



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA FULL TIME

Negocios inclusivos como estrategia para contribuir al desarrollo social y económico de las comunidades: El caso de Alquería.

Juan David Morales Barco

Asesor

Víctor Hugo Malagón Basto.

Estudio de Caso

Bogotá D.C.

2018

Bogotá, D.C., 28 de septiembre de 2018

Señores

Dirección de Investigación

Escuela de Administración

Universidad del Rosario

La ciudad

Asunto: Declaración de autonomía y Declaración de exoneración de responsabilidad.

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Atentamente,



Juan David Morales Barco
80099818
Juand.morales@urosario.edu.co

CONTENIDO

1.	RESUMEN.....	1
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
3.	FORMULACIÓN.....	7
4.	OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.	7
5.	DESCRIPCIÓN EMPRESARIAL Y DEL PROYECTO.	7
5.1.	HISTORIA DE ALQUERÍA	7
5.2.	PROYECTO “LECHE PARA LA PAZ – MACA”	10
6.	MARCO CONCEPTUAL	22
6.1.	¿QUÉ SON LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS?.....	22
6.2.	LA INCLUSIÓN SOCIAL COMO ALTERNATIVA INNOVADORA PARA EL DESARROLLO DE UN PAÍS.....	28
6.3.	¿QUÉ SE ESPERA DE ESTE TIPO DE INICIATIVAS?	35
7.	RESULTADOS.....	39
	REFERENCIAS	51

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 MAPA DE COLOMBIA, DEPARTAMENTO DEL META.	11
ILUSTRACIÓN 2 MUNICIPIOS DEPARTAMENTO DEL META	11
ILUSTRACIÓN 3 NÚMERO DE PROVEEDORES EN EL PROYECTO MACA.....	18
ILUSTRACIÓN 4 RECOLECCIÓN DIARIA DE LECHE EN ALQUERÍA	19
ILUSTRACIÓN 5. ACOPIO ANUAL Y DIARIO DE LECHE POR LA INDUSTRIA FORMAL AL SECTOR PRIMARIO PERIODO 2008 - 2018	20
ILUSTRACIÓN 6. PROCESOS CLAVES EN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS	25
ILUSTRACIÓN 7. MODELO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO TERRITORIAL INCLUSIVO	32
ILUSTRACIÓN 8. PARTICIPACIÓN ENTIDADES PROYECTO MACA	34
ILUSTRACIÓN 9. IMPACTO SOCIAL DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS.	37
ILUSTRACIÓN 10. BENEFICIOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS.	38
ILUSTRACIÓN 11 ÁREAS EN DONDE SE DESARROLLAN LAS INICIATIVAS SOCIALES DE LAS 500 EMPRESAS COLOMBIANAS EN 2017.....	39
ILUSTRACIÓN 12. BENEFICIOS ALCANZADOS PARA LOS CAMPESINOS.....	44
ILUSTRACIÓN 13. LOGROS Y RESULTADOS PARA LA EMPRESA ALQUERÍA.....	45
ILUSTRACIÓN 14. ANÁLISIS DOFA PROYECTO MACA	47

1. RESUMEN.

El presente estudio tuvo como objetivo describir cómo Alquería generó la estrategia de negocios inclusivos e identificar cuál fue su aporte al desarrollo de las comunidades. Específicamente se analizó la estrategia de negocios inclusivos como el programa MACA (Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería, 2016), el cual se ha venido desarrollando desde 2008 y su objetivo es contribuir al desarrollo social y económico de las comunidades en el área de la Macarena, más exactamente en los municipios La Macarena, Uribe, Mesetas, Vista Hermosa, San Juan de Arama, y Puerto Rico, todos municipios pertenecientes al Departamento del Meta. Lo anterior se basa en las teorías que fundamentan a los *Negocios Inclusivos*, las cuales comprenden la franja de la sociedad que cuenta con una menor capacidad de obtener recursos económicos en su cadena de valor. Es ampliamente reconocido que, al implementar negocios inclusivos, las empresas generan las ganancias propias de su negocio, pero a su vez contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones vulnerables, brindándoles una oportunidad de convertirse en consumidores regulares de sus productos, distribuidores o proveedores de los mismos (Hernández, Jiménez, & Pitre, 2018). Además, son ellos los que conocen las necesidades y las formas más óptimas de acercarse a la comunidad para obtener una mejor y más expedita forma de mercadeo. Como metodología de investigación, se propuso que ésta sea de carácter cualitativa descriptiva. Como metodología de investigación se realizó un estudio de caso cuya unidad de análisis fue la empresa Alquería que desde 1959, se dedica a la producción de leche y sus derivados para el consumo de los colombianos. Como método de recolección de información se acudió a fuentes primarias y secundarias y técnicas cualitativas tales como entrevistas no estructuradas. Se decidió estudiar esta empresa por su reconocida capacidad para implementar políticas de inclusión social en su cadena de valor, lo que le ha permitido gozar de unos buenos resultados financieros y de una excelente imagen social.

Palabras clave: Negocios Inclusivos, desarrollo económico, desarrollo social, cadena de valor, bienestar comunitario, responsabilidad social, gobierno corporativo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La zona de la Macarena, localizada en el departamento del Meta, durante 40 años fue un fortín de la antigua guerrilla colombiana de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (en adelante FARC - EP). Allí la presencia de dicha guerrilla era numerosa y lograba influir en las decisiones económicas y sociales que se podían tomar en esta zona del país. Los 32.000 habitantes de esta región y sus más de 6.000 fincas agrícolas que, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, el municipio posee (*Proyección DANE 2005-2016*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018), estaban sometidas a la influencia guerrillera.

Una de las principales órdenes de los comandantes de las FARC-EP del momento fue que en este territorio se implementara un sistema de cultivos de hoja de coca con el objetivo de tener a plena disposición la materia prima para la elaboración de cocaína y poder vender en el mercado ilegal el producto (Pineda & Falla, 2016). Por lo tanto, la mayoría de campesinado al no obtener los mismos rendimientos y rentabilidad con otros productos agropecuarios decidieron dedicar sus tierras al cultivo de la hoja de coca, la cual sí le generaba una rentabilidad mayor y mejores ingresos económicos para el sostenimiento de su familia, aún a sabiendas de que estaban actuando en la siembra de un producto que no estaba autorizado por la Ley.

El Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos (SIMCI) de la Organización de las Naciones Unidas informó que tan solo en la Serranía de la Macarena “detectó 5.477 hectáreas con coca, un 45 por ciento más que en el 2015” (Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito - UNODC, 2018). En cuanto a la rentabilidad, este mismo informe de la ONU, manifiesta que el precio promedio en el mercado del producto se ubicó en COP\$2.150 cada kilo, representando ganancias superiores al 42 por ciento al productor. Esto resume las razones por las cuales los campesinos estaban dispuestos a realizar este tipo de plantaciones, tener un mercado seguro, un comprador seguro y grandes utilidades.

Años después, y como consecuencia del Proceso de Paz, que el gobierno del presidente Juan Manuel Santos adelantó con la guerrilla de las FARC - EP, y los consiguientes acuerdos a los que se llegó, permitieron que este grupo ilegal dejara las acciones armadas en contra de la población y la Fuerza Pública, y se despejaron aquellos territorios, como la Macarena, que estuvieron con fuerte presencia guerrillera y con poca presencia estatal.

Al retirarse este grupo armado, el negocio continuó, pero sin las directrices de otrora, el mercado se dispersó y se volvió más peligroso, ya que en estos territorios el Estado comenzó a hacer la presencia que antes no había podido ejercer y a vigilar el mantenimiento y el orden del lugar. Adicionalmente el Gobierno Nacional emprendió una estrategia contra el narcotráfico, lo cual, naturalmente, incluía la lucha contra los productores de la hoja de coca y la reducción de los cultivos a través de fumigación aérea o erradicación manual. Por lo anterior, el campesino se vio enfrentado a una nueva realidad, en la cual la coca ya no iba ser su base de ingreso económico, como lo fue durante muchos años, y debía encontrar nuevas alternativas para la producción de sus tierras, la falta de práctica o la carencia de conocimientos en nuevas siembras dificultaron este tránsito.

Al ver esto, el Gobierno Nacional desarrolló la “Estrategia Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos” (Presidencia de la República de Colombia, 2015) la cual abarca seis frentes de trabajo: inversión social, sustitución, interdicción, investigación y judicialización, consumo y reforma institucional.

En dicha estrategia el gobierno colombiano tuvo como uno de sus objetivos que los campesinos, con siembras ilegales, estuvieran de acuerdo con la erradicación del cultivo de manera voluntaria, para lo cual estos tendrían el acompañamiento, ayudas económicas y una permanente asesoría en aspectos técnicos para que se dedicaran a desarrollar proyectos agropecuarios acordes al uso de la tierra de la región y a sus costumbres ancestrales (Presidencia de la República de Colombia, 2015).

Para dar un adecuado cumplimiento a estos objetivos, el gobierno colombiano sabía que debía contar con la participación del sector privado, ya que es éste quien posee los conocimientos teóricos y sobre todo prácticos que permiten un adecuado desarrollo de un proyecto productivo en las regiones del país que fueron objeto de la mencionada Estrategia.

Al ver esta necesidad, el Gobierno colombiano creó la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial - (UACT), la cual, de acuerdo al Decreto Ley 4161 del 3 de noviembre de 2011 (Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial, 2018) tiene como uno de sus objetivos realizar el direccionamiento conjunto y coordinado de las entidades colombianas con responsabilidad y experiencia en los temas específicos de desarrollo rural, junto con el sector empresarial colombiano, para una mejor y más eficaz ejecución de los dineros provenientes de la comunidad internacional en las zonas de nuestro país que han sido reconocidas por su actividad de siembra de cultivos ilícitos y que fueron objeto de la intervención para el cambio en el uso del suelo.

Es en este momento en que la empresa de productos lácteos Alquería hace su aparición. Esta empresa, desde sus inicios en el año 1959, tiempo en el cual su fundador Jorge Cavelier Jiménez tuvo como propósito no solo ser una empresa productora de leche, sino también contribuir en el bienestar y en la nutrición de los colombianos, asimismo en la construcción de una Colombia en la cual la calidad de vida de sus habitantes fuera la mejor posible. (Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería, 2016)

Alquería, a través de su operación desde hace más de 56 años, se ha caracterizado por pensar, diseñar, planear y ejecutar planes y políticas cuyos actores principales son los campesinos de los territorios, muchas veces, apartados de las grandes ciudades, con el objetivo de crear proyectos en los cuales estas personas o comunidades puedan acceder a la cadena de valor de la compañía para que su desarrollo sea sostenible en el tiempo y no dependa de frutos estacionales, exclusivamente, o se conviertan en comercializadores de productos legales, dejando a un lado las tradicionales plantaciones de hoja de coca, las cuales fueron su sustento económico durante muchos años.

Al atender el llamado del Gobierno Nacional, la empresa Alquilería decidió hacer parte de esta iniciativa, diseñando un programa en el cual se vieran beneficiados 6 municipios del departamento del Meta, antiguo fortín de la guerrilla de las FARC – EP. Los municipios objetivos de este programa han sido La Macarena, Uribe, Mesetas, Vista Hermosa, San Juan de Arama, y Puerto Rico (Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquilería, 2016). El proyecto se denominó MACA.

Desde hace aproximadamente 6 años, Alquilería ha estado presente en estos municipios generando diferentes procesos de crecimiento y mejoramiento de calidad de vida. El objetivo primordial del proyecto MACA era el aumento en el volumen de la leche producida en el lugar, obteniendo así, de manera adyacente, una disminución en los costos de producción de su materia prima, adicionalmente esta labor desempeñada por los campesinos que hacen parte del proyecto les representaba un incremento en sus ingresos económicos, ya que Alquilería se comprometía a comprarles los litros de leche producidos en sus predios.

Con esta iniciativa se configuró entonces, un proyecto implementado bajo los estándares y conceptos de los Negocios Inclusivos. Estos se pueden entender como “esquemas empresariales que vinculan a la población vulnerable a la cadena de valor de las empresas para generar valor económico y social” (Pineda & Falla, 2016, pág. 1).

La razón de ser de este tipo de iniciativas corresponde a la importancia de la participación de los actores locales, potenciales grupos de interés para la compañía, quienes poseen un gran potencial en el desarrollo de proyectos en el territorio, de una manera sostenible, los cuales representan unas nuevas oportunidades de trabajo, que conllevan a la mejora de su calidad de vida, la de sus familias y por ende la de su comunidad (Pineda & Falla, 2016).

Por otro lado, también se definen los beneficios para el sector privado al implementar estas iniciativas, tal como lo indica CECODES “los Negocios Inclusivos se constituyen en una clara alternativa para que las empresas desarrollen su objetivo de negocio asociando un fuerte componente de impacto social y ambiental que suma en sus propósitos de sostenibilidad” (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES, 2010).

Por su parte la ONU y su Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD define a los Negocios Inclusivos como aquellas iniciativas que tienen como actores principales a las personas pobres a lo largo de toda su cadena de valor como lo es la demanda, la oferta y como propietarios de negocios. El PNUD señala que este tipo de iniciativas facilitan que haya una relación entre las empresas y las personas de bajos recursos económicos, en la cual se obtienen beneficios mutuos en la cadena de suministro, en la sociedad y en el mercado (Pineda & Falla, 2016).

Igualmente, la Corporación Financiera Internacional – CFI argumentan acerca de los Negocios Inclusivos, como una especie de modelos de negocios en los cuales se aumentan las posibilidades de acceso a bienes, servicios y oportunidades de trabajo para aquellas personas que se encuentran en condiciones económicas difíciles y que están situados en el primer eslabón de la base de la pirámide económica mundial (Pineda & Falla, 2016).

En este mismo sentido, el Business Call to Action define los Negocios Inclusivos como un tipo de soluciones de negocio sostenibles que amplían el acceso a bienes, servicios y oportunidades de subsistencia para las comunidades de bajos ingresos. Estas iniciativas utilizan las competencias claves de la empresa para dar una respuesta a las necesidades de los consumidores pobres (Business Call to Action, 2014).

Como se puede observar de las anteriores definiciones existentes en la literatura académica, los negocios inclusivos son entendidos como iniciativas que crean valor para una empresa o una organización, pero a su vez aportan al desarrollo social y comunitario en la mejora de la calidad de vida de las personas con escasos recursos económicos, quienes pasan a ser considerados como actores claves de la cadena de valor.

Los Negocios Inclusivos hacen una mezcla de principios como la inclusión de las personas que se encuentran en la parte de más bajos ingresos económicos, quienes carecen de oportunidades laborales debido a su escasa preparación académica, la creación de valor tanto para la empresa como para las personas objeto de la intervención y la característica primordial es que sea sostenible en el tiempo.

3. FORMULACIÓN.

¿Cómo a través del modelo de negocios inclusivos, la empresa de productos lácteos Alquería ha contribuido al desarrollo social y económico de las comunidades?

4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.

Describir el efecto que tuvo sobre las comunidades participantes el proyecto MACA desarrollado por la empresa Alquería como una estrategia de negocio inclusivo.

5. DESCRIPCIÓN EMPRESARIAL Y DEL PROYECTO.

5.1. HISTORIA DE ALQUERÍA

La empresa Alquería inicia sus operaciones en el año de 1959, cuando el profesor médico Jorge Cavelier, en compañía de su hijo Enrique, ponen en funcionamiento la planta pasteurizadora y homogeneizadora de leche que adquirieron un año atrás (Castillo, Dueñas, & Franco, 2017).

Con la nueva maquinaria, los Cavelier utilizaron la leche que se producía en los terrenos de la finca La Fagua en el municipio de Cajicá, perteneciente al profesor Jorge, y mejoraron las condiciones del producto que le iban a ofrecer a la comunidad de Bogotá. A partir de ese momento, como lo reseña Castillo, Dueñas y Franco (2017), la leche que comercializaba Alquería era una leche pasteurizada, distribuida en botellas de vidrio con capacidad para almacenar 750 c.c. Con esta innovación, los Cavelier cumplirían la promesa de valor que le querían implementar a su empresa la cual era mejorar las condiciones en los índices de salubridad de la región de Cundinamarca y de Bogotá a través del consumo de una leche en óptimos términos. (Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería, 2016).

Con la innovación siempre en mente, iniciaron a través de los años una serie de cambios en la forma de ofrecer la leche al consumidor. Primero comenzaron en el año de 1962 cambiando los envases de vidrio por un cartón parafinado, luego revolucionaron el mercado

colombiano al presentar la bolsa plástica como el mejor modelo de comercialización de la leche, luego “terminó en el envase Tetra Pack, el cual seguimos utilizando el día de hoy, con algunas mejoras que favorecen la conservación del producto por más días y en mejor calidad” (Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería, 2016).

Como bien se menciona en la misión de Alquería en su definición de Misión, la empresa se ha caracterizado por ser cercana a la gente, con la intención de brindar bienestar a través de los productos de calidad (Alquería. , 2018), es por esto que sus directivos no se conformaron con la comercialización del producto en el envase de cartón Tetra Pack, paralelamente, han innovado para ofrecer nuevos productos a sus clientes, como lo son las chocaleches, cremas de leche y los jugos Citrus.

Luego en el año 2001, se tomó la decisión de darle un nuevo aire a la compañía, con motivo de la reestructuración que se realizó, y se le dio la razón social de Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería. Pero ésta no fue la única modificación que se realizó, igualmente se presentaron productos empacados en nuevos envases, pero esta vez más amigables con el medio ambiente, más económicos y que permiten una mejor higiene del producto (Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería, 2016).

Con miras a abarcar más parte del mercado, la empresa Alquería realizó la apertura de sus plantas de fabricación en la zona occidental del país, más exactamente en las ciudades de Cali y Palmira. Esto lo pudo hacer en el año 2005, mismo tiempo en el cual Alquería logró salir de la Ley 550, o Ley de Quiebras o de Reestructuración Económica, en la que se declaró a finales de los años 90 debido a la crisis económica que enfrentó el país y que afectó las ventas de la compañía y su plan de expansión (Valencia, 2009).

Para lograr esto, Alquería debió cancelar los compromisos que tenía con sus acreedores por montos alrededor de COP\$6.000 millones, estos recursos equivalen a aproximadamente USD\$2.069.638, de acuerdo con la tasa de cambio del día 23 de julio de 2018; además debió reordenar los pasivos que se presentaban y disminuir los costos financieros de los créditos que se tenían con el sector bancario (El Tiempo, 2005)

Gracias a lo anterior, la buena situación de la empresa permitió que en el año 2008 la multinacional francesa Danone fijara sus ojos en Alquería para emprender, como aliados en los sectores de yogures (Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería, 2016), la posibilidad de ingresar al mercado colombiano permitiéndole a la compañía mejores ingresos operacionales y mayor presencia en los hogares del país.

Los buenos tiempos continuaban en la empresa Alquería lo que permitió que, con el transcurso de los años, se pudiera consolidar la experiencia de la producción de los productos lácteos, esta vez se pudo ofrecer al público posibilidades de adquirir leche baja en grasa, deslactosada o cero en grasa. Posteriormente en el año 2011 la empresa logró la compra de dos pequeñas productoras de leche llama das Lácteos de la Sierra y San Martín, en las ciudades de Santa Marta y Medellín, respectivamente. Consolidando la diversificación de los productos ofrecidos por la compañía, se cierra la compra de la empresa Productos de Antaño, lo que le permite a Alquería aumentar su portafolio de productos al poder ofrecer de ahora en adelante el arequipe característico de esta compañía (Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería, 2016).

En los últimos años, Alquería ha podido acceder a un mayor número de hogares colombianos, esta vez de la zona caribe de nuestro país, gracias a la puesta en funcionamiento de las plantas procesadoras establecidas en las ciudades de Santa Marta y Cajicá; así mismo refuerzan su presencia en el departamento de Santander, con ésta además de poder brindar más productos en el menor tiempo posible al consumidor, también tiende una cercanía con la comunidad, bienestar a las poblaciones donde la empresa tiene operaciones, genera empleo, mejora las condiciones de vida de sus trabajadores y sus familias (Alquería. , 2018).

Actualmente Alquería se ha convertido en la compañía privada de mayor compra de leche, gracias a que trabaja estrechamente con 13 mil pequeños y medianos ganaderos en todo el territorio nacional, cuenta con un total de 8 plantas procesadoras de la materia prima, ha establecido 7 sedes regionales de venta y 17 centros de distribución que le permiten una cobertura total del país. Trabaja con aproximadamente 100 mil tenderos que comercializan sus productos en sus respectivas tiendas, cuenta con aproximadamente 6 mil trabajadores o

colaboradores, como lo acostumbran a llamar al interior de la empresa (Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería, 2016).

5.2. PROYECTO “LECHE PARA LA PAZ – MACA”

Con el ánimo de promover otro tipo de cultivo y de generación de ingresos en el departamento del Meta, el proyecto Leche para la Paz - MACA ve la luz al interior de la empresa Alquería quienes tuvieron como objetivo central fomentar la ganadería en aquellos territorios, como la zona de La Macarena, en donde antes predominaban los cultivos de hoja de coca. Lo anterior se encuentra alineado con el Plan de Consolidación Integral La Macarena, desarrollado por la Presidencia de la República y el cual ha sido objeto de análisis y estudios de su impacto en la población; como los realizados en el 2009 por Peter Deshazo, Johanna Mendelson Forman y Phillip McLean; titulado Colombia's Plan de Consolidación Integral de la Macarena; o como el policy paper elaborado por Gustavo Duncan y Alejandro Reyes, en septiembre de 2009, titulado “El Plan de consolidación de la Macarena”. (Ibañez, Mejía, & Uribe, 2011).

Esta iniciativa de Alquería se desarrolla bajo los lineamientos de los modelos de Negocios Inclusivos y busca así contribuir a la construcción de un nuevo país, en el cual, sus habitantes son merecedores de nuevas oportunidades, máxime cuando hay zonas del territorio colombiano a los cuales antes el Estado no hacía presencia y que ahora, después del proceso de paz que se llevó a cabo con la guerrilla de las FARC – EP, merecen ser atendidos de manera holística y brindar el acompañamiento a los pobladores de aquellos territorios, esto de la mano de la industria colombiana.

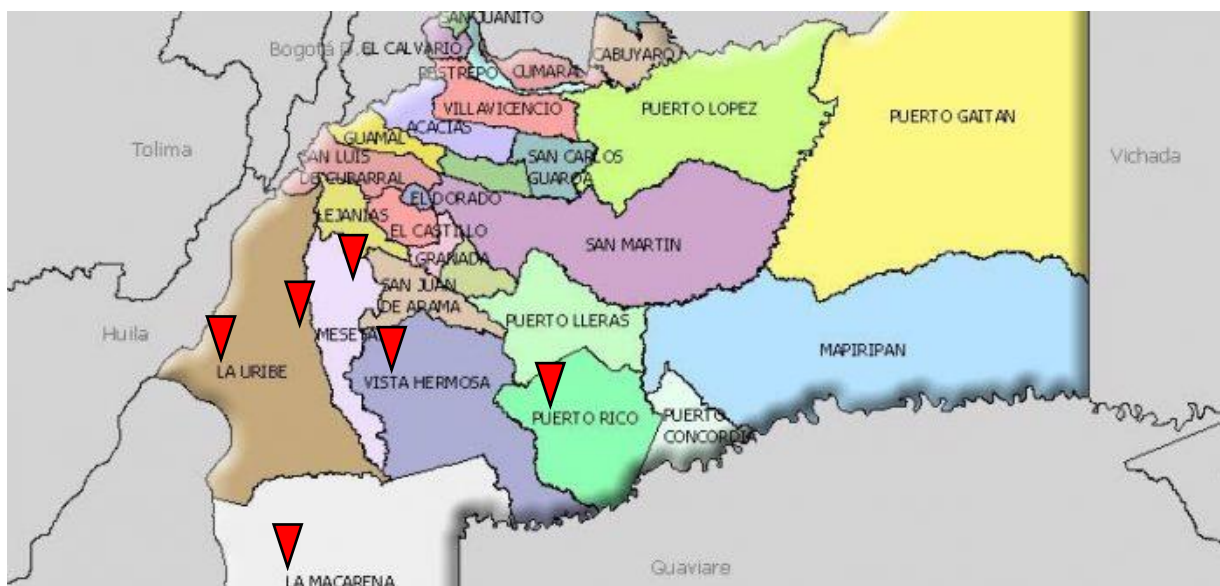
A continuación, se presentan dos mapas. En el primero se podrá observar la situación geográfica del departamento del Meta en el territorio colombiano; en el segundo se demostrará los municipios que conforman dicho departamento, señalando aquellos que son objeto del Proyecto MACA desarrollado por la empresa Alquería.

ILUSTRACIÓN 1 MAPA DE COLOMBIA, DEPARTAMENTO DEL META.



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi

ILUSTRACIÓN 2 MUNICIPIOS DEPARTAMENTO DEL META



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi

Los municipios en los cuales se desarrolla este proyecto, como lo indica el Informe de Sostenibilidad 2015 (Alquería, 2016), de Alquería, son: Vista Hermosa, Mesetas, La Uribe, La Macarena, San Juan de Arama y Puerto Rico.

El proyecto consiste en trabajar de manera conjunta con los productores de leche de la zona, para que estos dediquen sus esfuerzos diarios en la obtención de una leche con buenos estándares de calidad, por su parte la empresa les garantiza la compra del producto y les brinda el acompañamiento que estos requieran para el mejoramiento de los aspectos técnicos implementados en las fincas (Alquería, 2016).

Para llevar a cabo este programa, como lo señala Hernán Vásquez, coordinador del proyecto MACA (Alquería, 2016), se desarrollan tres objetivos específicos los cuales son: mejorar los niveles de producción de la leche por parte de los campesinos de la región; disminuir los costos de producción que benefician a la compañía; y por último mejorar los ingresos económicos a los participantes del proyecto, lo que se ve reflejado en la mejora en la calidad de vida del campesino y de su familia.

Los pasos que se debieron cumplir para que el proyecto tuviera las mejores probabilidades de éxito frente a la comunidad fueron en primera medida emprender una etapa de comunicación directa con la comunidad que iba a ser objetivo de las tareas del proyecto, ya que lo más importante, en las etapas iniciales, es conocer las necesidades de la población, las formas de vida y las costumbres que se tienen en la zona, adicionalmente permite conocer a las personas con los cuales se trabajará, cuáles son las necesidades más importantes y que merecen ser atendidas en primera medida.

La generación de confianza es un aspecto clave cuando se pretende iniciar un Negocio Inclusivo, ya que se enfrenta a una serie de desafíos propios de un territorio nuevo, a una población nueva con unas características propias. Es por esto por lo que es importante tener unas habilidades comunicativas excepcionales que faciliten el acercamiento con las comunidades presentes en la zona; esto se debe realizar sin importar qué tan cerca o lejos se

encuentren estas comunidades de la zona de influencia del proyecto que se pretende desarrollar.

Muy a menudo las poblaciones al observar que una empresa está comunicando que planea desarrollar un plan de negocio, se originan unas expectativas ya que esperan que se promueva la generación de trabajo, la obtención de mayores recursos económicos o una estabilidad social. En los escenarios donde la empresa no ha tenido esta efectividad en la comunicación con los pobladores se ha desarrollado una cierta apatía o incredulidad en el proceso ya que pueden pensar que el beneficio solo lo obtendrá la empresa y nada la comunidad, quien si se verá afectada por la dinámica social que esta interacción generaría.

Otro aspecto, que vale la pena mencionar es el capital social que se genera cuando se implementa una iniciativa de Negocios Inclusivos. La teoría del Capital Social fue desarrollada por el sociólogo Robert Putman, “quien se inspiró de Alexis de Tocqueville sobre el rol de las asociaciones, completadas por las nociones de cultura cívica y de familiarísimo amoral que se pueden dar entre distintos individuos” (Urteaga, La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias, 2013).

Por su parte la OCDE define al Capital Social como “la formación de redes entre personas, alrededor de los valores, las normas y los acuerdos compartidos que facilitan la cooperación dentro de un grupo de pobladores. Este capital puede dividirse en tres categorías principales: lazos de relación con las personas más cercanas o familiares; puentes con los colegas y vínculos con el resto de las personas” (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2007) .

El Capital Social, entonces, se puede entender como las particularidades de las relaciones sociales que se generan entre individuos u organizaciones, como por ejemplo las pautas y reglas por las cuales se rigen los actos diarios, los valores, los puentes y ayudas que se tejen entre individuos y la confianza que facilitan la colaboración en la cual se busca un objetivo general que desemboca en un beneficio mutuo.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD clarifica el valor de este tipo de relación social definiendo los beneficios de la siguiente manera: “La forma más clara de percibir el capital social en los negocios inclusivos es durante la implementación de estos proyectos, ya que es clave que exista confianza y relaciones estables entre los actores que participen en ellos, para poder asegurar su viabilidad y estabilidad en el tiempo. Si no existe una relación adecuada de confianza, lo más probable es que la iniciativa no sea exitosa y no genere valor para ninguno de los actores involucrados” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD., 2012) .

El segundo paso que se tuvo en cuenta para asegurar el éxito de la iniciativa es el diseño de un mecanismo de articulación con el mercado para que fuera rentable lo que se pretendía hacer; y un tercer paso fue diseñar procesos que permitieran una mejor armonía para el trabajo mancomunado y conjunto entre la empresa como con los campesinos que participaban del proyecto.

Adicionalmente, con el interés de que el proyecto tuviera un enfoque más holístico en el apoyo a los participantes, se diseñaron programas que de manera transversal intervienen en el proceso y favorecen la generación de un cambio positivo en la mentalidad del campesino que antes estaba acostumbrado a tener un cultivo ilícito. Estos programas son:

- ❖ Formación en programas tecnológicos en temas agropecuarios.
- ❖ Asistencia y el Acompañamiento técnico permanente al productor desde la empresa como con las demás organizaciones o instituciones del Estado.
- ❖ Acompañamiento al productor en los aspectos financieros y de solicitudes crediticias para el mejoramiento de los mecanismos necesarios en la producción de la leche.
- ❖ Programa de Provisión de Insumos al campesino.
- ❖ Acompañamiento para la eliminación de las barreras sanitarias que se pudiesen presentar en las fincas y que generarían una calidad no óptima para la comercialización de la leche en Alquería (Alquería, 2016).

La empresa al inicio de las actividades del programa se encontró una zona en la cual vivían personas emprendedoras y con grandes ideas, pero que a causa de las influencias de la guerrilla de las FARC – EP, basaron sus ingresos y su economía en los cultivos ilícitos. Adicionalmente, como lo menciona Jorge Rodríguez (Rodríguez, 2015), no solo había temor hacia los guerrilleros ni a las fuerzas del Estado, también había cierta desconfianza entre los mismos habitantes, no había un tejido social fuerte, lo que hacía muy poco probable la colaboración entre los campesinos para encontrar nuevas alternativas.

Por otro lado, Mario Serna (Serna, 2015), señala que esta situación era notoria, ya que casi la totalidad de los terrenos estaba dedicado al cultivo de la hoja de coca, y aquellas personas que tenían una o dos vacas, no las ordeñaban, escasamente para su consumo diario o incluso preferían comprar la leche en el mercado. El interés por esta producción era mínimo, toda la atención y los esfuerzos eran dedicados al cultivo ilícito, ya que les representaba poca inversión económica y grandes rentabilidades, teniendo en cuenta que su producción era comprada por la misma guerrilla de las FARC – EP.

De acuerdo con lo anterior, Alquería decide establecer su centro de operaciones cerca de la zona en donde se iba a desarrollar el proyecto, es por esto por lo que el lugar escogido fue la población de San Luis de Cubarral, ubicada a tan solo 60 kilómetros de distancia de Villavicencio, capital del departamento del Meta. Esto le iba a permitir conocer las dinámicas sociales y costumbres presentes entre la población, pero también iban a poder analizar las necesidades que se ponían de manifiesto entre sus habitantes.

Ya habiendo establecido este lugar de operaciones, se pasa al siguiente nivel de realizar con la comunidad un trabajo de colaboración más cercano. Es por esto por lo que a través de la modalidad de cooperativas se entra a trabajar con los productores locales de la leche, a quienes se les brindaba el acompañamiento de entidades del sector tanto público como el privado para asegurar que se tenía todo el compromiso para que este proyecto tuviera un éxito en su trasegar.

El modelo cooperativista presenta atributos favorables para el desarrollo adecuado de los Negocios Inclusivos, ya que permite un desarrollo económico, territorial y social en el que todos los actores participantes de la iniciativa obtienen un beneficio, el objetivo común es el de aumentar la productividad y la competitividad de los habitantes de la zona.

Asimismo, la empresa matriz o aquella organización que pretende desarrollar un Negocio Inclusivo deberían tener dentro de sus planes, para el desarrollo normal de la actividad, una propuesta que permita la asociatividad entre los pobladores de la zona, ya que a través de este tipo de trabajo mancomunado puede ser considerada una alternativa válida de crecimiento. Al respecto, la empresa podría apoyar la creación de pymes como mecanismo de generación de empleo, crecimiento económico o de incentivo de las habilidades particulares.

Adicionalmente a lo expuesto el modelo asociativo permite obtener otros beneficios como lo son la disminución de los costos de producción, facilita el acceso a los sistemas tecnológicos y favorece que las personas pueden adquirir conocimientos en competencias que antes carecían. El permanente aprendizaje es uno de los aspectos benéficos que la empresa debe resaltar ante la comunidad de la implementación de una iniciativa de Negocios Inclusivos. En el transcurso del proceso de implementación y desarrollo permite tener un intercambio de experiencias y aprender de los posibles errores que se puedan cometer. Lo importante es obtener enseñanzas y aprender a identificar oportunidades de mejora.

Alquería teniendo siempre en el centro de su operación al ser humano, consideraba que el aprender de las costumbres de la zona, las creencias de sus pobladores y conocer de primera mano sus inquietudes, era la mejor forma de hacerlo. Por eso se decidió implementar metodologías participativas para la construcción del conocimiento con los habitantes y productores participantes, es así como se decide iniciar el Plan Finca y las Escuelas de Campo (Alquería, 2016).

El plan finca lo que pretendía era la construcción o adaptación de las fincas ya existentes con el objetivo de lograr unas fincas modelo, así lo menciona Hernán Vásquez, coordinador

Plan Finca de Alquilería. En este programa no solo se tenían en cuenta los aspectos físicos del terreno, sino que también se abordaba a los integrantes de la familia del productor y quienes habitan en la finca y hacen parte de alguna manera en la cadena productiva del sistema económico desarrollado en la misma. Para este plan, el equipo humano de Alquilería decidió diseñar ocho componentes para el adecuado desarrollo de este programa (Vásquez, 2014).

Los componentes son los siguientes:

- ❖ Descripción general del terreno.
- ❖ Qué pretenden hacer los habitantes de la finca en ella.
- ❖ Cuál es la situación actual de la finca.
- ❖ Cuáles son las limitaciones que se presentan en la finca.
- ❖ Cuáles son los cambios que se pretenden hacer en la finca.
- ❖ Qué se debe hacer para lograr esos cambios en la finca.
- ❖ Elaboración de un Plan de Trabajo.
- ❖ Realizar un Seguimiento periódico que permita identificar los avances y los obstáculos que se deben afrontar, todo con la activa participación de los propios productores.

A esta iniciativa se han sumado más de 1.600 productores de leche, quienes desde hace más de siete años se han comprometido a tener buenas prácticas en la producción y mantenimiento de sus fincas. Gracias a esta decisión Alquilería ha podido tener una recolección del líquido de más de 70.000 litros cada día. “De acuerdo al presidente de la empresa, esta producción de leche a los pobladores les representa ingresos por más de \$20 mil millones de pesos al año” (Caracol Radio, 2017)

Paulatinamente se pretende, por parte de la empresa, que se triplique este número de litros recaudados hasta llegar a los 150.000 diarios y a duplicar los productores que actualmente participan en el proyecto.

Los datos condensados con corte del año 2016 muestran un constante crecimiento en el número de proveedores de leche, ya sean directos o indirectos que se vinculan a la cadena establecida por el programa Maca para sus proveedores.

ILUSTRACIÓN 3 NÚMERO DE PROVEEDORES EN EL PROYECTO MACA



Fuente: (Alquería, 2016)

Como se puede observar, al 2016, el proyecto MACA logró involucrar a 1.619 proveedores de leche, de los cuales 123 son Asociaciones o Cooperativas. Igualmente se puede deducir que gracias al trabajo realizado conjuntamente con la comunidad se logró vincular de manera indirecta a 5.851 pequeños productores de leche para que hagan parte del proceso y por consiguiente la empresa Alquería le compra lo que producen sus vacas.

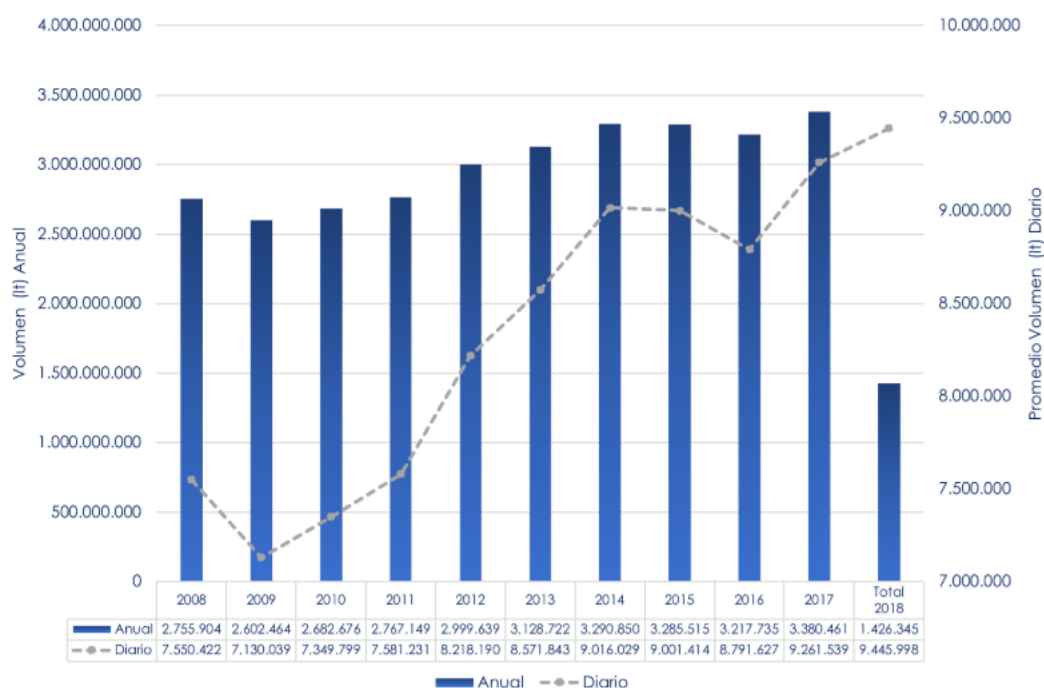
Como se puede observar en la siguiente ilustración, en promedio, el 45% de la leche que llega a las plantas de la empresa Alquería provienen de pequeños productores asociados bajo esta modalidad.

ILUSTRACIÓN 4 RECOLECCIÓN DIARIA DE LECHE EN ALQUERÍA**Recolección diaria de leche en Alquería**

Fuente: Elaboración propia.

Según el gremio que agrupa a las principales industrias procesadoras de leche y sus derivados, ASOLECHE, “en el mes de mayo de 2018 el acopio formal fue igual a 303.860.115 litros, tal volumen se refleja en un promedio diario correspondiente a 9.445.998 litros de leche para los primeros cinco meses del año, valor que corresponde al volumen más alto de acopio diario en los últimos 10 años. El promedio mensual en 2018 es igual a 285.269.125 litros” (Asociación colombiana de procesadores de la leche - ASOLECHE., 2018).

ILUSTRACIÓN 5. ACOPIO ANUAL Y DIARIO DE LECHE POR LA INDUSTRIA FORMAL AL SECTOR PRIMARIO PERIODO 2008 – 2018



Fuente: Asoleche

Otros aspectos importantes, además del número de personas vinculadas a la producción de leche, que merece la pena resaltar son las organizaciones que se han logrado formalizar bajo la modalidad de asociación colectiva las cuales superan las 20. Adicionalmente 2.626 personas han accedido a los programas de formación que se imparten gracias a la alianza que se realizó con el SENA con el objetivo de capacitarlos en Buenas Prácticas Ganaderas, Alternativas en Nutrición y Reproducción y Administración de los Recursos de la Finca Lechera (Alquería, 2016).

En cuanto al Plan Finca, descrito anteriormente, se ha logrado intervenir, al 2016, un total de 161 predios en estos territorios en los cuales, de manera mancomunada entre el técnico agropecuario y la familia que habita la finca puedan encontrar y poner en práctica planes de trabajo para el mejoramiento de los sistemas de producción (Alquería, 2016).

Por otro lado, la empresa Alquería se sitúa como la tercera empresa de lácteos más grande de Colombia, ostenta 21 centros de recolección que cubren estratégicamente la geografía del territorio nacional, facilitando y disminuyendo los tiempos de entrega del producto. “Alquería logra recaudar 845 mil litros diarios de la producción diaria nacional que supera los 19 millones de litros” (International Finance Corporation , 2017).

De lo anterior se puede deducir que, del total nacional de recolección de la leche, Alquería acopia el 4%. De acuerdo con estas cifras, y teniendo en cuenta la recaudación del producto a los proveedores participantes del proyecto MACA, que como se mencionó anteriormente es de 70 mil litros diarios, entonces esta producción representa el 8% del total de recaudo de leche de la empresa Alquería.

La empresa ha desarrollado sistemas de seguimiento que incluyen jornadas de visitas y supervisión a las fincas que participan del programa Plan Finca, esto con el objetivo de monitorear los aspectos socioambientales o KPI's requerido por la empresa, que se presentan en el terreno y que deben cumplir para obtener una producción de calidad adecuada para la compra por parte de Alquería (International Finance Corporation , 2017).

“Alquería ha decidido implementar unos KPI's sobre la cadena de suministros, con el objetivo de vigilar e identificar posibles riesgos sociales que se puedan presentar en la implementación de las acciones en el marco del proyecto MACA. Posibles riesgos son el trabajo infantil, trabajo forzoso o condiciones de salud y seguridad ocupacionales que atenten contra la vida” (International Finance Corporation , 2017).

De acuerdo al Internacional Finance Corporation, esta supervisión establecerá las siguientes etapas:

- ❖ El proceso de selección del proveedor y mapeo de proveedores.
- ❖ El proceso de evaluación de proveedores.
- ❖ El proceso de análisis de riesgos e impactos socioambientales de los proveedores (trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad ocupacionales).
- ❖ El proceso para monitorear y tomar medidas con respecto a los proveedores.

6. MARCO CONCEPTUAL

Como se mencionó, la iniciativa emprendida por la empresa Alquilería, y que fue explicada anteriormente, se encuentra enmarcada bajo los principios establecidos por los modelos de Negocios Inclusivos. A continuación, se explicará en qué consiste este modelo, cuáles son sus características principales y qué se espera obtener una vez se haya implementado esta práctica, tanto es la sociedad objeto de la intervención como en la empresa.

6.1. ¿QUÉ SON LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS?

De acuerdo con la Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas, define a los Negocios Inclusivos como una estrategia en la cual se garantice que todas las personas tengan las mismas oportunidades con las cuales se puedan eliminar las condiciones de discriminación en el mundo (Banco Interamericano de Desarrollo - BID, 2009).

Con esto en mente, y teniendo en cuenta los retos y desafíos que se avizoran para el mundo en el futuro cercano, los cuales se encuentran enmarcados en el ejercicio realizado por la Organización de las Naciones Unidas – ONU denominado Objetivos de Desarrollo del Milenio, la empresa privada ha centrado sus esfuerzos en el objetivo de encontrar una sostenibilidad de sus operaciones, de la mano del cuidado del planeta, con miras a superar la pobreza que aumenta cada vez más y que amenaza la calidad de vida de aquellas personas que no tienen un sustento económico adecuado y que se ve reflejado en la calidad de vida propia como de los familiares que lo rodean. A través de la innovación y de la creación de valor en sus cadenas productivas, el sector empresarial busca promover el desarrollo social para que las comunidades puedan acceder a nuevas oportunidades que le brinden la posibilidad de satisfacer en la medida de lo posible sus necesidades.

Cabe resaltar y señalar la evolución que tuvieron los ODM debido a la reformulación del sendero, que la comunidad internacional se ha trazado, para la obtención de un desarrollo sostenible. A partir de allí, el mundo ha adoptado, como lo dice Víctor Hugo Malagón, “un

nuevo conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la paz y la prosperidad para todos, a través de la revitalización de una gran alianza mundial para el desarrollo sostenible integrada por múltiples, diversos y complejos actores” (Malagón, "Deja que los perros ladren, Sancho amigo", 2017).

Es precisamente por esa diversidad de actores y por las diferencias en los escenarios en donde se debe desarrollar esta agenda es que se ha decidido promulgar los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS. Esta lista de objetivos merece tener una mayor difusión para que la sociedad los apropie y busque su cumplimiento, ya sea por parte de los actores de la sociedad civil, las empresas o el sector gubernamental. Para esto es imperativo que los problemas que presenta la sociedad tengan las respuestas adecuadas y diferenciadas de acuerdo con las circunstancias propias de cada una de las zonas en las que se encuentra un determinado grupo social.

Tal como lo menciona Malagón, “es por esta razón, y aunque todos los objetivos son igualmente importantes y relevantes, el último de ellos, el número 17 que gira sobre la importancia de “Revitalizar la Alianza para el Desarrollo Sostenible” entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil resulta especialmente relevante en la coyuntura actual del mundo” (Malagón, "Deja que los perros ladren, Sancho amigo", 2017).

El papel de las alianzas en este ambiente es clave, ya que debe ser construida con fuertes lazos de confianza entre los actores, ya sea sociedad civil, empresa o gobierno, basándose en la visión compartida y para la consecución del propósito desarrollo global con beneficios a las zonas micro de los territorios y sus pobladores.

Es así como surgió un grupo poblacional el cual anteriormente no había sido tenido en cuenta ni por el Estado ni por el sector empresarial. Este grupo de personas son consideradas como la base de la pirámide Este concepto fue desarrollado por el profesor universitario Coimbatore Krishnarao Prahalad, quien fundamenta un desarrollo de administración de negocios los cuales se enfocan hacia los segmentos de la población de bajos ingresos económicos y que por su situación no han sido tenidos en cuenta para la realización y

desarrollo de actividades productivas, pero que gracias a su posible integración en las cadenas de valor de los negocios pueden desempeñar labores con suficiencia y obtener grandes resultados, tanto para la empresa u organización como para las personas (Prahalad, 2005).

Estas personas se convierten, entonces, en un mercado inexplorado, ambiente propicio en el cual las empresas pueden presentar crecimientos importantes en cuanto a ventas, pero también se convierte en el escenario propicio para que el sector privado pueda iniciar actividades que favorezcan el desarrollo económico y social de este segmento poblacional.

Como se puede observar, esta relación se convierte en una estrategia en la cual las dos partes, empresa y comunidad, obtienen beneficios.

La forma en la cual se incluye a las personas de escasos recursos en actores de las cadenas de valor de las empresas inicialmente fue solo como consumidores, pero con el pasar de los años se identificó que estas personas tenían la capacidad de desempeñar un papel aún más importante, es por esto que además de consumir los productos, podrían ser participantes en los eslabones de la cadena como proveedores y distribuidores de los mismos, ya que son ellos los que tienen el conocimiento de primera mano de cuáles son las costumbres que se tienen en esta población, cuáles son sus necesidades y prioridades. Esta información le permite al sector empresarial obtener una reducción en los costos operativos y de producción, adicionalmente le permitirá obtener mayor presencia en el mercado.

Los Negocios Inclusivos, como ya se mencionó, presuponen que las personas con bajos ingresos participen activamente en el desarrollo de la iniciativa, con la guía permanente y acompañamiento técnico el sector empresarial, con el propósito de minimizar el riesgo de fracaso de los proyectos.

En la siguiente ilustración se presenta los procesos claves, señalados por CECODES, para el adecuado desarrollo de una iniciativa de este tipo:

ILUSTRACIÓN 6. PROCESOS CLAVES EN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS



Fuente: (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES, 2010)

En la etapa de diseño, los negocios inclusivos involucran a la población objetivo solamente como consumidores de los productos fabricados por la empresa. Por otra parte, en el momento en el cual la empresa define las materias primas necesarias para la fabricación de sus productos o servicios, pasa a considerar a la población como una fuente de captación de materiales, es decir pasan a desempeñar el proceso de proveedores.

Cuando las personas desarrollan solamente su capacidad de trabajo físico, es cuando se está en el proceso de fabricación del bien o servicio. Allí la empresa mejora las capacidades locales de los individuos mejorando las condiciones de vida de la población mediante la retribución de su trabajo realizado. Por último, la población de bajos ingresos puede convertirse en distribuidores cuando la empresa facilita la creación de redes de distribución de sus productos, ya que estas personas conocen el ambiente y las necesidades presentes en su zona.

Es importante resaltar en este punto, como se demostrará a continuación, que los Negocios Inclusivos se rigen por las reglas establecidas por el mercado, es decir, se busca una

rentabilidad económica, a mediano y largo plazo, en la cual todos los actores están comprometidos y desempeñan un rol crucial para alcanzar este objetivo. La empresa brinda el soporte necesario para que la comunidad pueda realizar el trabajo en contraprestación previamente acordado, y gracias a esta interacción se logra el objetivo de beneficio mutuo.

Sin caer en la redundancia es menester señalar que en los Negocios Inclusivos no es sinónimo de dar un apoyo a la comunidad sin interés alguno, siempre es una relación de doble vía en la cual todos aportan y no se da por regalado nada.

Los negocios inclusivos deben basarse en cuatro supuestos (Melo, 2010):

- 1) Tener como marco de desarrollo las reglas establecidas por el mercado.
- 2) Buscar, en la medida de lo posible y por lo menos en el mediano plazo, la rentabilidad con miras a asegurar su sostenibilidad en el tiempo.
- 3) No ir en contravía con los supuestos de equidad y respeto, tanto en lo social como en lo ambiental, en la zona en que se desarrolla el proyecto.
- 4) Mejorar las condiciones de vida de los habitantes o del segmento poblacional a la cual está dirigido el proyecto.

Ahora bien, a menudo los Negocios Inclusivos suelen confundirse con las acciones enmarcadas en la lógica de la Responsabilidad Social Empresarial – RSE. Esta concepción es errónea ya que, como se ha explicado anteriormente, la razón de ser de la implementación de una iniciativa de Negocio Inclusivo no necesariamente es de tipo idealista y filantrópico, sino que, la mayor parte de las veces también busca la creación de la riqueza, reactivación económica y bienestar social (Licandro & Pardo, 2013).

Para definir adecuadamente el término de Responsabilidad Social Empresarial, es menester acudir al profesor Víctor Hugo Malagón, quien la expone estas iniciativas y las divide en dos, la primera como la Responsabilidad Social Interna y la segunda como la Responsabilidad Social Externa.

En cuanto a la primera de ellas, Malagón la sustenta como “el interés por las personas que son, a fin de cuentas, lo más importante y valioso de las organizaciones de hoy, inmersas en un tiempo en el que el conocimiento y la información resultan vitales para la viabilidad empresarial. Dichas iniciativas apuntan directamente al favorecimiento y perfeccionamiento del llamado Capital Humano a través del desarrollo de políticas responsables de personal como la dirección por hábitos, las políticas de formación y retribución, planes de carrera, etc.” (Malagón, *Ética y Responsabilidad: El nuevo reto de generación de valor en las Organizaciones.* , 2009).

Como se puede observar en la anterior definición, las empresas a menudo tratan de basar sus actuaciones de Responsabilidad Social en políticas y estrategias imperceptibles con el objetivo de generar cohesión, equipo de trabajadores e identidad al interior de su empresa, la cual se refleja en el futuro empresarial de la misma.

La segunda diferenciación hecha por el profesor Malagón en su libro es la Responsabilidad Social Externa. Allí se destaca la caracterización realizada por el profesor Manuel Carneiro Caneda, quien es un destacado analista y estudioso del tema de la Responsabilidad Social en España.

Carneiro señala que la Responsabilidad Social Externa es una amalgama de iniciativas que las organizaciones pueden ejecutar en su ámbito exterior y que pueden distinguirse en cuatro categorías (Malagón, *Ética y Responsabilidad: El nuevo reto de generación de valor en las Organizaciones.* , 2009), las cuales son:

- “Acción Social: Estas iniciativas, son concebidas como todas aquellas que implican el ejercicio de caridad y de la beneficencia públicas. En cuanto a la esfera empresarial, es cuando se reconoce a las empresas en su empeño de destinar recursos de todo tipo para aplicarlos en proyectos que benefician directamente al desarrollo social, y de manera sensible a las personas que poseen menores recursos.
- Balance Social: Igualmente este tipo de acciones se pueden definir dentro del marco de presentación de informes contables, fáciles de comprender y con la información

precisa, que permiten establecer las condiciones generales del trabajo. Gracias a esta comunicación de información se pueden observar el grado de absentismo, de participación, actividades sindicales, entre otras.

- **Inversión Socialmente Responsable:** Esta clase de inversión son exclusivos de las actividades de las instituciones financieras las cuales promueven los proyectos dedicados a la generación de fondos que cumplen con criterios sociales y ecológicos específicos.
- **Economía Social:** Las empresas que comprenden este concepto son, por lo general, las cooperativas, las asociaciones y fundaciones sin ánimo de lucro, ya que a través de este modelo se pueden aplicar valores éticos como la corresponsabilidad entre la empresa y los trabajadores, la libre adhesión, la organización democrática y la primacía y fomento de la educación, entre otros (Malagón, Ética y Responsabilidad: El nuevo reto de generación de valor en las Organizaciones. , 2009) .

En los recientes años ha aparecido un nuevo actor en el desarrollo de estas iniciativas, a parte del sector empresarial y las personas de bajos ingresos. Este protagonista es el sector gubernamental, quienes también se encuentran interesados en su promoción e impulso a través de políticas públicas que los apalanquen, ya que a través de estos proyectos pueden reducir el nivel de pobreza presentes en su país o región (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES., 2017).

6.2. LA INCLUSIÓN SOCIAL COMO ALTERNATIVA INNOVADORA PARA EL DESARROLLO DE UN PAÍS

Para poder dar respuesta a este interrogante, es necesario, en primera medida, determinar la definición existente en la literatura académica sobre qué es innovación. Igualmente se debe examinar la relación que ésta puede tener con las demás áreas en las que se puede implementar en el mundo empresarial, como lo es los procesos tecnológicos de producción, la forma en la cual los actores se relacionan entre sí, o el trabajo en equipo.

El especialista en estrategia e innovación, Gary Hamel, define a la innovación “como el hacer nuevas cosas haciendo uso de diferentes combinaciones de recursos o utilizando distintos métodos” (Hamel, 2002).

Hamel, en el artículo anteriormente citado, considera que el primer paso para lograr implementar la innovación al interior de una empresa no importa su tamaño, es perentorio que se tenga un conocimiento profundo de sus características, su objetivo, su propuesta de valor y su público al que se dirigen sus bienes o servicios. De no tener este conocimiento previo, es prácticamente imposible lograr ser innovador y mucho menos iniciar un proceso en el cual se pretende ofrecer algo nuevo que lo diferencie de su competencia.

Por otro lado, Schumpeter también dedicó sus esfuerzos a analizar la innovación en el proceso de creación de empresas y el papel preponderante que desempeña para lograr el bienestar, la calidad de vida de una sociedad y para estimular la inversión. Schumpeter argumentaba “que el desarrollo económico se basa en los procesos de innovación y desarrollo tecnológico y su contribución en el proceso socio cultural de un país” (McCraw, 2013) .

De la misma forma, la innovación debe presentarse en la forma en que los actores se comunican entre sí, al interior de la organización o empresa, pero también la forma en que se relacionan con los actores de su cadena de valor.

Los autores Don Hellriegel y John Slocum indican la importancia de adecuar los estilos y formas con las cuales se desarrollan la comunicación interpersonal al interior de una empresa y al exterior de esta con sus actores de la cadena de valor. Esta, según los autores “debe ocurrir de forma precisa teniendo en cuenta que los pensamientos, hechos, creencias, actitudes o sentimientos que el emisor pretende enviar deben ser los mismos que ha comprendido e interpretado por el receptor” (Hellriegel & Slocum, 2009) .

En cuanto al trabajo en equipo es claro que se deben tener objetivos comunes y relaciones de trabajo de las que son solidariamente garantes. Los objetivos de cualquier equipo de

trabajo son un compromiso compartido por sus miembros para lograr un resultado en conjunto. Esa es la clave para que la innovación prospere en el ámbito económico y social.

Hellriegel y Slocum señalan que “cuando se forma un equipo, sus miembros deben tener la combinación correcta de competencias para lograr las metas de grupo. Así mismo, sus miembros deben ser capaces de influir en la forma de trabajar juntos para lograr una meta” (Hellriegel & Slocum, 2009).

Los negocios inclusivos propenden para que las empresas que deseen implementar una iniciativa de este tipo creen áreas transversales, con las cuales se les faculte la integración de diferentes segmentos de las organizaciones y sus actores de la cadena de valor para que juntos puedan trabajar por un mismo objetivo.

A los negocios inclusivos se les podría determinar como una estrategia de crecimiento basada en la innovación ya que se busca un crecimiento en las ventas de sus productos basándose en el bienestar de la población que habita en las zonas en las cuales se tiene influencia.

Los autores George Stalk y David Pecaut señalan este tipo de estrategia como la innovación del valor. Al respecto manifiestan “Esta estrategia se refiere a las compañías innovadoras que han buscado los intereses de sus clientes y han iniciado un proceso desde cero, no han revisado su alrededor o sus rivales sino que su estrategia de crecimiento está dada en el estudio de su cliente, estas compañías que utilizan esta estrategia no se preocupan por igualar o ganarle a su competencia hacen que sus competidores resulten sin importancia y a esto se le llama innovación de valor” (Stalk & Pecaut, 2013).

De acuerdo con lo anterior, y para dar respuesta al interrogante de este numeral, podemos acudir al autor Jim Clifton, quien escribió el libro titulado *The Coming Jobs War*. Allí este autor menciona que “la mayor preocupación de todas las personas es disponer de empleo, de un buen empleo” (Clifton, 2013).

De allí la importancia de que las empresas mantengan una innovación sistemática y estructural, en la cual tomen en cuenta las particularidades de una determinada zona o región del país, con el objetivo de impulsar la generación de los empleos que sus pobladores necesitan, para salir de un circuito económico basado en la comercialización de bienes o servicios catalogados como ilegales y tornándolos a una cadena de comercio legal, mejorando sus condiciones de vida y de su comunidad.

Para lograr lo anterior, es necesario que se aumente el apoyo hacia la generación de emprendedores, de empoderar a las personas que poseen los conocimientos, de ayudarlos a mejorar sus prácticas, de dotarlos de los elementos necesarios para una buena producción y formas de trabajo, de proveerles los elementos estructurales adecuados y realizar un trabajo mancomunado con ellos y con el sector gobierno para de esa forma alcanzar los resultados sociales que se necesitan.

Gracias a la implementación de los Negocios Inclusivos, CECODES ha podido diseñar un nuevo término el cual sugiere su implementación con miras a diseñar una mejor respuesta a las necesidades de la población y por consiguiente obtener un desarrollo holístico en los aspectos no solamente económicos, sino también social y ambiental. De esa forma se brindan verdaderas oportunidades de mejorar la calidad de vida a las poblaciones necesitadas del país.

CECODES diseñó el concepto de Desarrollo Territorial Inclusivo, el cual se puede explicar como una “... iniciativa empresarial que busca abordar el territorio de manera armónica con la comunidad y su entorno, para poder ejercer su actividad económica de manera sostenible, involucrando a la comunidad, y cuyos resultados sean favorables tanto para la empresa como para la población de su entorno” (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES, 2017).

Como se puede observar, el concepto va en concordancia con lo establecido por los Negocios Inclusivos, en los cuales las empresas no están ligadas con las comunidades bajo las premisas del asistencialismo, paternalismo, incluso ni siquiera bajo las premisas de los

modelos filantrópicos. El punto de partida de esta relación entre empresa y comunidad es el desarrollo de proyectos donde haya un resultado donde ganas ambas partes.

A continuación, se presenta el diagrama en el cual CECODES explica en qué consiste y cómo debe implementarse una Estrategia de Desarrollo Territorial Inclusivo.

ILUSTRACIÓN 7. MODELO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO TERRITORIAL INCLUSIVO



Fuente: (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES, 2017)

Como se puede observar, CECODES determina que una estrategia de Desarrollo Territorial Inclusivo se caracteriza porque en ella se toman en cuenta diferentes variables que pueden impactar de forma positiva o negativa el progreso social. De esta manera se logran identificar posibles proyectos plausibles de desarrollar en el territorio y que tienen objetivos en el tiempo de corto, mediano y largo plazo. Además, plantea el diseño y desarrollo de una estrategia de comunicación la cual sea lo suficientemente extensa y de fácil comprensión para

que el mensaje pueda llegar a todos los actores económicos, sociales e institucionales que estén presentes en el territorio o que puedan estar interesados en hacer presencia allí y que cada uno de ellos estén encargados de liderar y acompañar procesos productivos o de renovación social que permite un abarcamiento global a las necesidades de la población.

Alquería, en el caso del Proyecto MACA, identifica los beneficios de la implementación de este término en el desarrollo de una estrategia más completa y holística que se ve reflejada en la calidad de vida de las personas de la zona. En este caso Alquería innovó al extender su llamado hacia otras entidades del gobierno nacional para que éstas sean partícipes de las actividades allí desarrolladas.

La siguiente ilustración muestra la participación externa a Alquería en el Proyecto MACA.

ILUSTRACIÓN 8. PARTICIPACIÓN ENTIDADES PROYECTO MACA

Empresa y/o institución	Forma y tiempo de participación
Instituciones del Estado (Gobernación - Secretaria de Agricultura, Alcaldías municipales - Ministerio de agricultura y Desarrollo Rural MADR).	Apoyo a la ejecución de programas de inversión, infraestructura, Interconexión, equipos, Alianzas Productivas del MADR, etc...
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Apoyo en programas de Formación Complementaria y Tecnólogos Agropecuarios
Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial (UACT)	Articulación institucional y programas de respuesta rápida
Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial (CPGA). Agroparques, Puertos del Ariari, AMA	Gestión y ejecución de proyectos para las organizaciones de productores.
Programas de Cooperación Internacional, se destacan programas de Colombia Responde, Fundación Panamericana de Desarrollo (FUPAD), ARD, USAID	Programas de Desarrollo Económico y de acompañamiento en los procesos de formación y capacitación para el mejoramiento de la capacidad instalada. Alianzas Productivas (MADR), etc...
Banco Agrario	Programas de crédito agropecuario
Ecopetrol. A través de la corporación País Rural	Apoyo en la cofinanciación de proyectos y programas como Alianzas Productivas del MADR, etc...

Fuente: (Vásquez, 2016)

Sin embargo, como se puede observar, Alquería no ha identificado otras empresas que funjan como Empresas Ancla, quienes en conjunto con Alquería podrían identificar otras oportunidades de ingreso a los pobladores y de esta forma encontrar una combinación de negocios que se puedan realizar en el territorio, ya sea de corto, mediano o largo plazo con miras a diseñar nuevas opciones de ingresos económicos a las familias y no solamente depender de la leche.

Si bien, Alquería no tiene que ser la encargada de realizar todo el trabajo en el territorio, es la oportunidad de implementar una Estrategia de Desarrollo Territorial Inclusivo, y el reto sería jalonar la presencia de nuevos actores económicos a la zona. Con la llegada de éstos se

pueden dar soluciones a las necesidades no solo económicas, sino también ambiental y social. Dando así unas alternativas sostenibles en el tiempo y acordes con el cuidado de la naturaleza.

Como se mencionó anteriormente, con ocasión de la aplicación del término de Estrategia de Desarrollo de Territorios Inclusivos, es importante que la empresa Ancla logre articular estas acciones junto con otras empresas o entidades que estén presentes en la zona o que quieran hacerlo, con esto se pueden aunar esfuerzos que permitirán un resultado más completo y de mejores proporciones en la calidad de vida de los pobladores. Por lo tanto, si Alquería quiere fidelizar a sus proveedores, debe innovar en el diseño de una estrategia como las de este tipo para darles más oportunidades de ingresos a los campesinos y a su vez estableciéndoles un sistema económico más adecuado.

6.3. ¿QUÉ SE ESPERA DE ESTE TIPO DE INICIATIVAS?

Como se mencionan en el libro “Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica” (Berger, Márquez, & Reficco, 2010), estas iniciativas de negocios inclusivos deben, y solo cumplen su finalidad, si transforman y tienen un impacto positivo en las condiciones de vida de las personas pertenecientes a los niveles de ingreso bajos o a los pertenecientes a la Base de la Pirámide.

Pero también la empresa privada espera obtener algunos réditos o beneficios. Como lo menciona CECODES, las ventajas que una empresa puede obtener de la implementación de una iniciativa de Negocios Inclusivos son en tres áreas:

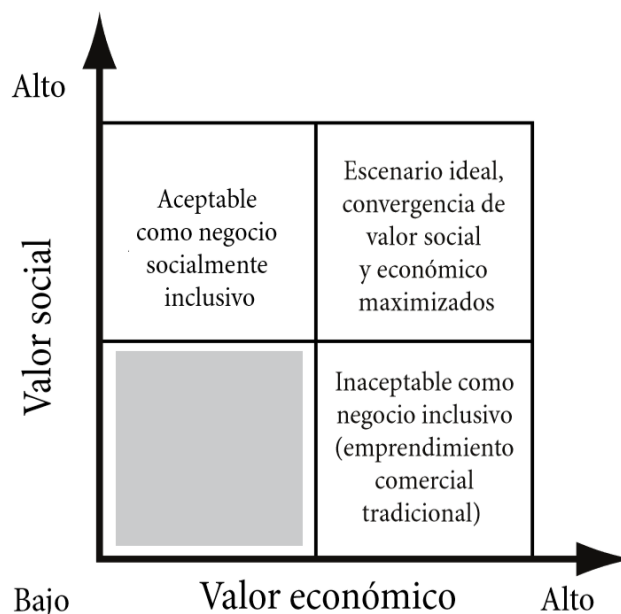
- **Riesgos:** Disminución de los posibles escenarios que representen alguna amenaza a la cadena de suministro, así como su fortalecimiento. Adicionalmente, favorece la imagen y la cercanía con los pobladores para poder llevar a cabo su operación en la zona donde éstos habitan; y, por último, mejora el nivel de aceptación, reputación y valor de su marca corporativa.

- Gestión de su operación: Disminución en los costos operacionales; Mejoramiento en el nivel productivo; y la consecución de nuevas fuentes de materia prima, generando una mejor calidad de vida de los nuevos actores de la cadena productiva.
- Consecución de nuevos mercados: Acceso a nuevos mercados; Propicia que sus trabajadores y actores de la cadena de suministros tengan nuevas propuestas innovadoras; y por último mejora en su utilidad financiera. (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES, 2010)

Adicionalmente, de este tipo de iniciativas se espera que, desde la empresa, pero también desde la sociedad civil o del gobierno, se originen procedimientos de respuesta a las necesidades de un grupo poblacional que sean, en su mayoría, innovadoras que den como resultado un gran beneficio para los clientes o personas que antes no fueron tenidos en cuenta por el mercado o el gobierno. La innovación puede ser de distinto tipo, ya sea de tecnología, de producto, a nivel empresarial u organizacional y en el ámbito de las relaciones que se tejen con las comunidades o grupos de interés.

Esto queda demostrado en la siguiente ilustración, en la cual se demuestra cuáles son las características primordiales que debe cumplir una iniciativa de Negocios Inclusivos (Berger, Márquez, & Reficco, 2010).

ILUSTRACIÓN 9. IMPACTO SOCIAL DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS.



Fuente: (Berger, Márquez, & Reficco, 2010)

Es por esto que, como lo menciona Sergio Rengifo, Director de Capital Social de CECODES, “los negocios inclusivos se convierten en la oportunidad para que el sector privado, la comunidad el sector gobierno para que se generen oportunidades de innovación con miras a diseñar nuevas modalidades de realizar negocios y las cuales derivan en un impacto social positivo, que se refleje en la disminución del número de personas que se encuentran en el segmento de bajos ingresos y que por paulatinamente mejoren su calidad de vida y de su familia” (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES., 2017).

A continuación, se presenta de manera resumida, los beneficios de la implementación de los negocios inclusivos.

ILUSTRACIÓN 10. BENEFICIOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS.

PARA LAS EMPRESAS	PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANIZADOS	PARA LOS GOBIERNOS REGIONALES Y DEPARTAMENTALES
• Seguridad de abastecimiento • Trazabilidad y control de la materia prima • Menores costos de transacción • Riesgos compartidos • Acceso al conocimiento y a redes locales • Mejores relaciones con el entorno • Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo • Acceso a mano de obra local adecuadamente calificada y rentable • Nuevas formas de proveer bienes y servicios con potencial de innovación • Contribución con la cohesión social y a la mejora de la reputación • Pasan de hacer negocios tradicionales a negocios innovadores y con impacto	• Precios y condiciones justas • Ventas aseguradas • Creación o expansión de puestos de trabajo • Capacitación y asistencia técnica • Transferencia de conocimientos y de tecnología • Acceso a financiamiento • Participación en un ambiente empresarial y de inversiones • Fortalecimiento del tejido social • Formación de líderes y capacidad local instalada • Cambio de mentalidad de subsidio a mentalidad empresarial • Fortalecimiento de relaciones con diferentes actores, no solo regionales, sino nacionales y hasta internacionales	• Fortalecimiento del rol del gobierno en el territorio • Focalización de las acciones y, por ende, un mejor desempeño en la gestión pública • Aporte al cumplimiento de los objetivos demarcados en los planes de gobierno • Cuentan con un actor que articula los diferentes actores del territorio • Generan resultados en su gestión y desempeño con mayor rapidez • Mejoran su imagen ante los actores

Fuente: CECODES, 2017 con base en “Los Negocios Inclusivos en Colombia” (SNV - CECODES, Alianza para los Negocios Inclusivos, 2008)

De lo anterior se puede deducir el gran interés de esta modalidad de cooperación la cual permite contribuir a la construcción del nuevo país en épocas del posconflicto, en el mejoramiento de la calidad de vida y la reducción de la pobreza.

De acuerdo con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, la gestión social de las 500 principales empresas en Colombia se encuentra alineada principalmente con la operación del negocio. “Cabe resaltar que la mayor parte de las iniciativas que emprenden las empresas en su gestión con las comunidades se centra en la creación de nuevos negocios, llegando al 38% del total de las iniciativas emprendidas en el año 2017. Igualmente, las empresas mantienen la búsqueda de nuevos productos que estén acordes a su público objetivo, las cuales son personas en situación de vulnerabilidad y 33% realiza innovación social en la cadena de suministro y en los canales de distribución de sus productos y

servicios” (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI, 2017) .

En la siguiente ilustración se puede observar las iniciativas emprendidas por las 500 empresas colombianas que hicieron parte del informe de la ANDI, en donde demuestran la gestión social desarrollada por estas en el territorio colombiano.

ILUSTRACIÓN 11 ÁREAS EN DONDE SE DESARROLLAN LAS INICIATIVAS SOCIALES DE LAS 500 EMPRESAS COLOMBIANAS EN 2017



Fuente: (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI, 2017)

7. RESULTADOS

En síntesis, como lo menciona el Comité Nacional de Negocios Inclusivos – CONIC, creado en el mes de septiembre de 2007 con miras a promover las ideas y el estudio de los negocios inclusivos en el país, el objetivo de este tipo de iniciativas es hacer frente a los nuevos retos que genera la inequidad y la pobreza que cada vez se acrecienta en el mundo, como por ejemplo el de elaborar nuevas situaciones para que las personas con bajos ingresos económicos puedan tener acceso al mercado, para ello, estas personas deben mejorar su poder adquisitivo que se deriva en un mejoramiento en la calidad de vida de la persona y de su

familia, así como de la comunidad que lo rodea (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES, 2010).

Un aspecto importante que se debe resaltar y que muy a menudo se suele confundir, es que los negocios inclusivos son diferentes otras estrategias empresariales de Responsabilidad Social, por esto, es inevitable tener una definición adecuada del concepto como tal para evitar dar campo a cualquier malentendido. De esta manera se puede distinguir y determinar que cualquier emprendimiento, que se desarrolle al interior de la empresa, no necesariamente debe ser enmarcado dentro de una iniciativa de negocio inclusivo. Sin embargo, también es menester recalcar que la Responsabilidad Social Empresarial es un modelo integral de gestión social, en la cual muy a menudo puede involucrar estrategias de Negocios Inclusivos.

Otras enseñanzas, adquiridas a través de la aplicación de estas iniciativas, es que el nivel más alto en la jerarquía institucional debe estar, es decir el nivel gerencial y directivo, debe estar plenamente comprometido con la realización de un negocio inclusivo y tener claro que este es un esfuerzo de largo plazo. No puede pretenderse un resultado óptimo en un corto plazo.

Igualmente, se debe saber, al interior de la empresa, que esta es una apuesta por una construcción social y así debe comprometer el trabajo de cada uno de sus funcionarios. Para ello es fundamental que se identifiquen los actores claves de su cadena de valor que pueden ayudar a la reducción de la pobreza (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES, 2010).

De acuerdo con PNUD, este tipo de iniciativas de Negocios Inclusivos permite que no sólo se obtenga lucro económico para las empresas, sino que a su vez contribuyen con la calidad de vida de las personas con menos recursos económicos, pero no lo hacen de forma asistencialista o subvencionado sino a través de una relación en la cual todos los actores son los encargados de desempeñar un rol activo en la cadena de valor con lo cual obtienen rendimientos económicos; adicionalmente procuran el cuidado y la preservación del medio ambiente (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD., 2012).

Otro punto de vista de ver los beneficios de los Negocios Inclusivos en la sociedad es plasmada correctamente por las profesoras Alice Ishikawa Lariú y Lena Strandberg, quienes dicen que “las empresas pueden ayudar a los pobres a mejorar su situación económica, fomentar la productividad entre los trabajadores y empleados y desarrollar una base de clientes leales, que irán ascendiendo en la escala de ingresos” (Strandberg, 2009).

Igualmente, manifiesta CECODES, la importancia de tener un sistema que propicie la medición y monitoreo de los proyectos desarrollados, con el objetivo medir los impactos positivos o negativos del proyecto para poder corregir de manera oportuna. Y, por último, tener mecanismos de resolución de conflictos definidos, establecidos y aceptados por todas las partes es también un aspecto clave en el desarrollo exitoso de un proyecto de negocios inclusivos. Con este mecanismo definido se podrá lograr una construcción de confianza, que como ya se mencionó previamente, facilita la creación de las alianzas necesarias para obtener un impacto social positivo (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES, 2010).

En el caso específico de la empresa de productos lácteos Alquilería, este proyecto permitió el ingreso de productores de bajos ingresos a la cadena de suministros con el objetivo de aportar en la construcción de un tejido social.

Para lograrlo, el proyecto MACA buscó la consolidación de los esquemas asociativos de los productores de la zona, lo que permitió una producción de leche a gran escala, además para poder conservar el producto se utilizaron de tanques de enfriamiento que posibilitaron que el producto mantenga una buena calidad al momento de su tratamiento.

Es importante resaltar los motivos por los cuales una empresa decide emprender una iniciativa de Negocios Inclusivos.

Debido a lo novedoso que aún se encuentra este término dentro del sector empresarial colombiano, es necesario distinguir y mencionar que existen tres razones por las cuales una empresa tome la decisión de desarrollar un negocio inclusivo. Estas tres características son:

- ❖ Estados financieros: Esto indica que una empresa puede considerar el diseño e implementación de una iniciativa enmarcada dentro de la filosofía de los Negocios Inclusivos porque ésta le genera una gran rentabilidad, lo que se verá reflejado en sus estados financieros al finalizar el periodo.
- ❖ Minimización de riesgos: La empresa ve la oportunidad del desarrollo del Negocio Inclusivo con la comunidad para disminuir el riesgo de acaecer un evento exógeno que podría detener su producción. En el caso que se está estudiando, el Proyecto MACA, la empresa Alquilería preveía un riesgo de desabastecimiento de su materia prima fundamental que es el aprovisionamiento de la leche a causa de los fenómenos meteorológicos acrecentados por el ya muy conocido Cambio Climático.
- ❖ Imagen y reputación: Este aspecto es también conocido como la Licencia social para operar. En otras palabras, es la aprobación por parte de la comunidad de una determinada zona geográfica para que una empresa pueda establecer su centro de operaciones en la región, aprovechando sus características sociales, económicas y naturales, para la consecución de sus productos a un menor precio o con beneficios que antes no eran posibles obtener.

Como se explicó anteriormente, el objetivo primordial del proyecto MACA era el aumento en el volumen de la leche producida en el lugar, obteniendo así, de manera adyacente, una disminución en los costos de producción de su materia prima. Adicionalmente esta labor desempeñada por los campesinos que hacen parte del proyecto les representaba un incremento en sus ingresos económicos, ya que Alquilería se comprometía a comprarles los litros de leche producidos en sus predios.

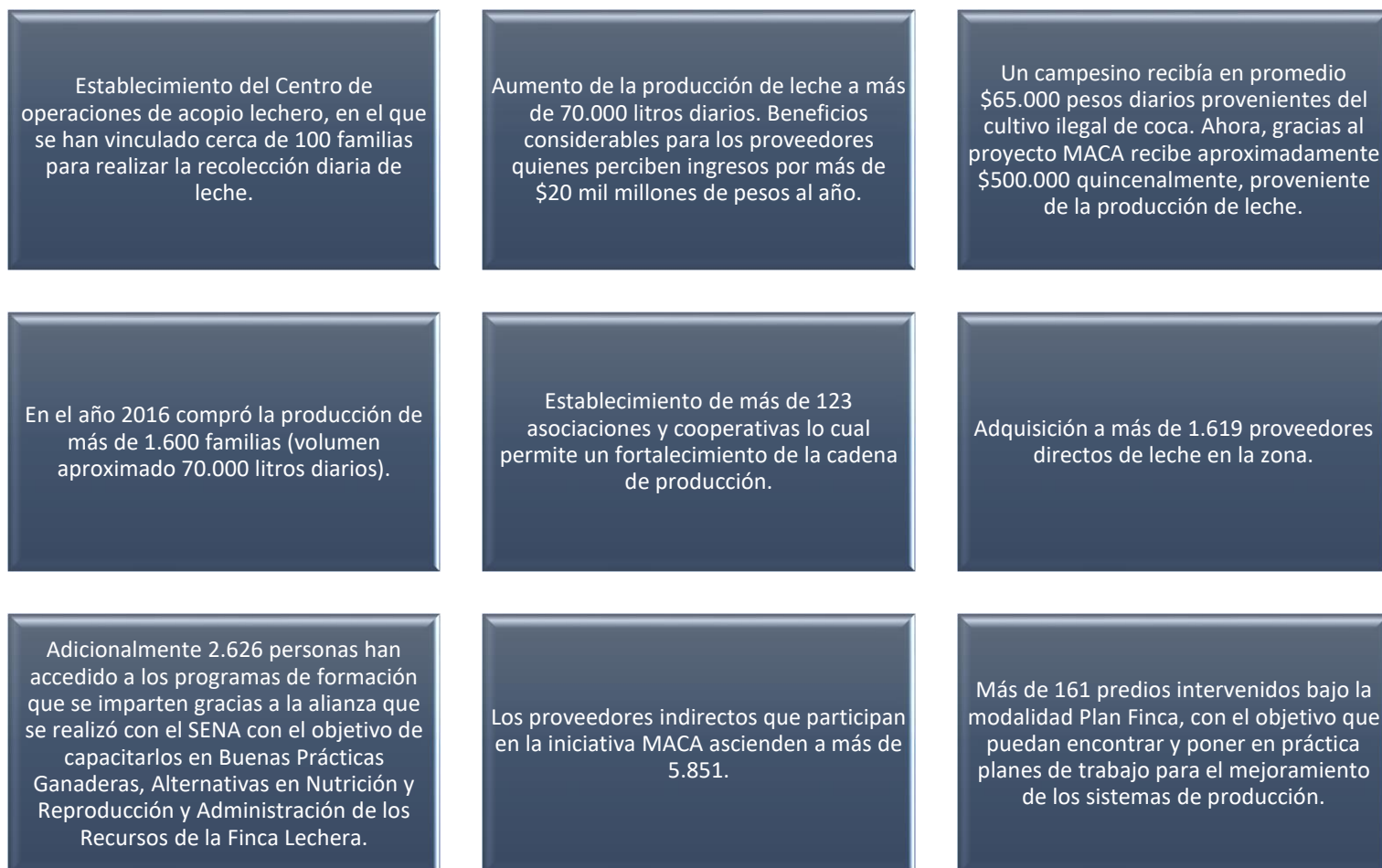
El proyecto consiste en trabajar de manera conjunta con los productores de leche de la zona, para que estos dediquen sus esfuerzos diarios en la obtención de una leche con buenos estándares de calidad, por su parte la empresa les garantiza la compra del producto y les brinda el acompañamiento que estos requieran para el mejoramiento de los aspectos técnicos implementados en las fincas (Alquilería, 2016).

Para llevar a cabo este programa, como lo señala Hernán Vásquez, coordinador del proyecto MACA (Alquería, 2016), se desarrollaron tres objetivos específicos los cuales son: mejorar los niveles de producción de la leche por parte de los campesinos de la región; disminuir los costos de producción que benefician a la compañía; y por último mejorar los ingresos económicos a los participantes del proyecto, lo que se ve reflejado en la mejora en la calidad de vida del campesino y de su familia.

En cuanto a los beneficios para la empresa Alquería, está logró asegurar un centro de acopio cercano a la ciudad de Bogotá, el cual minimiza el riesgo de sufrir por la escasez de leche recopilada a causa de los fenómenos climáticos creados al Cambio Climático, cuestión que podría, en dado caso de presentarse este fenómeno, un aseguramiento de la provisión de su materia prima, no permitiendo que el costo de producción de sus productos se encarezca.

Como resultado de esta implementación en la zona de la Macarena, se obtuvo los siguientes indicadores, tanto para los campesinos participantes del proyecto, como para la empresa Alquería:

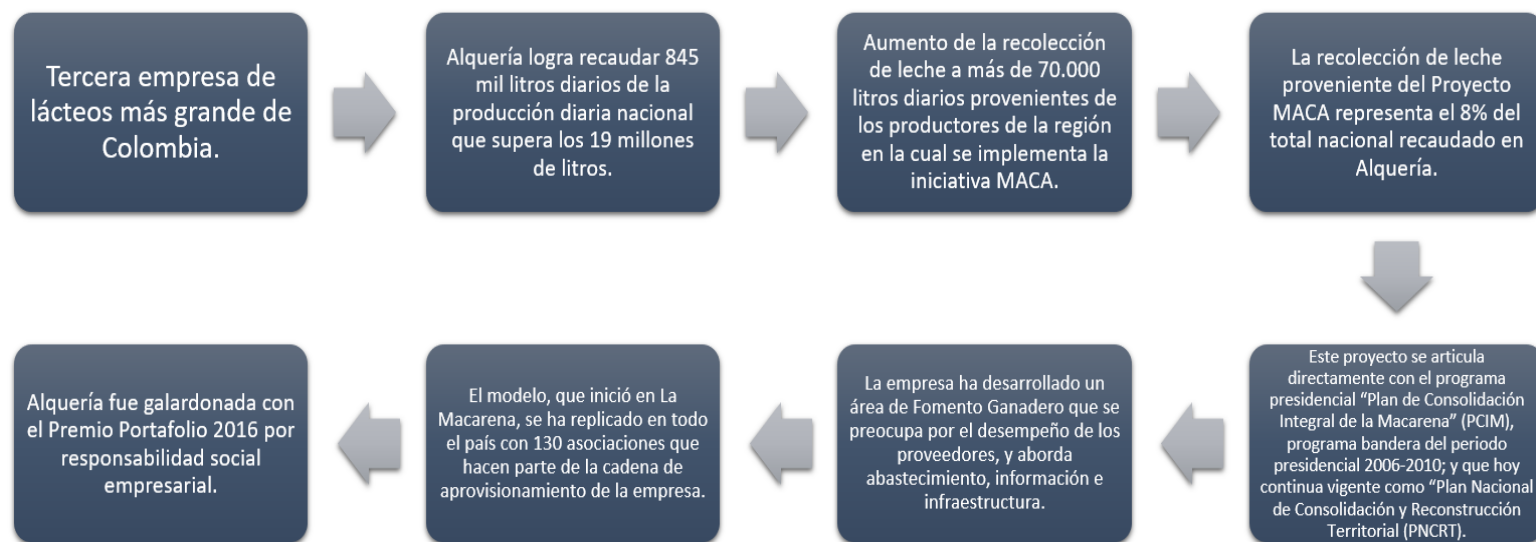
ILUSTRACIÓN 12. BENEFICIOS ALCANZADOS PARA LOS CAMPESINOS.



Fuente: Elaboración propia.

El impacto de la implementación del Proyecto MACA, se reflejó en los beneficios percibidos para la empresa Alquería de la siguiente manera:

ILUSTRACIÓN 13. LOGROS Y RESULTADOS PARA LA EMPRESA ALQUERÍA



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar de las anteriores ilustraciones, y a pesar de que no hay estados financieros disponibles por parte de la empresa Alquería para la publicación de los mismos en el trabajo, sí se puede observar una minimización del riesgo de presentar desabastecimiento de su materia prima. Lo anterior se puede afirmar debido a que tras la implementación del Proyecto MACA, la empresa ha fortalecido su cadena de valor incluyendo más actores a la misma, lo que le permite hacer una mejor oposición a las empresas que se establecen como su competencia, y fortaleciendo sus proveedores al asegurar un aprovisionamiento mantenido del producto.

Una de las falencias que se presentan en la actualidad en Colombia en cuanto a lo que se refiere a la implementación de una iniciativa de Negocios Inclusivos es la dificultad para encontrar un método para la adecuada evaluación de los impactos, ciertos y seguros, de los Negocios Inclusivos en la población colombiana.

De acuerdo a lo anterior, “la empresa ha desarrollado sistemas de seguimiento, los cuales se aplicarán, que incluyen jornadas de visitas y supervisión a las fincas que participan del programa Plan Finca, esto con el objetivo de monitorear los aspectos socioambientales o

KPI's requerido por la empresa, que se presentan en el terreno y que deben cumplir para obtener una producción de calidad adecuada para la compra por parte de Alquería” (International Finance Corporation , 2017).

“Alquería ha decidido implementar unos KPI's sobre la cadena de suministros, con el objetivo de vigilar e identificar posibles riesgos sociales que se puedan presentar en la implementación de las acciones en el marco del proyecto MACA. Posibles riesgos son el trabajo infantil, trabajo forzoso o condiciones de salud y seguridad ocupacionales que atenten contra la vida” (International Finance Corporation , 2017).

De acuerdo al Internacional Finance Corporation, esta supervisión establecerá las siguientes etapas:

- ❖ El proceso de selección del proveedor y mapeo de proveedores.
- ❖ El proceso de evaluación de proveedores.
- ❖ El proceso de análisis de riesgos e impactos socioambientales de los proveedores (trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad ocupacionales).
- ❖ El proceso para monitorear y tomar medidas con respecto a los proveedores.

De acuerdo con la dificultad mencionada se ha decidido elaborar una matriz DOFA, en la cual se pueden observar los resultados de la investigación, así como las oportunidades de mejoramiento en los futuros proyectos obtenidas gracias a las lecciones aprendidas, pero también se indican las amenazas que pueden poner en riesgo el beneficio de estas iniciativas que desembocan en una adecuada transformación de la sociedad.

ILUSTRACIÓN 14. ANÁLISIS DOFA PROYECTO MACA



Fuente: Elaboración propia.

En el caso específico de la empresa de productos lácteos Alquería, este proyecto permitió el ingreso de productores de bajos ingresos a la cadena de suministros con el objetivo de aportar en la construcción de un tejido social.

Para lograrlo, el proyecto MACA buscó la consolidación de los esquemas asociativos de los productores de la zona, lo que permitió una producción de leche a gran escala, además para poder conservar el producto se utilizaron de tanques de enfriamiento que posibilitaron que el producto mantenga una buena calidad al momento de su tratamiento.

También se apoyó en la construcción de centros de acopio de la leche producida por los participantes del programa, quienes además cuentan con contratos de trabajo con condiciones dignas y apoyo en formación académica y técnica en competencias del campo.

A esta iniciativa se han sumado más de 1.600 productores de leche, quienes desde hace más de siete años se han comprometido a tener buenas prácticas en la producción y mantenimiento de sus fincas. Gracias a esta decisión Alquería ha podido tener una recolección del líquido de más de 70.000 litros cada día. “De acuerdo al presidente de la empresa, esta producción de leche a los pobladores les representa ingresos por más de \$20 mil millones de pesos al año” (Caracol Radio, 2017). Paulatinamente se pretende, por parte de la empresa, que se triplique este número de litros recaudados hasta llegar a los 150.000 diarios y a duplicar los productores que actualmente participan en el proyecto.

Como se mencionó anteriormente, al 2016, el proyecto MACA logró involucrar a 1.619 proveedores de leche, de los cuales 123 son Asociaciones o Cooperativas. Igualmente se puede deducir que gracias al trabajo realizado conjuntamente con la comunidad se logró vincular de manera indirecta a 5.851 pequeños productores de leche para que hagan parte del proceso y por consiguiente la empresa Alquería le compra lo que producen sus vacas.

Igualmente es de resaltar son las organizaciones que se han logrado formalizar bajo la modalidad de asociación colectiva las cuales superan las 20. Adicionalmente 2.626 personas han accedido a los programas de formación que se imparten gracias a la alianza que se realizó con el SENA con el objetivo de capacitarlos en Buenas Prácticas Ganaderas, Alternativas en Nutrición y Reproducción y Administración de los Recursos de la Finca Lechera (Alquería, 2016).

Por su parte mediante el Plan Finca, se ha logrado intervenir, al 2016, un total de 161 predios en estos territorios en los cuales, de manera mancomunada entre el técnico agropecuario y la familia que habita la finca puedan encontrar y poner en práctica planes de trabajo para el mejoramiento de los sistemas de producción (Alquería, 2016).

Gracias a la implementación de estos procesos, se ha forjado una relación de confianza entre la empresa Alquería y los pobladores de las poblaciones objeto del proyecto MACA, adicionalmente se ha logrado tejer puentes entre los programas e instituciones gubernamentales y la comunidad, todo esto con miras en la construcción conjunta de los

planes de trabajo con las comunidades generando alternativas de procesos de desarrollo social.

Otro aspecto subyacente a la implementación del proyecto MACA, es el aumento de la autonomía y autosuperación de la población. Las organizaciones cooperativas que se han formado vienen desarrollando programas de especialización a los proveedores de la leche cuyos objetivos están orientados a fortalecer los procesos de autogestión, participación de los miembros y la toma de decisiones basadas en la democracia, servicios complementarios para su comunidad y la articulación de su labor con el mercado (Vásquez, 2014).

La empresa, gracias a este trabajo con el proyecto MACA, fue galardonada en el año 2013 como empresa líder mundial en negocios inclusivos (Portafolio, 2016). Aspectos adicionales en la reconstrucción del tejido social, al cual este proyecto sumo sus esfuerzos en la región fue el restablecimiento de la confianza entre los mismos habitantes de la zona, ya que como lo menciona Jorge Rodríguez (Rodríguez, 2015), no solo había temor hacia los guerrilleros ni a las fuerzas del Estado, también había cierta desconfianza entre los mismos habitantes, no había un tejido social fuerte, lo que hacía muy poco probable la colaboración entre los campesinos para encontrar nuevas alternativas.

Igualmente, como lo menciona el director para Colombia, en el año 2015, de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID, Peter Natiello, “el modelo de negocio inclusivo desarrollado por la empresa Alquería en el departamento del Meta, es un modelo apropiado para el desarrollo de las comunidades allí presentes, quienes tienen unas condiciones particulares, pero que a su vez este modelo puede ser replicado en cualquier otra zona de postconflicto del país. En estas zonas es importante realizar un trabajo de fortalecimiento de cadenas de valor, con el objetivo de relacionar los pequeños productores con el mercado general de sus productos” (Natiello, 2015).

Como se puede deducir entonces, este tipo de iniciativas como lo son los Negocios Inclusivos, son un modelo de desarrollo sostenible el cual se basa en la confianza de los actores implicados en su desarrollo. En el caso del proyecto MACA, la empresa Alquería, ha

puesto todo su entusiasmo y compromiso para que los pobladores de una región que ha tenido dificultades económicas y sociales puedan encontrar un nuevo modelo económico que permitan sustentar las necesidades diarias de manera adecuada, permanente y todo bajo los marcos legales.

En cuanto a la construcción del tejido social, los Negocios Inclusivos permiten que las comunidades que son objeto de estas iniciativas obtengan además de un trabajo digno, la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos que les permiten desempeñarse en tareas que antes no hacían. Las capacitaciones en cuanto al manejo de las fincas, el ganado, la producción lechera, permiten que crezca el sentimiento de unión familiar, arraigo y apropiación del territorio ya que consideran sus labores diarias como una actividad comercial y empresarial, lo cual facilita que las personas permanezcan allí y no pretendan irse a vivir a las grandes ciudades en condición de desplazados.

Alquería, con este ejemplo, sigue a la vanguardia en la implementación de iniciativas con miras a la reconstrucción del tejido social en poblaciones que no gozaban de la atención debida del aparato estatal o de sus instituciones, pero que, en la actualidad, como es el caso de las poblaciones donde se desarrolla el proyecto MACA, sienten el acompañamiento del Estado y del sector privado. Adicionalmente continua en la construcción del capital humano y en la creación de espacios de interacción en el cual se mejoren las relaciones entre las personas y las instituciones generando unas mejores oportunidades para vivir en el campo colombiano.

REFERENCIAS

- Alquería. (2016). *Informe de Sostenibilidad 2015*. Bogotá.
- Alquería. . (17 de Abril de 2018). *Filosofía Organizacional*. Obtenido de <http://www.alqueria.com.co/filosofia-organizacional/mision/#tema>
- Asociación colombiana de procesadores de la leche - ASOLECHE. (15 de Junio de 2018). *Asociación colombiana de procesadores de la leche - ASOLECHE*. Obtenido de Documento de análisis económico sectorial. Edición Número 3: <http://www.asoleche.org>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI. (2017). *Panorama de la gestión social de 500 empresas en Colombia*. Bogotá: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI.
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas*. Washington, D.C.: Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- Berger, G., Márquez, P., & Reficco, E. (2010). *Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo - BID.
- Business Call to Action. (15 de Julio de 2014). *Business Call to Action*. Obtenido de <https://www.businesscalltoaction.org/news/upcoming-web-inar-innovation-business-development-through-inclusive-business>
- Caracol Radio. (20 de Septiembre de 2017). *Caracol Radio*. Obtenido de Caracol Radio: http://caracol.com.co/radio/2017/09/20/nacional/1505928409_880369.html
- Castillo, M., Dueñas, S., & Franco, N. (2017). *Caso Alquería. Más que un vaso de leche*. Bogotá D.C.: Universidad de Los Andes - Facultad de Administración.
- Clifton, J. (2013). *The Coming Jobs War*. New York.: Gallup Press.
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES. (2010). *Negocios Inclusivos. Una estrategia empresarial para reducir la pobreza: Avances y lineamientos*. Bogotá D.C.: CECODES.
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES. (2017). *Desarrollo de negocios inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones*. . Bogotá D.C.: La Imprenta Editores S.A. Obtenido de ¿Qué es Desarrollo Territorial Inclusivo?
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES. (2017). *Desarrollo de Negocios Inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones*. . Bogotá DC.: La Imprenta Editores S.A.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2016). *Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2016*. Bogotá: DANE.
- El Tiempo. (18 de Febrero de 2005). Alquilería prepagó 6.000 millones de pesos para salirse de la Ley 550. *El Tiempo*.
- Fundación Telefónica . (2012). *TIC, desarrollo y negocios inclusivos*. Barcelona: Ariel, S.A. .
- Hamel, G. (2002). El imperativo de Innovar. *Gestión*, 1-5.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Organizational Behavior*. Mason: Southwest Cengage Learning.
- Hernández, H., Jiménez, A., & Pitre, R. (2018). Emprendimiento social y su repercusión en el desarrollo económico desde los negocios inclusivos. *Logos Ciencia & Tecnología, Vol 10, Iss 2.*, 198-211.
- Ibañez, A., Mejía, D., & Uribe, M. (13 de Marzo de 2011). *Documentos CEDE*. Obtenido de Universidad de los Andes: <https://economia.uniandes.edu.co/component/booklibrary/478/view/46/Documentos%20CEDE/155/una-evaluacion-del-plan-de-consolidacion-integral-de-la-macarena-pcim>
- International Finance Corporation . (2017). *Resumen del análisis socioambiental Alquilería*. Washington.: International Finance Corporation .
- Licandro, O., & Pardo, L. (2013). *Experiencias de negocios inclusivos en Uruguay* . Montevideo: Universidad Católica del Uruguay .
- Malagón, V. H. (2009). *Ética y Responsabilidad: El nuevo reto de generación de valor en las Organizaciones*. . Bogotá D.C.: Konrad Adenauer Stiftung.
- Malagón, V. H. (2017). "Deja que los perros ladren, Sancho amigo". *Revista Dinero*.
- McCraw, T. (2013). *Joseph Schumpeter: Innovación y destrucción creativa*. Barcelona. : Ediciones de Belloch.
- Melo, J. (2010). Negocios inclusivos: Una aproximación a sus potencialidades en el mundo del trabajo. *Ponencia presentada en el marco de las Jornadas Nacionales sobre Estudios Regionales y Mercado de Trabajo*, (pág. 10). La Plata, Argentina. Obtenido de <https://es.slideshare.net/JennyMelo/negocios-inclusivos-una-aproximacin-a-sus-potencialidades-en-el-mundo-del-trabajo>
- Natiello, P. (19 de Agosto de 2015). Proyecto MACA Alquilería - Leche para la paz. (Alquería, Entrevistador)

- Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito - UNODC. (11 de Abril de 2018). *Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos Julio 2017*. Obtenido de https://www.unodc.org/documents/colombia/2017/julio/CENSO_2017_WEB_baja.pdf
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2007). *Human Capital: How what you know shapes your life*. Paris.: Organization for Economic Cooperation and Development.
- Pineda, M., & Falla, P. (2016). *Los Negocios Inclusivos como fuente de trabajo de calidad para pequeñas empresarias en condición de pobreza: un estudio exploratorio en el municipio de Apartadó, Colombia*. Bogotá: Equidad & Desarrollo.
- Portafolio. (24 de Noviembre de 2016). Alquilería, ejemplo de negocio inclusivo con crecimiento productivo en el campo. *Portafolio*.
- Prahalad, C. K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Washington: Wharton School Publishing.
- Presidencia de la República de Colombia. (9 de Septiembre de 2015). *Los 6 frentes del Plan Integral de Sustitución de Cultivos*. Obtenido de http://wp.presidencia.gov.co/SitePages/DocumentsPDF/6FrentesPlanIntegralSustitucionCultivos_20150922.pdf
- Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquilería. (2016). *Informe de Sostenibilidad 2016*. Bogotá: Alquilería.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2012). *Crecimiento de mercados inclusivos. Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia*. Bogotá: Publicaciones Objetivos del Milenio.
- Proyección DANE 2005-2016. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (12 de Abril de 2018). *Proyección DANE 2005-2016*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Rodríguez, J. (19 de Agosto de 2015). Proyecto MACA Alquilería - Leche para la Paz. (Alquería, Entrevistador)
- Serna, M. (19 de Agosto de 2015). Proyecto MACA Alquilería - Leche para la Paz. (Alquería, Entrevistador)
- Stalk, G., & Pecaut, D. ... (2013). *Estrategias de crecimiento*. Boston.: Harvard Bussines Review.

- Strandberg, A. I.-L. (2009). Negocios Inclusivos: Creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. *Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. , 32.
- Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial. (14 de Abril de 2018). *Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial*lv. Obtenido de <http://www.consolidacion.gov.co/?q=content/unidad-administrativa-para-la-consolidaci%C3%B3n-territorial-uact>
- Urteaga, E. (14 de Junio de 2013). La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias. *Reflexión política*, 44-60. Obtenido de Bibliografía Latinoamericana en revistas de investigación científica y social.: <https://biblat.unam.mx/es/revista/reflexion-politica/articulo/la-teoria-del-capital-social-de-robert-putnam-originalidad-y-carencias>
- Valencia, G. (2009). Los sobrevivientes. *Revista Semana*.
- Vásquez, H. (4 de Septiembre de 2014). Plan Finca. (Alquería, Entrevistador)
- Vásquez, H. (2016). *Banco de buenas prácticas: Sector privado y Construcción de paz*. Bogotá D.C.: Emprender Paz. La Apuesta Empresarial.
- World Business Council For Sustainable Development – WBCSD. (2010). *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina*. Washington D.C: WBCSD.