, se crea una empresa del sector agrícola dedicada al cultivo de la palma, al identificar en 4 municipios del Magdalena Medio un terreno apropiado para cultivar palma africana, insumo principal para el funcionamiento de su empresa (Prieto, 2008). Sin embargo, el contexto en el que se desplegó la compañía se encontraba enmarcado por la creación de grupos guerrilleros a nivel nacional y por la fundación del sindicato dentro de la compañía, por un lado el sindicato fue inculcado por la muerte del jefe de personal, mientras en otra instancia el grupo guerrillero M-19 secuestró el Gerente General, para

ejercer presión en la negociación entre la empresa y el sindicato (Prieto, 2008). A finales de la década del 80, la apertura de mercados externos, la caída de los precios internacionales del aceite y la carga laboral de la empresa del sector agrícola empezó a tener un efecto importante en sus estado financieros (Ganitsky, 2005).

Iniciando la década del 90 la situación parecía empeorar debido al ingreso de los grupos paramilitares como tercer actor, no obstante, en 1991 las directivas de la empresa iniciaron un plan para la salvación de la empresa (Prieto, 2008). Al tener como principal objetivo la salvación de la empresa, se inició con la democratización de la información y la creación de lazos de confianza entre los dos actores (Prieto, 2008). Dicha estrategia inicial certifica la idea que plantea Juárez (2011) al decir que las estrategias comunitarias son necesarias para desarrollar relaciones entre la organización y la comunidad que a su vez promuevan el desarrollo comunitario y la sostenibilidad de la empresa.

Enmarcada en el difícil contexto de orden público y los problemas internos derivados de éste, la empresa reacciona con una estrategia basada en ofrecer una relación de justicia y beneficio mutuo con sus empleados; para tal fin son creadas las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA). En 1995 El inicio de la contratación de trabajo manual a través de cooperativas de trabajo asociado (CTA), logró el incremento de la productividad, además de un efecto positivo en lo social y el establecimiento de una nueva comunidad, tanto así, que después de iniciar con una cooperativa de 41 asociados en 1995, en el 2004 la empresa contrató 19 cooperativas de 948 asociados (Prieto, 2008).

Es preciso mencionar que el proceso de creación y consolidación de las CTA se realizó sobre la base de dos principios fundamentales aceptados tanto por la empresa como la comunidad campesina: a) interés económico que representa ganancias para la empresa y para los socios de las CTA, b) dichas ganancias

producen un efecto positivo en lo social y logran el establecimiento de una nueva y vigorosa comunidad (Ganitsky, 2005). Podría enmarcarse la formulación de CTA como una estrategia de liderazgo comunitario; al tener presente que el objetivo de dicha estrategia es mejorar el bienestar de la comunidad de maneras significativas y cuantificables (Easterling, 2011). Otra posible aproximación es a través de las organizaciones de campo base. Normalmente dichas organizaciones están basadas en lo local, tienen múltiples propósitos, usan recursos locales, dependen fuertemente de iniciativas locales y están basada en la participación en acciones colectivas para lograr metas compartidas (Ndiaye, 1999) Así como lo menciona el instructivo para la creación y acompañamiento de cooperativas de trabajo asociado, el asociado es copropietario y trabajador al mismo tiempo y en dicha organización prevalece el sentido de la asociación para el trabajo (Empresa del sector agrícola - Departamento de desarrollo empresarial, s.f.b).

Se dice que estratégicamente una empresa tiene éxito cuando crea una propuesta que satisfaga las necesidades de su cliente y su comunidad, además puede obtener una ventaja competitiva en la medida que configura su cadena de valor e involucra a las comunidades en su zona de influencia (Lizarralde, 2012). De tal manera que la empresa da participación a pequeños campesinos y otros actores en su cadena de valor para mejorar la productividad y crear el clúster de la palma (Lizarralde, 2012).

Pero dicha transición requirió de esfuerzos alrededor del concepto de comunidad. Para tal fin, la empresa del sector agrícola acudió a una estrategia pedagógica basada en capacitaciones del ser, administrativa y técnica (Prieto, 2008). A través de la capacidad del ser, que buscaba comprender y discutir las problemáticas de los campesinos para desarrollar y motivar su conciencia de empresarios y cambiar las relaciones de ellos con la empresa y sus colegas, se daba paso a la capacitación administrativa y técnica (Ganitsky, 2005). Los trabajadores no solo comprendieron que debían ser responsables de su

producción y que ellos serían los beneficiados si alineaban sus intereses a los de la empresa, tal es el abarcamiento de dichas capacitaciones que se les brindó un entrenamiento en solución pacífica de conflictos sociales y familiares, el cual generó gran impacto en la comunidad (Osland & Osland, 2007).

Los beneficios se han visto representados en el cambio de valores y cultura dentro de esta región conflictiva y violenta del Magdalena Medio. Gracias a los procesos de capacitación se obtuvieron logros significativos. Uno de ellos viene dado por la capacitación del ser, donde se logró cambiar la actitud de las personas de ser obreros a empresarios capaces de construir, y de esta manera hacer que prevalezca una cultura de confianza y colaboración (Ganitsky , 2005). En resumen el efecto acumulado de esta capacitación acompañada por la técnica y administrativa fue la construcción de una comunidad dinámica y comprometida con su desarrollo, esto también se vio reflejado en los resultados financieros que entre los años 1999 y 2003 experimentaron un aumento en rubros como los ingresos, el valor de los cultivos, utilidad operacional, patrimonio y el flujo de efectivo (Ganitsky, 2005).

En palabras de los campesinos, actualmente denominados Empresarios Palmeros asociados, antes del proyecto existían algunos cultivos pero sin ningún horizonte, el día de hoy se encuentren unidos a macroproyectos de palma y se consideran socios estratégicos, incluso 3 de las ultimas cooperativas recibieron el apoyo del programa MIDAS del gobierno estadounidense, que ayuda a alejar a los agricultores de los cultivos ilícitos de hoja de coca o amapola (Rey, 2012).

Resumiendo los aspectos antes mencionados referentes a las Comunidades de Trabajo Asociado, los procesos de democratización de la información y la tierra y las labores pedagógicas. Es posible entonces relacionarlos con la estrategia de coaliciones comunitarias que comúnmente además de tener por resultado el desarrollo comunitario, cualquiera que sea el



número de miembros de las coaliciones, sus integrantes transfieren voluntariamente la información, las habilidades y los recursos entre ellos (Couto, 1998). Además dichos modelos asociativos son participativos y contrarrestan las dificultades en el momento de acceder al capital, en este caso el capital de cada una de las empresas lo aporta cada persona con su trabajo y a partir de ello existe la consecución de un ingreso (Murcia, s.f).

El modelo de inclusión de proveedores planteado por la compañía presta beneficios para la empresa y las comunidades de la zona, por un lado incentiva a las comunidades a volverse propietarias de la tierra y de participar en la cadena de valor al asegurarles la demanda de sus productos, beneficiando a más de 1300 familias en el Magdalena Medio, por otro lado la empresa fortalece los lazos con proveedores y además no le es necesario invertir en tierras (Pnud Colombia). En el crecimiento y desarrollo de esta comunidad también son participes las entidades financieras públicas y privadas como Finagro y el Fondo Agropecuario de Garantías que conceden créditos para la compra de tierras sobre ingresos futuros que se encuentran sustentados en la venta del cultivo a la empresa del sector agrícola (Pnud Colombia).

Al observar el papel del sector financiero y de las entidades gubernamentales como facilitadoras y propulsoras de la estrategia, quienes otorgaron créditos a un plazo de 12 años teniendo como garantías la tierra, el trabajo de los campesinos y el compromiso de la empresa del sector agrícola de operar y asistir el proyecto, se hace visible la el clima de confianza que generó la estrategia al demostrar que campesinos, Estado y banqueros pueden hacer alianzas por la productividad, la competitividad, la convivencia y la paz (Empresa del sector agrícola , 2011)

Dicho modelo empresarial planteado como una reforma agraria desde el sector privado, es un modelo de responsabilidad compartida entre campesinos, sector gubernamental y privado donde todos ganan: a) Los campesinos son

propietarios de su negocio, b) El Estado incrementa la base tributaria, c) El sector financiero coloca sus recursos y produce fortalecimiento a una nueva economía, d) Se crean estrategias con autoridades municipales, organizaciones públicas, privadas, gremiales, no gubernamentales de la zona vinculadas al desarrollo social (Lizarralde, 2012). De esto sobresale la estrategia de empoderamiento, dado que una la de las principales intenciones es empoderar a una comunidad para que tomen en sus propias manos las riendas de su desarrollo a partir de la generación de empresas y nuevos negocios, el reflejo de esto es que entre el 2005 y 2009 se han hecho contratos con cooperativas y la empresa por un valor de \$168.243.337.985 (Murcia, s.f)

Adicionalmente, la empresa ya no es solo es una empresa agroindustrial también es prestadora de servicios, adquiriendo el nombre de IBIO (Empresa del sector agrícola Banca de Inversión, Operación de Proyectos y Comercialización); es decir, es una empresa promotora de negocios de inversión, derivados del mundo de la palma de aceite y caucho (Empresa del sector agrícola, s.f.b). Lo anterior significa que la empresa presta los servicios de identificación, diseño, estructuración y operación de proyectos agronómicos e industriales de palma de aceite; sus servicios los ofrece a proyectos en 8600 hectáreas de cultivos (Empresa del sector agrícola, s.f.c) Esto quiere decir que los clientes del negocio de la Banca de Inversión y administración de cultivos son los mismos propietarios de los terrenos cultivados (Prieto, 2008).

En la actualidad, la empresa incluye dentro de su misión la promoción de negocios a través de los cultivos de palma y de caucho. En la visión quiere evolucionar al desarrollo de un clúster de la oleo-química de Palma en el Magdalena Medio y de caucho en el Vichada que fortalezca la comunidad palmera y despliegue la comunidad en el Vichada (Empresa del sector agrícola, s.f.c). Aunque el concepto de comunidad no está presente dentro de la definición de la misión, la visión por su parte da cierta orientación al cultivo de la palma y el

caucho como un proyecto colectivo que tenga sentido para los campesinos y la organización. Asimismo, obedece a la dinámica del mercado internacional de usar biocombustibles hechos con aceite de palma (Prieto, 2008). De igual manera, los fundamentos de la empresa agrícola se encuentran basados en la confianza, respeto y transparencia, donde para alcanzar la misión y visión buscan trabajar para lograr un crecimiento en las proporciones esperadas, basados en las responsabilidades adquiridas con la naturaleza, trabajadores, aliados estratégicos y con el desarrollo de las comunidades en las que hace presencia (Empresa del sector agrícola, 2006).

Además, al entrar a evaluar los grupos de interés de la empresa (stakeholders), la empresa busca a través de diálogos con estos aproximarse a la información necesaria para desarrollar estrategias de comunicación con ellos (Empresa del sector agrícola, 2011). Para los socios estratégicos y los proveedores de bienes y servicios se crearon canales de comunicación como los son un periódico diario online con información para la comunidad, los empleados y los socios estratégicos, un boletín mensual enviado a socios estratégicos y además se publica un boletín informativo quincenal (Empresa del sector agrícola , 2011). De hecho el propósito colectivo no vincula solamente a los proveedores, la empresa agrícola pretende incidir en el bienestar económico, en el mejoramiento de la calidad de vida y en la generación de oportunidades, la intención es generar una mentalidad de crecimiento socio-económico en los habitantes de la región (Murcia, s.f). En el mapa de negocios de la empresa agrícola en la comunidad de San Alberto se presenta el surgimiento de negocios potenciales y la contratación de los mismos por parte tanto de la empresa del sector agrícola como de las Unidades Autónomas Empresariales, donde estas últimas proponen negocios relacionados con entretenimiento, mercados, ropa restaurantes, entre otros (Empresa del sector agrícola , s.f.a).

Las acciones realizadas por la compañía tienen escenario local como clave para la legitimación de sus estrategias. Asimismo dichos socios estratégicos son incluidos en el modelo de gestión de la compañía, aunque son empresas independientes de la empresa agrícola, son los que desarrollan el trabajo físico y científico, incluidos dentro de las ofertas comerciales que la empresa hace a sus clientes (Prieto, 2008). Para el fortalecimiento de este vínculo entre el contratante y el proveedor y el cumplimiento del modelo empresarial de creación de valor compartido, existe el Departamento de desarrollo empresarial que realiza actividades de acompañamiento en la creación de las Unidades Autónomas Empresariales, reflejadas en aspectos como: a) Creación de Unidades alrededor del negocio de la palma dentro de una filosofía empresarial, b) creación de entes integradores, c) Capacitación y fortalecimiento de las unidades, d) promoción, asesoría y acompañamiento de proyectos alternativos para las Unidades (Empresa del sector agrícola – Departamento de desarrollo empresarial, s.f.a).

Contextualizando a la empresa dentro de una ubicación geográfica específica donde han ocurrido un serie de interacciones con la comunidad y diferentes actores externos como lo son los grupos guerrilleros y paramilitares, lleva a que compartan una historia. De la misma manera las primeras acciones que fueron ejecutadas para solucionar la difícil situación, enfocadas en la democratización de la información y la tierra, tienen como fin dar continuidad a la historia agrícola en dicha región y superar los problemas de violencia. La empresa a través de su acercamiento con la comunidad, principalmente proveedores, desarrolla relaciones comunitarias que identifican, establecen y mantienen conexiones que impliquen un beneficio mutuo. Todo fue posible gracias al liderazgo, creatividad, confianza, comunicación y sinergia entre otras, así como al amor por el sector rural y la convicción en las capacidades de las personas y de los diferentes actores que constituyeron la alianza (Osland & Osland, 2007).

La reforma agraria impulsada por la empresa a través de su estrategia comunitaria es denominada como un testimonio de prosperidad compartido desde el cultivo de la palma de aceite. Es un modelo en el que ganan todos ya que los campesinos trabajan unidos y comprometidos con el establecimiento de asociaciones para fortalecer los núcleos palmeros, garantizando los empresarios la compra del fruto (Mesa, 2012).

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Al finalizar el respectivo estudio y al evaluar los diferentes hallazgos, se hace visible que las estrategias comunitarias implementadas en el sector agrícola no poseen un carácter común dentro de todo el sector. Al interior de las comunidades agrícolas se perciben estrategias comunitarias, sin embargo, se encontró que sus objetivos se encuentran formulados bajo el principio de supervivencia o de planes de acción carentes de adecuada planeación acorde a la dinámica del mercado.

Sin embargo, al entrar a analizar una empresa como unidad de análisis de la investigación se hizo evidente que dicha empresa ubicada dentro del sector agrícola debido a las problemáticas a las que se enfrentó durante su surgimiento y al entorno violento donde se desarrolló, implementó estrategias comunitarias que aseguraron su permanencia en el mercado y la convierte en la actualidad en una empresa competitiva.

La existencia de una empresa que hace uso de estas demuestra la utilidad que dichas estrategias representan tanto para la empresa como para la comunidad donde se desarrollan. Las estrategias comunitarias figuran como tácticas empresariales que fomentan el desarrollo de la comunidad local mientras asegura la perdurabilidad de la empresa, asimismo se genera un sentido de pertenencia por la tierra y la empresa que allí opera. En este caso, el surgimiento

de las estrategias iniciales buscaba salvar la empresa pero con el tiempo se extendieron, de forma que involucraron a la comunidad y la vincularon a los objetivos de la organización.

A través del liderazgo comunitario, la coalición y el empoderamiento se logró tanto la perdurabilidad de la empresa como la proyección a futuro de un clúster. La participación de la comunidad en la cadena de valor, la alineación de intereses, la responsabilidad compartida entre otros fenómenos permite que tanto la comunidad como la compañía tengan éxito en su desempeño. El impacto fue tal que las estrategias son encerradas dentro de lo que se denominó una reforma agraria desde lo privado.

Por otro lado y en el mismo grado de importancia las estrategias comunitarias se crearon bajo principios que fueron aceptados por ambos actores basados tanto en intereses económicos como en efectos positivos en el ámbito social. Tal fue el cambio que se presentó en el entorno y en la comunidad que tanto empresa como las comunidades vinculadas a ella comenzaron a compartir valores, cultura e historia. Incluso, tal fue el efecto que generaron las iniciativas comunitarias que lograron que a través de ellas otras instituciones (financieras y gubernamentales) también formaran parte de las mismas y se vincularon a los objetivos de dichas estrategias.

El entorno local jugó un papel de gran importancia a la hora de formular e implementar las estrategias comunitarias ya que es en esta zona donde existe un mayor poder de influencia de la compañía ya que hay un previo conocimiento de las normas y comportamientos locales. Esto hace que sea más fácil para la empresa establecer relaciones con la comunidad que los lleven a la creación de tácticas que recopilen los intereses de los stakeholders en objetivos comunes.

Sería de gran valor para la investigación la producción y recopilación de información de manera holística en el sector agrícola. Dicha información debe abarcar tanto la evolución de dicho sector en el país como la vinculación que

tienen las comunidades de agricultores a la agroindustria. En cuanto a este último aspecto sería de gran utilidad contextualizar este término en el sector teniendo en cuenta las industrias que forman parte de él.

Por otro lado, la documentación mencionada anteriormente deberían incluir un conjunto de datos acerca del entorno donde se desarrollan las operaciones de las empresas, de forma que pueda describirse la relación existente entre la comunidad y las empresas del sector agrícola, en caso de que esta exista; el conjunto de datos permitiría evaluar la existencia y utilidad de las estrategias comunitarias en un contexto más amplio.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brodt, S., Feenstra, G., Kozloff, R., Klonsky, K., & Tourte, L. (2006). Farmer-community connections and the future of ecological agriculture in California. *Agriculture and Human Values*, 23(1), 76-78.
- Cennty, D. (Julio de 2006). *Eumed*. Recuperado el 14 de Julio de 2014, de Manual metodológico para el investigador científico : <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/DEFINICION%20DEL%20TIPO%20DE%20ESTUDIO%20DE%20INVESTIGACION.htm>
- Chesvro, M. (2013). Rural agrarian university students' sense of community. *Current Issues in Education*, 16(3), 1-9.
- Couto, R. A. (1998). Community coalitions and grassroots policies of empowerment. *Administration & Society*, 30(5), 569-594.
- Easterling, D. (2011). Promoting Community Leadership Among Community Foundations: The Role of the Social Capital Benchmark Survey. *Foundation Review*, 3(1/2), 81-96.
- Empresa del sector agrícola. (s.f.a). *Mapa de Negocios de la Palma*. Bogotá: Autor.
- Empresa del sector agrícola. (s.f.b). *Nuestros servicios*. Bogotá: Autor.

- Empresa del sector agrícola. (s.f.c). *Quienes somos*. Bogotá: Autor.
- Empresa del sector agrícola - Departamento de desarrollo Empresarial (s.f.a). *Guía Metodológica para procesos de desarrollo empresarial*. Bogotá: Autor.
- Empresa del sector agrícola - Departamento de desarrollo empresarial (s.f.b). *Instructivo para creación y acompañamiento de cooperativas de trabajo asociado*. Bogotá: Autor.
- Empresa del sector agrícola. (2006). *CÓDIGO DE CONDUCTA PARA PROVEEDORES Y SOCIOS ESTRATÉGICOS DE EMPRESA DEL SECTOR AGRÍCOLA*. Bogotá : Empresa del sector agrícola.
- Empresa del sector agrícola . (2010). *Comunicación de Progreso Empresa del sector agrícola* . Bogotá : Autor.
- Empresa del sector agrícola . (2011). *Informe SOSTENIBILIDAD Empresa del sector agrícola 2010-2011*. Bogotá: MTP Comunicaciones.
- Fedepalma. (s.f.). *Palma en Colombia* . Obtenido de Palma de Aceite : <http://www.palmadeaceite.org/palma-de-aceite-en-colombia>
- Fisher, R., Katiya, Y., Reid, C., & Shragge, E. (2013). 'We Are Radical': The Right to the City Alliance and the Future of Community Organizing. *Journal of Sociology & Social Welfare*, 40(1), 157-182.
- Ganitsky, J. (2005). Lecciones colombianas para afrontar con éxito los desafíos empresariales: Empresa del sector agrícola y las cooperativas de trabajo asociado. *Revista de Empresa*, 11, 96-110.
- García, J. (s.f.). *Nure Investigation*. Recuperado el 2013 de Junio de 14, de Estudios descriptivos: <http://webpersonal.uma.es/~jmpaez/websci/BLOQUEIII/DocbIII/Estudios%20descriptivos.pdf>
- García-ramírez, M., P. V., Suarez-balcazar, Y., & Balcazar, F. (2009). Building International Collaborative Capacity: Contributions of Community Psychologists to a European Network. *American Journal of Community Psychology*, 44(1-2), 116–122.
- Getz, C. (2008). Social capital, organic agriculture, and sustainable livelihood security: Rethinking agrarian change in mexico. *Rural Sociology*, 73(4), 555-579.



- Getz, C. (2008). Social capital, organic agriculture, and sustainable livelihood security: Rethinking agrarian change in Mexico. *Rural Sociology*, 73(4), 555-579.
- González, A., & Márquez, P. (2007). Empresa y Comunidad: La necesidad de un nuevo contrato social. *Debates IESA*, 12(3), 22-28.
- Jacobs Farm + Del Cabo. (s.f.). *The Del Cabo story*. Recuperado el 21 de Marzo de 2014, de [http://www.delcabo.com/?page=about\\_del\\_cabo\\_story](http://www.delcabo.com/?page=about_del_cabo_story)
- Juaréz, F. (Enero de 2013). *Relación de las organizaciones con el medio y marketing*. Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de Universidad del Rosario : <http://www.urosario.edu.co/getattachment/Administracion/ur/Investigacion1/ur/Grupo-de-Investigacion/Lineas-de-Investigacion/3-Relacion-de-las-organizaciones-con-el-medio-y-marketing.pdf>
- Juaréz, F., & Chacón, Á. (2013). Community strategies that replace marketing in the relationship between continuing education organizations and the community. *Educational Research*, 4(3), 231-238.
- Juaréz, F., & Chacón, Á. (2013). Relationship with the community instead of marketing: A continuing education case. *Educational Research*, 4, 239-248.
- Kemp, D., Keenan, J., & Gronow, J. (2010). Strategic resource or ideal source? Discourse, organizational change and CSR. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 578-594.
- Kim, H., & Rhee, Y. (2006). Exploring Relationship Cultivation Strategies in Community Relations. *Conference Papers -- International Communication Association*, 1-31.
- Lizarralde, R. (2012). *Generación de Valor compartido*. Bogotá : Empresa del sector agrícola.
- Marín, L., & Correa, L. F. (2010). Comunidades de práctica, una estrategia para la democratización del conocimiento en las organizaciones, una reflexión. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 9(16), 141-150.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007). Community Isomorphism and Corporate Social Action. *The Academy of Management Review*, 32(3), 925-945.

- McAlexander, J., Schouten, J., & Koenig, H. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54.
- Mcbride, L. A. (2012). Agrarian ideals and practices: Comments on paul B. thompson's the agrarian vision. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 25(4), 535-541.
- McLeod, C. (2008). The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, 33(3), 169-171.
- Mesa, J. (15 de Marzo de 2012). Un ejemplo de prosperidad compartida. *Portafolio*.
- Miller, M. (2002). The Meaning of Community. *Social Policy*, 32(4), 32.
- Mora, B. (2012). Las empresas del sector agropecuario: Racionalidad económica y gestión. *Ad-Minister*, 21, 87-99.
- Murcia, A. (s.f). *Informe de Consultoría*. Empresa del sector agrícola .
- Ndiaye, S. M. (1999). Promoting rural community development in africa: States versus grassroots organizations. *The Journal of Social, Political, and Economic Studies*, 24(1), 65-91.
- Ngo, M., & Brklacich, M. (2014). New farmers' efforts to create a sense of place in rural communities: insights from southern Ontario, Canada. *Agriculture and Human Values*, 31(1), 53-67.
- Ocón, H. (2006). Cadenas, redes y actores de la agroindustria en el contexto de la globalización. *Espiral*, 13(37), 97-122.
- Osland, A., & Osland, J. S. (2007). Aracruz cellulose: Best practices icon but still at risk. *International Journal of Manpower*, 28(5), 435-450.
- Palomares, R. C., & Cardona, J. G. (2011). La creacion de empresas de economia social en el modelo de desarrollo local: Reflexiones sobre la divergencia actual del caso valenciano. *Revista de Estudios Cooperativos*, 104(1), 7-37.
- Pnud. (2011). *Crecimiento de mercados Inclusivos Estratégias Empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia*. Recuperado el 6 de Junio de 2013, de



van Dyk, L., & Fourie, L. (2012). Towards contextualising stakeholder relationship indicators for corporate–community relationships. *Communicatio: South African Journal For Communication Theory & Research*, 38(3), 349-364.