

Universidad del Rosario



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

“Conceptualización de los Mercados Incluyentes, Capacidades Dinámicas y Estrategias de Valor  
Compartido con Aplicación en Colombia”

Autor: Juan Manuel Ruiz Ramirez

Bogotá D.C.

2018

Universidad del Rosario



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

“Conceptualización de los Mercados Incluyentes, Capacidades Dinámicas y Estrategias de Valor  
Compartido con Aplicación en Colombia”

Artículo (Trabajo de Grado)

Autor: Juan Manuel Ruiz Ramirez

Tutor: Giovanni Efrain Reyes Ortiz

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2018

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a todas aquellas personas que hicieron parte de mi desarrollo como profesional, a mis padres, William Ruiz y Consuelo Ramirez por su gran esfuerzo a lo largo de todos estos años, a mi hermano Jose William Ruiz por ser mi compañero en todos los momentos, sin ustedes esto no sería posible.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a todas las personas que hicieron parte de mi vida universitaria y personal, a mis profesores, en especial a Giovanni Reyes, quién, además de ser quién me guio en el desarrollo de este trabajo con el cual se culminan mis estudios de pregrado, brindó consejos en momentos importantes.

## Tabla de contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>2. VALOR COMPARTIDO</b>	<b>10</b>
2.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO Y PRIMEROS ACERCAMIENTOS	10
2.2 COMENTARIOS SOBRE LA TEORÍA DE PORTER Y KRAMER	12
2.3 VALOR COMPARTIDO EN ESTRATEGIAS DE PRECIOS	13
2.4 VALOR COMPARTIDO Y LA TEORÍA DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO PARA RESOLVER TENSIONES	14
2.5 VALOR COMPARTIDO Y LA TEORÍA DE LAS TRANSACCIONES	16
2.6 VALOR COMPARTIDO Y EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL.	17
<b>3. CAPACIDADES DINÁMICAS</b>	<b>19</b>
3.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO Y PRIMEROS ACERCAMIENTOS	19
3.2 CAPACIDADES DINÁMICAS EN ENTORNOS ALTAMENTE CAMBIANTES	21
3.3 CAPACIDADES DINÁMICAS Y EL APRENDIZAJE INTERNO	23
3.4 CAPACIDADES DINÁMICAS EN DECISIONES ADMINISTRATIVAS	24
3.5 CAPACIDADES DINÁMICAS Y LAS TEORÍAS ECONÓMICAS	26
3.6 CAPACIDADES DINÁMICAS Y LA PARADOJA DEL MUNDO (NO) CAMBIANTE	28
3.7 CAPACIDADES DINÁMICAS Y EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL	29
<b>4. MERCADOS INCLUYENTES</b>	<b>31</b>
4.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO Y PRIMEROS ACERCAMIENTOS	31
4.2 TEORÍA DE LA COMPAÑÍA EN BASE DE LA COMUNIDAD	33
4.3 MERCADOS INCLUYENTES Y CREACIÓN DE RELACIONES	33
4.4 CONCEPTO DE NUEVO CAPITALISMO	35
4.5 CREACIÓN DE MODELOS SOCIALES	35
4.6 ESCUELAS DE MERCADOS INCLUYENTES	36
4.7 NEGOCIOS INCLUSIVOS EN LATINOAMÉRICA	37
<b>5. CAPÍTULO DE INTERDEPENDENCIA Y APLICACIÓN AL CASO COLOMBIANO.</b>	<b>40</b>
5.1 CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO Y CAPACIDADES DINÁMICAS	40
5.2 MERCADOS INCLUSIVOS Y LA CREACIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS	43
5.3 ANÁLISIS DE ENTORNO COLOMBIANO	45
5.4 APLICACIÓN AL CASO COLOMBIANO	46
<b>6. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES</b>	<b>50</b>
<b>7. REFERENCIAS</b>	<b>51</b>

## ABREVIATURAS

IKC	Inner Knowledge Creation (Creación de Conocimiento Interna)
CSV	Creating Shared Value (Creando Valor Compartido)
CSR	Corporate Social Responsibility (Responsabilidad Social Empresarial)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
BOP	Bottom of the Pyramid (Base de la Pirámide)
SLEN	Sustainable Local Enterprise Networks (Red de Empresas Locales Sostenibles)
ONG	Organización No Gubernamental
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas
MDG	Millenium Development Goals (Objetivos de Desarrollo del Milenio)

## **RESUMEN**

En la actualidad, la pobreza se considera un problema, y es por esto que quiere ser combatido por las ONG, los gobiernos y la propia sociedad. Sin embargo, dicha problemática puede tener solución con las acciones encaminadas por parte de las empresas. Por un lado, teorías como el valor compartido establecen que, las empresas son generadoras de valor al tiempo que mejoran las condiciones económicas y sociales en el entorno en el cual se desenvuelven (Porter & Kramer, 2011), mientras que, la teoría de las empresas sociales, establece que las organizaciones son capaces de generar esfuerzos los cuales tengan un impacto positivo en la base de la pirámide, estableciendo, así mismo, objetivos de reinversión en dicho nicho.

Este artículo parte estableciendo un modelo de interrelación entre la teoría de valor compartido, capacidades dinámicas y los mercados incluyentes, definiendo que, las organizaciones son capaces de generar ventajas competitivas importantes si desarrollan estrategias de valor compartido y/o realizan prácticas de negocios sociales. Además, establece un campo de aplicación y oportunidad en el mercado colombiano.

La metodología escogida consiste en la recolección de literatura de la cual se puedan impartir las definiciones respecto a las teorías anteriormente mencionadas, para así establecer un marco de interrelación entre las mismas. Además de esto, haciendo uso de los últimos datos de pobreza y crecimiento económico colombiano se determina un marco de acción, en este caso, el sector financiero, donde las empresas pueden mejorar las condiciones de la población en situación de pobreza al mismo tiempo que generan mayores ingresos.

**PALABRAS CLAVE:** Mercados Incluyentes; Capacidades Dinámicas; Valor Compartido; Sector Financiero; Desarrollo Social

## ABSTRACT

Currently, poverty is one of the most important problems NGOs, society and governments try to fight. This matter may find its solution in the actions taken by the enterprises. On one hand, theories such as the Shared Value Theory establish that companies can create value by attending needs and improving economic and social conditions of the environment they are merged in (Porter & Kramer, 2011), meanwhile, the inclusive markets theory establishes that organizations are capable of making efforts in order to impact positively the bottom of the pyramid by defining reinvesting goals for this market.

This article starts by creating a model in which the shared value, dynamic capabilities and inclusive markets theories are interrelated, stating that companies are able to generate competitive advantages by developing shared value strategies or social effort. Also, in the current article, there is a framework in which this theory can be applied in Colombia, as well as a definition of the opportunities found in the market.

The methodology used in this paper consists on gathering literature regarding the mentioned issues and theories from which definitions can be stated, as well as the interrelation framework. Also, using the updated data from poverty and economic growth in Colombia, the definition of the opportunities comes to place, in this case for the financial system, establishing that companies can improve the conditions from those in poverty conditions while increasing their income.

**KEY WORDS:** Shared Value; Dynamic Capabilities, Inclusive Markets, Financial System; Social Development



## 1. INTRODUCCIÓN

La desigualdad es un tema bastante discutido en la actualidad, diferentes partes con distintos puntos de vista brindan las soluciones que consideran son las más apropiadas para combatir este problema. Existen autores e investigaciones que apuntan a que las empresas son actores clave y que, en sus operaciones y recursos, yace una solución para que grupos marginales tengan la posibilidad de ver una mejora en su calidad de vida. En el presente artículo, se realiza un análisis de los conceptos de Valor Compartido, Capacidades Dinámicas y Mercados Incluyentes o Inclusivos, para esto, se estudió el desarrollo de las teorías a lo largo de los últimos años, encontrando así, las diferentes perspectivas que se tienen acerca de estas teorías.

Además de esto, se establece un modelo de interrelación entre las teorías ya mencionadas, donde las empresas se ven beneficiadas al momento de emprender esfuerzos dirigidos a la base de la pirámide, pues al interior de las organizaciones se generan capacidades dinámicas lo que, en consecuencia, mejora la posición de las empresas en el mercado.

De igual modo, se establece un campo de acción en el caso colombiano, donde en base a la inclusión de la población en situación de pobreza del país en el sector financiero, se genera un entorno de crecimiento mutuo entre las entidades y la base de la pirámide. Para establecer esta oportunidad en el país, se utilizaron datos como el porcentaje de la población en situación de pobreza, y los sectores con mayor crecimiento en el país de acuerdo al crecimiento del PIB en el 2017.

## 2. VALOR COMPARTIDO

### 2.1 Definición del Concepto y Primeros Acercamientos

El concepto de valor compartido tuvo una importante acogida gracias al estudio proporcionado por los académicos Michael Porter y Michael Kramer (2011), los cuales definieron esta teoría como aquellas políticas y prácticas que logran mejorar la competitividad de la compañía mientras que, al mismo tiempo, son capaces de mejorar las condiciones económicas y sociales dentro de las comunidades donde estas compañías operan. Dicho de otra manera, las empresas logran crecer junto con los grupos que operan tanto dentro, como fuera de ella.

La creación de valor puede suceder por tres métodos principales, en primer lugar, está la reconcepción de los bienes y mercados, esto es gracias a que las necesidades insatisfechas de ciertos grupos sociales pueden desencadenar una propuesta de valor compartido si esta es verdaderamente buena y genera bienestar dentro de los consumidores (Porter & Kramer, 2011).

Otra forma de creación de valor sucede a lo largo de la cadena productiva, ya que es posible aumentar sinergias al momento de tratar con problemas sociales directamente; lo cual, tiene lugar cuando, se redefine la productividad de la empresa. La tercera forma para generar una propuesta de valor yace en el desarrollo de clústeres, esto se debe a que el éxito de las empresas se ve afectado gracias a las compañías que les brindan su apoyo, así como su infraestructura. Esto quiere decir que, cuando una empresa mejora, simultáneamente está ayudando al desarrollo de su entorno. (Porter & Kramer, 2011).

Es relevante mencionar, además, el estudio realizado por Porter et al. (2011), en el que se define el diseño de un modelo con el cual es posible cuantificar el impacto, ya sea positivo o negativo, de la implementación de una propuesta de valor compartido. Este modelo no deja de lado áreas tales como la financiera y establece así, un marco donde el buen desempeño de las operaciones tiene lugar. Para que esto sea posible, es necesario que se establezcan normas (Porter et al, 2011).

Para dar inicio a este cálculo, es importante que la compañía haya desarrollado, en principio, una buena estrategia donde los factores sociales se hayan incluido al momento de llevar a cabo las operaciones de la empresa, así como dentro de su sistema de costos (Porter et al, 2011).

Una vez establecida esta estrategia, el proceso que se lleva a cabo es similar al PHVA, donde en primer lugar, es necesario identificar problemas sociales, esto dará paso a la generación de una lista de opciones dentro de las que la propuesta de valor compartido podrá ser desarrollada, lo que conlleva a encontrar oportunidades donde se pueda implementar dicha propuesta (Porter et al, 2011).

Paso seguido, se debe hacer un análisis del caso empresarial, esto se traduce en, conocer las necesidades con el fin de crear una idea sólida, la cual sea capaz de mejorar la situación actual en la que se encuentra el grupo social y a su vez, mejorar el desempeño de la organización. Esta idea se basará en los resultados arrojados por el análisis de necesidades (Porter et al, 2011). A partir de este, se procede a realizar un seguimiento al desempeño de las operaciones y al bienestar del target. Esto resultará en el último paso para el cálculo, el cual tiene como objetivo en encontrar una nueva propuesta de valor, dado que, identificar si los esfuerzos realizados tienen o no un efecto mientras que se obtiene algún retorno, esto, con el fin de estudiar mejores prácticas bien sea por medio de la estrategia o la ejecución de operaciones (Porter et al, 2011).

Es importante tener en cuenta que este documento es una base para diferentes trabajos realizados por varios investigadores a lo largo de los años, de manera que a medida que se desarrolle el trabajo se retomarán conceptos de dicha teoría.

Por otro lado, en el documento desarrollado por Pfitzer, Bockstette y Stamp (2013) se establece un camino para lograr calcular el valor compartido, al mismo tiempo que demuestran y explican los errores más comunes cometidos por compañías al momento de generar valor. Dicho procedimiento consta de tres partes, empezando por la necesidad de estimar el negocio y el valor social. Aquí es de gran importancia ver el impacto que tendrá el cambio de las condiciones sociales dentro de la empresa, bien sea por un aumento en las ventas o por la realización de sistemas de costos más eficientes, así como cuanto cambio será necesario para poder generar un impacto en la empresa (Pfitzer, Bockstette & Stamp, 2013).

Luego de establecer con anticipación las posibles consecuencias, es necesario establecer medidas por las que se pueda evaluar el progreso. En este paso es importante validar el proceso, donde se pueda analizar el cumplimiento de los beneficios tanto en la compañía como fuera de ella, esto es, poder estimar el nivel de logro de la estrategia de valor (Pfitzer, Bockstette & Stamp, 2013).

Una vez realizadas las dos fases anteriores, es claro que, el resultado calculado será el encargado de ayudar a la empresa a mejorar o expandir la estrategia de valor compartido a áreas nuevas, de la misma manera que, dará soporte a los directores de justificar si debe o no haber una mayor inversión (Pfitzer, Bockstette & Stamp, 2013).

Al mismo tiempo que la propuesta de estos autores afirmaba encontrar una forma de calcular el impacto de una propuesta de valor compartido, también presentan temas de innovación y explican las mejores prácticas para generar una estrategia exitosa, esto, debido a que se hace una fuerte crítica hacia todas aquellas compañías que fallan en el momento que deben definir el propósito social (Pfitzer, Bockstette & Stamp, 2013).

A saber, es importante y se considera clave al momento de definir la estrategia, lograr que la propuesta sea clara y a la vez pública tanto dentro, como fuera de la empresa, esto tendrá como consecuencia una integración de la estrategia al core de los procesos y el presupuesto (Pfitzer, Bockstette & Stamp, 2013).

## **2.2 Comentarios Sobre la teoría de Porter y Kramer**

En paralelo, Beschorner (2013) publica un artículo en el que realiza ciertos comentarios sobre el artículo publicado por Porter y Kramer (2011) titulado, *Creating Shared Value*. De modo que realiza una fuerte crítica al establecer que, los autores tuvieron en cuenta puntos bastante económicos, lo que implica que el concepto de empresa, se basa en actores que, en teoría, únicamente calculan beneficios. Además de esto, se establece que, dentro de los “límites de argumentos económicos”, las necesidades sociales se pueden traducir en éxitos para las empresas al ser económicamente inteligentes.

Igualmente, el autor establece que, basados en la teoría y en el enfoque de estos dos académicos, no debería ser inconveniente el hecho que la estrategia de valor de la empresa no esté completamente alineada con la propuesta de valor compartido, siempre y cuando las acciones de una no repercutan a la otra. Es importante resaltar que, para el autor es importante la aparición de una normativa, donde sea posible identificar estrategias, políticas y actividades que den paso a un desarrollo de las compañías como actores tanto sociales como económicos (Beschoner, 2013)

En este orden de ideas, el investigador describe algunas direcciones que se pueden tomar para reinventar el capitalismo, en primer lugar, una relocalización y reimposición de las compañías dentro de la sociedad, por tal motivo, se sugiere una administración más social. En segundo lugar, la cooperación junto con demás empresas se convierte en un punto importante gracias a la globalización, puesto que, gracias a las cadenas productivas es necesario realizar estrategias y/o adquirir otras compañías. Por último, la capacidades y actitudes sociales dentro de las empresas son primordiales, dado que, esto permite incorporar más a las empresas más a la sociedad (Beschoner, 2013).

### **2.3 Valor Compartido en Estrategias de Precios**

Ahora, los autores Bertini y Goutville (2012), establecen una relación entre las estrategias de precios y la estrategia de valor compartido dentro de las empresas, donde definen que, el precio se ha visto sobre todo como un problema de optimización, esto sabiendo que, por medio de las estrategias de *pricing*, es posible enviar mensajes a los consumidores y, existen casos donde estos logran generar una destrucción de valor gracias a que se consideran poco asertivos con su mercado, de manera que se vuelve necesario enviar el mensaje adecuado al grupo objetivo.

Los consumidores son un pilar importante a la hora de crear valor, ya que estos pueden establecer caminos para mejorar a lo largo del tiempo dicha estrategia de valor. Por tal motivo, los mensajes que logren llegar de manera asertiva, serán capaces de incrementar puntos clave como lo pueden llegar a ser la satisfacción, la lealtad, los ingresos generados por los consumidores, entre otras (Bertini & Goutville, 2012).

Por tal motivo, los autores establecen 5 principios que pueden ser utilizados por las compañías que deseen crear valor por medio de su estrategia de precios. En los que se destacan, en primer lugar, el enfoque en las relaciones, donde prima la relación que establece la compañía con sus consumidores, y son tenidos en cuenta como personas no por su clasificación según su poder adquisitivo. Seguido, la necesidad de ser proactivo, pues los distintos gerentes deben crear estrategias no en base a los movimientos de sus competidores únicamente, por el contrario, es importante tener en mente las reacciones que podría representar un cambio de precios a los compradores. Como tercer principio, se debe tener en cuenta que la perspectiva por parte de los consumidores y su noción de valor sobre el producto puede cambiar a lo largo de los años, de modo que una estrategia donde los precios permanezcan rígidos, permite que se pierda la capacidad de crear de valor por parte de la compañía. Así mismo, en el cuarto lugar, se define a la transparencia como un actor importante gracias a que, una empresa sincera con sus clientes crea confianza dentro de sus consumidores, generando así mismo una fidelización del mismos hacia la empresa. Por último, es importante el concepto de justicia, pues cuando los precios son considerados justos, los consumidores están dispuestos a pagar un valor *Premium* por el mismo (Bertini & Gourville, 2012)

## **2.4 Valor Compartido y la teoría de Creación de Conocimiento para Resolver Tensiones**

Los autores Corner y Pavlovich (2014) entablan vínculos entre la creación de conocimiento interno (IKC por sus siglas en inglés, Inner Knowledge Creation) y la creación de valor compartido, esto, gracias a lo común que resulta encontrar académicos que introduzcan el desarrollo de capacidades meta-cognitivas para resolver beneficios sociales.

En relación con las definiciones utilizadas de Valor Compartido en este documento, estas están fuertemente alineadas con el aporte de Porter y Kramer (2011), pues se considera que dicha propuesta es un gran camino hacia una reforma socioeconómica; así mismo, en base a su citas, se afirma que las investigaciones sobre emprendimiento social, generan valor para las diferentes comunidades y grupos afectados, además, el énfasis social se considera más importante que el valor económico (Corner & Pavlovich, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior, la creación simultánea de valor social y económico, tiene la capacidad de generar tensiones dentro del negocio, lo cual se caracteriza por presentar altos niveles de ansiedad, con tendencia a aferrarse a esquemas antiguos, Dichos sucesos limitan las capacidades de las compañías al cambio y, como consecuencia, se tiende a caer en círculos viciosos. Sin embargo, lo anterior puede ser solucionado por medio de la meta-cognición y sus capacidades, las cuales se definen como el conocimiento y control que se tiene sobre los pensamientos, procesos y emociones (Corner & Pavlovich, 2014).

Ahora, para que aparezcan las tensiones se debe estar alejado del objetivo, en muchos casos debido a la presión que se genera por temas netamente financieros. Un ejemplo básico de una tensión en valor compartido yace en la inquietud sobre, si se debe seguir explotando un producto o servicio de manera que continúe siendo fuente de valor o, si es momento de explorar y experimentar nuevos bienes y servicios. Esto, sin tener en cuenta que, la solución de este tipo de tensiones carga intrínsecamente otra tensión, la creación de conocimiento, la cual incluye la integración de diversas perspectivas interpersonales (Corner & Pavlovich, 2014).

Por su parte, la creación de conocimiento, se define como una disciplina práctica considerada rigurosa donde se cultiva la familiaridad con el contenido cognitivo de la persona. Al ser esta creación considerada como una práctica, debe existir una acción que se repita con el fin de desarrollar una competencia. No obstante, el IKC puede ser tomado como un proceso en el cual el individuo es capaz de reconocer actividades y patrones de la mente, lo que permite que se obtenga objetividad y control sobre los mismos (Corner & Pavlovich, 2014).

Siguiendo con la teoría desarrollada por estos dos autores, se establecen dos maneras donde es posible generar dichos efectos, por un lado, se encuentra la experiencia presencial, donde se afirma que el ser testigo de algún evento se debe hacer de manera imparcial y no se debería juzgar, lo que implica ser objetivo y consciente de experiencias mentales, emocionales y físicas. Por otro lado, está el auto-conocimiento, esta práctica complementa la primera, gracias a que testiguar permite identificar patrones en pensamientos, emociones y reacciones, pero en el largo plazo, el conocimiento de dichos patrones se acumula y crece (Corner & Pavlovich, 2014).

Ahora, tomando en cuenta el valor compartido, este tipo de prácticas ayudan a las capacidades a resolver tensiones inherentes en el valor compartido, las cuales pueden ser tomadas como anomalías, discrepancias fuera del sentido habitual, intuiciones, adaptaciones de perspectivas de terceros y mejoras en la capacidad relacional. Ahora, para la creación de valor, es importante que, una vez se tengan las capacidades anteriormente mencionadas, por medio de la participación social, se de una apertura de información (Corner & Pavlovich, 2014).

Luego, como último paso para la creación de valor compartido, es necesario que se creen, modifiquen conceptos, y, además, que se haga uso de los procesos para transformar. (Corner & Pavlovich, 2014).

## **2.5 Valor Compartido y la Teoría de las Transacciones**

Por otro lado, el Valor Compartido, también puede verse aplicado junto con la teoría de los costos de transacción, basados en el artículo propuesto por Acquier, Valiorgue y Daudigeos (2015). Dicho artículo toma bases de la teoría de costos transaccionales y de cadenas de valor con el fin de enunciar dificultades vinculadas a la implementación de las estrategias de CSR en cadenas de valor globales. Cabe añadir que los autores perciben los esfuerzos de responsabilidad social como valor compartido siempre y cuando se tenga una estrategia definida.

La implementación de la responsabilidad social, en cadenas de valor sociales, generan dificultades económicas, estas traen consigo tres costos inevitables, por un lado, encontramos los costos organizacionales, los cuales tienen lugar en la empresa y sus operaciones al momento de realizar inversiones dentro de estos. Un estudio realizado por Gereffi & Lee (citado por Acquier, Valiorgue & Daudigeos, 2015), identificó la existencia de cuatro procesos importantes asociados a esos costos, los cuales se dividen en transformación de producto, creación o eliminación de funciones, mejora de cadenas y mejoras en procesos productivos. Como segunda dificultad, encontramos los costos de transacción, estos ocurren dentro de las estrategias de CSR debido a la necesidad de evaluar y cambiar contratos y acuerdos ya establecidos, esto con el fin de evaluar la división del trabajo dentro de la cadena de valor. Por último, los costos de operación se resumen en la coordinación de stakeholders considerados secundarios o que no hagan parte del negocio, esto se toma en cuenta dentro de los costos de transacción gracias a que, las empresas caen en



costos de identificar problemas legítimos, así como la asociación de los stakeholders, la cual puede llegar a ser bastante compleja dependiendo de su diversidad (Acquier, Valiorgue & Daudigeos, 2015).

Por otro lado, las amenazas de comportamiento que influyen en las estrategias de CSR suceden cuando se obtienen, sus inversiones y sus utilidades, y estas deben ser repartidas a lo largo de la cadena de valor. En este caso, los problemas surgen cuando las distribuciones de dichas inversiones son desproporcionadas y la repartición de utilidades iguales (Acquier, Valiorgue & Daudigeos, 2015).

## **2.6 Valor Compartido y el Ecosistema Empresarial.**

Recientemente, se publicó un artículo desarrollado por Kramer y Pfitzer (2016), donde incorporan el ecosistema empresarial a la teoría de valor compartido dado que, las empresas se ven altamente afectadas por variables gubernamentales, culturales, y de más, lo que permite la imposición de barreras que terminan por restringir la productividad y limitar el mercado.

Por tal motivo, es necesario generar un impacto colectivo, esta idea parte del hecho que, “problemáticas sociales existen debido a la compleja combinación de acciones y omisiones de los jugadores en los sectores” (Kramer y Pfitzer, 2016) de manera que, una forma de combatir el problema yace en ordenar los actores con el fin de generar acciones coordinadas dispuestas a cambiar la forma en la que el sistema funciona (Kramer y Pfitzer, 2016).

Teniendo en cuenta esto, para que los autores decidan entrar en un esfuerzo colectivo, es usual que, anteriormente hayan tenido intenciones de generar cambio por sí mismos, sin embargo, al ver sus esfuerzos vanos, se inclinan a intervenir de manera colectiva junto con otras empresas. Para estos casos, es importante que las empresas brinden información precisa y que su recolección de data sea rigurosa ya que, esto llevará a que se comprenda de manera conjunta el problema. Siendo este el primer paso, se considera importante que las organizaciones designen en las mesas ejecutivos e individuos con el poder suficiente para dictar cambios organizacionales y que dicha responsabilidad recaiga en ellos (Kramer y Pfitzer, 2016).

Para el desarrollo de un impacto colectivo, se designaron 5 elementos clave para que dicho esfuerzo logre ser de gran escala. En primer lugar, es necesario una agenda común, lo que implica encontrar una visión compartida por las empresas sobre cómo se debe llegar a la solución del problema. En segundo lugar, es importante generar un sistema de medición, esto es, tener una lista de indicadores los cuales dictarán el éxito o fracaso del esfuerzo; este elemento puede, así mismo, ayudar a consolidar una agenda. El tercer punto es el refuerzo de las actividades, donde la asignación de tareas y su diversificación en los enfoques reforzarán dichas actividades generando así que la organización se centre en lo que mejor sabe hacer. Luego, el cuarto elemento consiste en la constante comunicación que deben tener los actores con el fin de crear confianza entre ellos; este punto se considera importante dado que, puede llegar a ser difícil la confianza entre actores como fundaciones, gobierno y sector privado. Ahora, por último, se designará la responsabilidad a un grupo, el cual se encargará de establecer las prácticas, que guíe la misión y la estrategia del proyecto, así mismo, será responsable de mantener informados a todos los grupos de trabajo; esta tarea podría ser llevada a cabo por un tercero con el fin que sea neutral entre los actores (Kramer y Pfitzer, 2016).

Por otro lado, la organización de empresas no suele ser natural, de manera que, el estudio establece tres obstáculos que pueden surgir en el camino. El primero se basa en las dudas de legitimidad, esto se debe a que las empresas, así deseen colaborar, tienden a ser más temidas que confiables, pues se conoce sus intenciones de encontrar lucro. El segundo obstáculo establece que, así como las compañías generan un entorno favorable para ellas mismas, estos esfuerzos mejoran también el de su competencia, sin embargo, es importante tener en cuenta que las compañías que generan valor compartido, disfrutan de una ventaja competitiva. El último obstáculo, afirma que las empresas no alinean los problemas sociales con su filantropía y sus operaciones, esto se debe a que separan sus operaciones y sus estrategias contra los problemas sociales.

### 3. CAPACIDADES DINÁMICAS

#### 3.1 Definición del Concepto y Primeros Acercamientos

Poco antes de mediados de los 90, en 1994, los autores Teece y Pisano, dan una introducción al tema de las capacidades dinámicas. Comenzando así por estrategias inequívocas para la creación de ventajas competitivas, como lo son la acumulación grande de activos y de propiedad intelectual, debido a que los autores afirman que, respuestas rápidas e innovación flexible junto con el uso de competencias, son prácticas efectivas para la creación de ventajas competitivas (Teece & Pisano, 1994).

En este orden de ideas, para que una capacidad logre ser estratégica, se debe perfeccionar en base a aquellos que harán uso de ella, debe ser única y difícil de replicar, lo cual permitirá hacer una estrategia de pricing sin necesidad de tener en cuenta el mercado, ya que no habrá competencia (Teece & Pisano, 1994).

Cabe aclarar que, este tipo de capacidades no pueden ser vistas desde el punto financiero. Así los estados muestren ganancias, hay factores administrativos que ayudan a la actividad productiva. Las capacidades deben ser identificadas dentro de tres factores, procesos, posiciones y camino (Teece & Pisano, 1994).

Al ser identificadas por procesos, se hace referencia a actividades rutinarias, las cuales pueden ser prácticas y de aprendizaje. El término de posición se refiere a la propiedad intelectual, los activos tecnológicos, así como, su grupo objetivo y relación con proveedores. Mientras que, el camino define las alternativas estratégicas propias de la empresa y lo atractivas que puedan ser las oportunidades que aparecen en el camino (Teece & Pisano, 1994).

En el año 1997, los autores Teece, Pisano & Shuen, abordaron marco de las capacidades dinámicas con el fin de dar respuesta a cómo las empresas lograban construir y mantener una ventaja competitiva. Para poder desarrollar la idea, los autores se basaron en lo que llaman el

mundo de Schumpeter, en el que las empresas se enfrentan a altos niveles de rivalidad, así como altos retornos y creación destructiva (Teece, Pisano & Shuen, 1997)

Lograr nuevas ventajas competitivas es considerado una habilidad, sin embargo, más que una habilidad, se le denomina capacidad dinámica. De ahí que, el término dinámico, da paso a entender que, para obtener congruencias frente a los cambios del entorno, las empresas renuevan competencias teniendo en cuenta respuestas innovadoras de ser necesario. Mientras que, el término capacidad se traduce en el rol administrativo de “adaptar, integrar y reconfigurar las habilidades” (Teece, Pisano & Shuen, 1997), las cuales pueden ser externas o internas, junto con los recursos y competencias que permiten cumplir los requerimientos propios de un entorno cambiante (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Para el 2003, el investigador Winter estableció por definición que las capacidades dinámicas organizacionales tienen la característica de ser rutinas de alto nivel, dentro de ellas se juntan flujos de entrada generando así un output, cuyos resultados son numerosas opciones de lo que podría terminar por ser el producto de dichos flujos de entrada. Cabe aclarar que el término rutina hace referencia a un comportamiento aprendido y repetitivo o cuasi-repetitivo. (Winter, 2003)

Una característica importante de las capacidades dinámicas se basa en su connotación de cambio, diferencia importante frente a las ordinarias. El autor Collins (citado por Winter 2003), argumenta que el cambio de las dichas capacidades ordinarias es gobernado por las capacidades dinámicas. Todavía cabe señalar que, aunque dichas capacidades tengan la habilidad de generar cambios en la compañía, estas pueden ser mejoradas. (Winter 2003)

Al momento de ser alterada una capacidad dinámica con el fin de mejorarla, se obtiene una capacidad dinámica de orden superior, las cuales, como se estableció anteriormente, son versiones evolucionadas. Lo anterior no implica que siempre deban existir dichas capacidades superiores, pues estas pueden no tener lugar en determinados casos. (Winter 2003)

Ahora, así como existen capacidades que encuentran su razón en niveles superiores, hay otro grupo de que se encuentran en el nivel cero. Dentro de este nivel se encuentran todas aquellas capacidades que le permiten a la compañía, gracias a su cadena productiva, obtener ingresos de su

grupo objetivo. Es importante saber que todas las capacidades generadoras de cambio no se encuentran dentro de este nivel (Winter 2003).

Es importante resaltar la diferencia entre una capacidad dinámica y un *ad hoc problem solving*. En primer lugar, encontramos que, en el caso de los procesos diseñados para solucionar problemas, no constan de acciones ni rutinas repetitivas, lo cual es la principal característica de las capacidades dinámicas. Seguido encontramos que los *ad hoc* son cambios obligados por el entorno, pues tienen lugar en momentos de turbulencia que influencia a las empresas a generar cambios dentro del ambiente en el cual se desenvuelven (Winter 2003).

Por último, encontramos que los costos de tener una capacidad dinámica están atados al uso de recursos especiales a largo plazo. Dado el caso que no se pueda generar un cambio con dicha capacidad, los costos pasarían a ser una carga, mientras que en el caso contrario donde se busca intensivamente un cambio, puede llegar a generar costos adicionales. Esta es una ventaja para los programas dirigidos a solucionar problemas, pues los costos desaparecen en el momento que no haya nada que solucionar (Winter, 2003).

### **3.2 Capacidades Dinámicas en Entornos Altamente Cambiantes**

Las capacidades dinámicas pueden ser definidas como un grupo de procesos específicos e identificables (Eisenhardt & Martin, 2000). Dentro de la definición propuesta por estos académicos, caben acciones como el desarrollo de productos, la toma de decisiones y las alianzas. Además, estos procesos usan recursos para coincidir e incluso crear cambios en el mercado, es por esto que las empresas logran nuevas configuraciones mientras el entorno de la compañía cambia. (Eisenhardt & Martin, 2000).

La evaluación de dichas capacidades propuesta por los autores reconoce el desempeño de dichas prácticas dentro de dos entornos de mercados, denominados *moderately dynamic markets* y *high-velocity markets*. En el primer escenario se desarrollan capacidades que se basan en la concepción de rutinas, siendo estas detalladas, analíticas y estables; su resultado es predecible. Por otro lado, en el escenario más veloz, las capacidades tienen la característica de ser más simples,

fuertemente experimentales y cuentan con procesos más frágiles; su resultado es impredecible (Eisenhardt & Martin, 2000).

Respecto al uso de los recursos, existen capacidades que los integran, mientras otras se enfocan en configurarlos por medio de transferencia de procesos, reubicación o remendándolas. Así mismo los recursos pueden ser ganados o liberados por las capacidades, esto trae consigo la creación de conocimiento y pensamiento dentro de la empresa, un ejemplo claro de esto son las alianzas y adquisiciones de rutinas dados por nuevos recursos propios provenientes de fuentes externas. Por último, desechar los recursos que no generan ventajas puede ser una capacidad dinámica crítica (Eisenhardt & Martin, 2000).

Un año después, los investigadores Griffith y Harvey (2001), establecían que, las capacidades dinámicas tienen lugar en un mundo con hiper-competencia, lo cual se deriva en, la creación de ventajas competitivas por medio de la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar. Estas capacidades se dan gracias a la coherencia con el sistema global, así como a la integración y reconfiguración de activos, esto, con el fin de tomar provecho de las oportunidades que brinda el mercado (Griffith & Harvey, 2001).

Estos autores, igualmente, basan su marco en los recursos de la empresa, pues son aquellos los encargados de brindar una postura única y competitiva a la empresa. De ahí que, los recursos están fuertemente relacionados con la renta y la ventaja competitiva Dyer & Singh (citado por Harvey, 2001) Dicha teoría, define que, es posible la creación de barreras en el mercado gracias a aquellos activos difíciles de imitar y encontrar por otras compañías, esto, se traduce en una ventaja competitiva, desencadenando así, retornos más altos de lo normal y bases de poder (Griffith & Harvey, 2001).

Uno de los aportes importantes son las conclusiones de sus hipótesis. En primer lugar, encontramos que, para lograr tener el poder necesario para establecer una capacidad dinámica global, será necesario la inversión en activos específicos. En segundo lugar, se define que el poder predecir posibles sucesos futuros, antes que estos sucedan, mejoran las relaciones otorgando, al mismo tiempo, poder a la organización, y generando barreras dado que aumenta el gap de

conocimiento dentro del mercado. Por último, las empresas distribuidoras generan poder sobre las estadounidenses gracias al conocimiento local obtenido, esto quiere decir, que adquieren poder gracias a la información sobre el mercado (Griffith & Harvey, 2001).

### **3.3 Capacidades Dinámicas y el Aprendizaje Interno**

Para el siguiente año, en el 2002, se estableció un marco por el que es posible describir vínculos entre procesos, pues temas como el aprendizaje, pueden suceder por medio de acciones o procesos cognitivos del conocimiento colectivo. De ahí surgen dos tipos de actividades, las rutinas operativas y las capacidades dinámicas, las cuales responden a modificaciones de las rutinas operativas (Zollo & Winter, 2002).

Estos autores basan su trabajo en la definición dictada por Teece (1997), la cual describe las capacidades dinámicas como un patrón colectivo que se aprende dentro de una organización y, este genera y modifica las rutinas operativas con el fin de mejorar la eficiencia (Zollo & Winter, 2002).

Para los mecanismos de aprendizaje, se nombran tres. En el primero se observan las rutinas organizacionales, así como la acumulación de experiencias, donde dos patrones surgen. Uno, que analiza las rutinas de ejecución, las cuales generan ingresos a la empresa, mientras que el otro se enfoca en rutinas que mejoren la utilidad en un futuro. Para el desarrollo de estas rutinas serán útiles acciones como, el aprendizaje por medio de ensayo-error y, la selección y retención de conductas pasadas (Zollo & Winter, 2002).

Como segundo mecanismo, se introduce la articulación del conocimiento, en este caso las discusiones y las evaluaciones de procesos vienen a tomar el papel principal. Por medio de las opiniones y experiencias compartidas por parte de los trabajadores, se genera un flujo de información que, a su vez, permite entender mejor los mecanismos que afectan las acciones a ejecutar en ciertas labores. Cabe añadir que, este concepto ayuda a dejar de lado la ambigüedad del camino, de manera que los trabajadores se encuentran más alineados en sus conocimientos y creencias (Zollo & Winter, 2002).

Por otro lado, el tercer mecanismo trae a colisión la codificación del conocimiento, esto es, plasmar por medio de manuales, herramientas escritas, hojas de cálculo, entre otros, las implicaciones del trabajo percibidas por parte del trabajador. Para recurrir a este mecanismo, es necesario haber hecho uso de la articulación, sin embargo, es necesario tener en cuenta que este procedimiento puede no ser tan eficiente en tareas complejas (Zollo & Winter, 2002).

Una vez explicado esto, es importante notar que, las capacidades dinámicas mejoran cuando un grupo de individuos plantean posibles ideas sobre cómo debería ser el trato de problemas antiguos, o como se deben afrontar nuevos retos. Luego que esto se plantee dentro de una empresa, se evaluará su realización, esto con el fin de mejorar las rutinas ya predispuestas, y, como última etapa, un grupo de actividades que se toman por la empresa, se deberán definir, y, por tal motivo, se propagarán. Esto, a fin de cuentas, brinda nueva información y da lugar a un nuevo ciclo de conocimiento, mejorando así, las prácticas con el fin de tener mejores *outcomes* (Zollo & Winter, 2002).

### **3.4 Capacidades dinámicas en Decisiones Administrativas**

Para el mismo año, los autores Adner & Helfat (2003), tienen en cuenta los efectos corporativos, en este punto, se asocian temas como las decisiones administrativas y sus respectivas capacidades dinámicas. Por este motivo, se define en primera estancia que la rentabilidad de las empresas se ve afectada por las competencias, estructura, entre otros factores propios de la compañías. (Adner & Helfat, 2003).

Ahora, en dicho trabajo se enfocan en capacidades administrativas, las cuales, por definición, son aquellas con las que el administrador crea, integra y reconfigura los recursos y las competencias de la compañía, esto es considerado *high-level*. Así mismo, gracias a la diferencia entre las capacidades de los administradores, y en otros casos las diferencias de recursos y capacidades entre empresas, genera cambios en la toma de decisiones (Adner & Helfat, 2003).

Las capacidades descritas por los autores comprenden tres factores importantes, la administración del capital humano, del capital social y la cognición administrativa. En primer lugar, las habilidades que son aprendidas por medio de inversiones en educación, capacitaciones



o actividades de aprendizaje son aquellas conocidas como las habilidades del capital humano. De igual manera, los gerentes adquieren conocimiento por medio de su experticia, pues a medida que pasan los años logran mejorar sus habilidades (Adner & Helfat, 2003).

En segundo lugar, se encuentran las relaciones propias de los individuos, las cuales transforman, confieren o ajustan temas de trabajo, dichas relaciones son denominadas habilidades del capital social. Estas habilidades permiten la transferencia de información y tienen lugar tanto dentro como fuera de la empresa. Las compañías se ven beneficiadas por los contactos que pueda tener la gerencia en el entorno gracias a que, por un lado, les brinda acceso a recursos necesarios y por el otro, recibe información sobre prácticas de otras firmas (Adner & Helfat, 2003).

Por último, en la cognición de material, se encuentran modelos mentales y creencias propias de los tomadores de decisiones. Autores defienden que, este proceso de toma de decisión, se basa en supuestos, conocimiento de alternativas y las potenciales consecuencias. Cabe aclarar que, esta toma de decisiones se ve afectada por falta de información y racionalidad limitada (Adner & Helfat, 2003).

En cuanto a la relación entre estas capacidades, encontramos que el conocimiento de los trabajadores concebido dentro del capital humano, también hace parte del material cognitivo y, la de información que se posee y sus respectivos modelos mentales, los cuales dan paso al desarrollo de nuevo capital humano por medio de la búsqueda y aprendizaje. Además de esto, el material cognitivo se altera gracias al capital social, pues los vínculos forjados dan paso a flujos de información que aumentan dicha base cognitiva. Por último, tenemos que el capital social afecta el humano por la información brindada, y la relación opuesta, permite al administrador ser más valioso, de manera que se puedan forjar relaciones más fuertes fuera de la compañía (Adner & Helfat, 2003).

### 3.5 Capacidades Dinámicas y las Teorías Económicas

Los autores Augier & Teece (2009) discuten el rol de los administradores en teorías económicas por medio del paradigma de las capacidades dinámicas, esto, con el ánimo de explicar el rol que cumplen los directivos de las organizaciones al mismo tiempo que desarrollan capacidades basándose en un grupo de supuestos y fundamentos intelectuales (Augier & Teece, 2009).

En relación al rol de los gerentes en las teorías económicas, los autores afirman que los modelos económicos determinan el papel que juegan estos individuos en las compañías de manera poco significativa, estableciendo así que es necesario una mayor inclusión dentro de las teorías, dado que, son estas personas las encargadas del crecimiento de las firmas en las economías (Augier & Teece, 2009).

Por tal motivo, se establece que es necesario que los administradores tengan una posición emprendedora, pues el mercado actual y sus condiciones, determinan que la innovación se debe tener en cuenta desde una perspectiva más global, además de esto, la toma de decisiones tiene que ser un proceso cada vez más estratégico, así como su ejecución debe ser más precisa (Augier & Teece, 2009).

La definición de capacidades dinámicas utilizada es la propuesta por Teece (1994), sin embargo, por propósito analíticos, los autores definen las capacidades dinámicas en tres, sentir la oportunidad, dimensionarla y lidiar con amenazas, donde esta última capacidad, se ve influenciada gracias a la configuración y combinación de activos. Siendo esta la única diferencia en la terminología, los investigadores establecen la necesidad de las empresas por tener estas capacidades, pues los recursos por si solos no les otorgarán rendimientos altos en entornos cambiantes (Augier & Teece, 2009).

Por lo que se refiere a los modelos económicos, citando al nobel Laureate Roland Coase (citado por Augier & Teece, 2009), los economistas no tuvieron en cuenta la razón de ser principal de una organización, la dirección del negocio, pues en la teoría de la firma en economía, no existe un lugar para los dirigentes de las compañías (Augier & Teece, 2009).

En la teoría de las transacciones, la administración juega un papel importante según Williamson (citado por Augier & Teece, 2009); esta aporta herramientas con las que es posible organizar las transacciones entre agentes, por tal motivo, generar sinergias en temas como la producción, será de vital importancia si se desea obtener un ahorro en dichos costos. En este orden de ideas, el uso de la teoría de las transacciones aporta varios aspectos para el desarrollo del marco de las capacidades dinámicas (Augier & Teece, 2009).

Así mismo, la teoría de la gobernanza, la cual se basa en organización de activos y creación de valor, permite establecer que, para poder generar un modelo de negocio exitoso, es necesario, por un lado, la organización de los activos, así como su elección, esto, con el fin de formar la estructura y comportamiento de la organización, al mismo tiempo que, se adquieren complementos (Augier & Teece, 2009).

En este orden de ideas, como lo afirma Williamson (citado por Augier & Teece, 2009), las teorías internas de la empresa y la teoría de transacciones, “tratan temas en parte con fenómenos superpuestos, usualmente en caminos complementarios”. Lo anteriormente establecido se puede complementar con el estudio realizado por Teece, en el que era necesario tener conocimiento sobre producción, además de la teoría de costos de transacción con el fin de generar totalmente las capacidades (Augier & Teece, 2009).

A su vez, en la teoría de evolución, Schumpeter (citado por Augier & Teece, 2009) expone la racionalidad limitada existente dentro de las organizaciones, de manera que, es necesaria la inclusión de dicho concepto en temas de innovación y teorías dinámicas. De ahí el nacimiento de la teoría neo schumpeteriana, la cual define a la empresa como una entidad en busca de lucro, donde sus actividades principales se basan en la creación y explotación de activos. Los seguidores de esta teoría defendían la idea que en las firmas existían patrones de acción y su cambio tenía lugar por medio del aprendizaje y la investigación (Augier & Teece, 2009).

En relación a los puntos anteriormente expuestos, la esencia de las capacidades dinámicas, yace en el éxito competitivo que genera gracias al desarrollo continuo, la alineación y la reconfiguración de ciertos activos. Por tal motivo, autores como Penrose (citado por Augier &

Teece, 2009) reconocen la importancia de las capacidades dinámicas en la competencia de las compañías, de ahí que, se hace hincapié en cómo las firmas son capaces de encontrar nuevas oportunidades, dimensionarlas y, como consecuencia, ocurren cambios en las empresas y su entorno (Augier & Teece, 2009).

En síntesis, los autores encuentran que, los conceptos administrativos tales como las competencias y capacidades de las empresas, tienen lugar en la interpretación como complementos de teorías neoclásicas y la teoría de costos de transacción (Augier & Teece, 2009).

### **3.6 Capacidades Dinámicas y la Paradoja del mundo (no) cambiante**

Para el año 2011 un estudio realizado por Helfat & Winter, incorpora la paradoja del mundo que (nunca) cambia al marco de las capacidades dinámicas. Estos académicos empiezan por establecer que, se tiende a asociar las capacidades dinámicas como aquellas que promueven cambios importantes dentro de un rango de tiempo corto, así como la calificación de dinámicas aquellas capacidades que logren cumplir dicha condición (Helfat & Winter, 2011).

En este punto es importante entender el concepto de capacidades operacionales como lo propone el texto, por ende, estas permiten a la firma el funcionamiento, esto quiere decir que, por medio de las rutinas cotidianas y uso de las mismas técnicas, es posible llegar al mismo resultado para más o menos el mismo target. Estas capacidades son ordinarias, lo que le da a la empresa la posibilidad de tener su status quo (Helfat & Winter, 2011).

Existen casos donde la diferenciación entre los dos tipos de capacidades no es tan obvia como parece, esto gracias a que, por un lado, los dos tipos de capacidades dan lugar a cambios hasta cierto punto, al mismo tiempo que, la percepción de un cambio radical es subjetiva, lo cual hace que no sea fácil determinar cuando el cambio se da como tal, y, por otro lado, existen capacidades que pueden ser tenidas en cuenta como operacionales y como dinámicas (Helfat & Winter, 2011).

Con respecto a la paradoja, esta afirma que todo está en constante cambio, de ahí surge la duda de, “¿cuál es la base de la impresión que nada cambia en realidad?”. La respuesta a esta paradoja, en parte, se ve fuertemente basada en la percepción propia de los seres humanos, sin embargo, el

cambio es más notorio al momento de realizar análisis detallados, esto, a comparación del estudio de un fenómeno más grande. Además, el cambio requiere, en muchos casos, tiempo para ser notorio, por tal motivo, algunas capacidades pueden llegar a ser más dinámicas que operativas en el largo plazo (Helfat & Winter, 2011).

En síntesis, los autores muestran la importancia del concepto de capacidades dinámicas dentro de la paradoja ya descrita, así como que, la diferenciación de los dos tipos de capacidades puede llegar a ser confusa. Por tal motivo, los autores describen tres sugerencias distintas (Helfat & Winter, 2011).

En primer lugar, se define que aquellas capacidades que promuevan un cambio económico importante se considerarán dinámicas. Además, estas capacidades no están atadas del todo a entornos turbulentos, gracias a que, procesos como el desarrollo de un producto se puede considerar como una capacidad dinámica y, no es necesario que haya un ambiente cambiante para que se lleve a cabo. Por último, la perspectiva de cada ser humano cambiará en cierto modo los conceptos, pues lo que para algunos puede ser dinámico, para otros no (Helfat & Winter, 2011).

### **3.7 Capacidades Dinámicas y el Emprendimiento Social**

Ahora, el autor Kevin McKague (2011) enfoca sus estudios en las capacidades dinámicas que pueden tener lugar dentro de un emprendedor social para así tener éxito. En dicho artículo establece, en primer lugar, las capacidades dinámicas que permitirán al emprendedor ganar y mantener legitimidad frente a sus shareholders. En este caso, será importante tener un canal de comunicación a través de culturas organizacionales, pues será de vital importancia la comunicación asertiva, de manera que el mensaje se haga entender y notar a la perfección, esto tendrá como beneficio una percepción de legitimidad constante siempre y cuando el mensaje esté alineado con los intereses del sector (McKague, 2011).

A su vez, para lograr este grupo de capacidades, será necesario establecer argumentos racionales, así como los datos que soportan la toma de decisiones, ya que entre más riguroso el respaldo, más legitimidad se alcanzará. Hay que mencionar, además, que es necesario estar

alineados en el propósito con el compromiso organizacional, gracias a que demostrar tal compromiso aumentará la credibilidad del emprendedor y su organización (McKague, 2011).

Por otro lado, el autor define que, para llegar a tener capacidades para manejar el cambio institucional, será necesario en primer lugar, mostrar propiedad dentro de los shareholders en momentos donde los recursos son escasos. En segundo lugar, demostrar imparcialidad cuando se deban manejar cambios es importante, pues esto facilita la creación de alianzas. Por último, cabe resaltar la importancia que los emprendedores logren forjar conexiones y relaciones con personas que puedan apoyar el proyecto dado que, en momentos donde los recursos son escasos, esto permitirá encontrar fuentes importantes (McKague, 2011).

## 4. MERCADOS INCLUYENTES

### 4.1 Definición del Concepto y Primeros Acercamientos

En el año 2000 tuvo lugar el lanzamiento de los *Millenium Development Goals* y el Pacto Mundial Global, los cuales involucraban de manera importante al sector privado en el desarrollo mundial. Luego, la ONU en el año 2004 dio a conocer un reporte titulado *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*. Estos sucesos dieron lugar a un impulso en el campo de los negocios y el desarrollo. Años luego, en el 2006, el UNDP (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo por sus siglas en inglés) estableció la iniciativa de Crecimiento de Mercados Inclusivos. (McKague et al, 2011).

En este orden de ideas, el PNUD define que la teoría de los mercados inclusivos, o como también se les conoce, incluyentes, se basa en la incorporación de los menos favorecidos en los mercados emergentes de manera que, estos sean tomados tanto como empleados, productores y dueños de compañías, así como clientes o compradores potenciales. Cabe anotar, que los grupos menos favorecidos se refieren tanto a la población en estado de pobreza, como aquellos grupos marginales denotados en un territorio (*United Nations Development Programme* [UNDP], 2010b)

El concepto de mercado inclusivo tendría su desarrollo en emprendimientos o empresas ya existentes. Dichas empresas tendrán en cuenta actores mencionados en el parrafo anterior, esto ayuda a que se fortalezca la competitividad de las compañías por medio de la creación de nuevos mercados, el fortalecimiento de la cadena de suministro, una mejora en la reputación de la compañía entre otros. Los negocios que hacen uso de este modelo suelen verse motivados por los actores tanto del país como de aquellos que se encuentran fuera el mismo. (*United Nations Development Programme*, 2010a)

Simultáneamente distintos autores hacían énfasis temas de esta índole. Un claro ejemplo fue el trabajo expuesto por Seelos y Mair (2005) titulado *Social Entrepreneurship*. Estos autores se centran en las empresas cuyo enfoque es la creación de modelos de negocios que satisfacen todas aquellas necesidades de la sociedad que el mercado ha sido incapaz de satisfacer. Dentro del

trabajo se establece que esta es la unión entre emprendimientos y el propósito de cambiar el mundo. (Seelos & Mair, 2005)

Será preciso estudiar un poco más a fondo la proposición del emprendimiento social, pues se sostiene el hecho que existen barreras para el desarrollo de dichas ideas de negocio. En primer lugar, se sostiene la afirmación que, a pesar del impacto generado por dichos emprendimientos, este no logra ser sustancial gracias a la falta de teoría en el campo. Al mismo tiempo, el poder adquisitivo de aquellos que se encuentran en la base de la pirámide es una barrera importante, dado que, las utilidades de dichos negocios se ven fuertemente afectada por los precios bajos que deben imponer. (Seelos & Mair, 2005)

Cabe resaltar que, en estas compañías no prima el valor económico, pues el valor social es la razón de ser de estos emprendimientos y organizaciones, pero, los ingresos recibidos por las actividades económicas son los que le brindarán a la compañía la sostenibilidad y autosuficiencia necesaria para su operación y perdurabilidad. (Seelos & Mair, 2005)

Por otro lado, Yunus dentro de su artículo titulado *Creating a World Without Poverty* (2008), explica la concepción de los negocios sociales afirmando que, son aquellas que tienen en cuenta la naturaleza multidimensional de los seres humanos. La diferencia de estas empresas yace en su razón de ser, pues la creación de beneficios sociales, en el grupo que se pretende ayudar, es lo más importante (Yunus, 2008).

El enfoque en la generación de cambio, en vez de generar utilidades, es una de las características más significativas gracias a que, dentro de sus operaciones, yace la idea de cambiar el mundo. Este grupo de organizaciones no basan su razón de ser en caridad, pues como cualquier otra compañía, pretender comercializar bienes o servicios para así, cubrir su estructura de costos (Yunus, 2008).

Los excedentes propios de estas empresas quedan dentro del emprendimiento, pues siempre se reinvierte en el negocio, así mismo, el obtener estos excedentes permite a la compañía tener la



capacidad de expandir sus operaciones a diferentes mercados, mejorar sus procesos e incluso, realizar estudios (Yunus, 2008).

## **4.2 Teoría de la Compañía en Base de la Comunidad**

Para los investigadores Peredo y Chrisman innovar y crear valor dentro del desarrollo de mercados es importante en términos de lucha contra la pobreza y lograr preservar el medio ambiente (Peredo y Chrisman, 2004).

Es por esto que, para poder lograr esta lucha es necesario entender el contexto socioeconómico dentro del cual se establecen las compañías y sus industrias. De ahí que la teoría de las empresas orientadas a la comunidad (*Community-Based Enterprise*) se establece como aquella comunidad que, siendo un emprendimiento, persigue un bien común. Su administración tiene como fin mejorar rendimientos individuales así como objetivos grupales en los dos horizontes temporales (Peredo y Chrisman, 2004).

Sin embargo, las críticas que han sufrido dichos emprendimientos se basan en el hecho que el desarrollo de oportunidades se realiza por medio de asimilación cultural, donde se deja de lado las organizaciones locales y su potencial. Incluso, muchas de las actividades han venido en forma de caridad en vez de brindar ayuda con el fin de establecer un auto-sostenimiento local y lograr dar una lucha contra la pobreza (Peredo y Chrisman, 2004).

El problema que deja lo anteriormente mencionado es que, como las actividades son realizadas por empresas externas al grupo social, no hay propiedad para que funcionen los emprendimientos y, una vez finalizado el presupuesto, pierden interés en seguir con dichas organizaciones (Peredo y Chrisman, 2004).

## **4.3 Mercados Incluyentes y Creación de Relaciones**

Para este mismo año, un artículo era publicado en el MIT Sloan Management Review, dicho escrito argumentaba el diseño de un nuevo modelo en el que se sustentaba que la creación de redes

por parte de las compañías comprendía la propagación de efectos positivos para el desarrollo sostenible (Wheeler et al, 2005).

Hay que mencionar, además que los autores Prahalad y Hart afirman que, las empresas privadas comprenden un valor importante en el desarrollo, debido a su capacidad en la creación de redes, transferencia de información, así como la facilidad en qué transfieren bienes y servicios entre países, bien sean desarrollados o en vía de desarrollo (Wheeler et al, 2005).

En este orden de ideas, el modelo diseñado pretende ser complementario al modelo BOP, el cual se basa en los negocios cuyo enfoque es establecido en base a la relación e interacción entre el sector privado y los agentes sociales. No obstante, el modelo SLEN detalla qué tan sostenible es una empresa mientras genera confianza y aumenta sus relaciones con el medio ambiente dentro de país en desarrollo (Wheeler et al, 2005).

La construcción de este modelo se sustenta en el estudio realizado de 50 casos exitosos. Los resultados obtenidos en dicho estudio arrojaron que dicho éxito se relacionaba con la construcción de redes y su establecimiento (Wheeler et al, 2005).

En primer lugar, se define que una o más empresas dentro del *network* permitirá asegurar un sostenimiento financiero, esta clase de red se denomina el ancla financiera. Seguido, las empresas cuya misión social es clara y pública son consideradas como importantes al momento de constituir redes, en este punto el tamaño de la organización puede variar, desde micro-empresas hasta multinacionales (Wheeler et al, 2005).

En tercer lugar, existen redes que tienen la cualidad de proveer oportunidades en comunidades, negocios y de más, esto genera que se compartan activos y ciclos de crecimiento. Dicha red es denominada como *Resultados Sostenibles*, los cuales pueden surgir de 4 diferentes maneras como lo son las ganancias obtenidas de las inversiones, la mejora en calidad de vida, bien sea humana o ambiental, entre otros (Wheeler et al, 2005).

Este modelo sugiere la creación de valor por medio de la mejora de activos intangibles, como lo puede ser el capital humano o ecológico, pues es consistente con la idea que la competitividad se da en recursos intangibles, escasos y difíciles de replicar. De igual manera apoya la afirmación que el desarrollo de redes entre agencias y empresas da paso a la creación de valor (Wheeler et al, 2005).

#### **4.4 Concepto de Nuevo Capitalismo**

El importante empresario Bill Gates, en su publicación titulada *How to Fix Capitalism* (2008), establece consecuencias del actual modelo capitalista, pues afirma que, así como millones de personas se han visto favorecidas por el dicho modelo, existen otros millones que han quedado fuera del grupo. El mercado no cubre las necesidades de estos individuos, por este motivo, se propone el capitalismo creativo, cuyo objetivo es aumentar el alcance de los mercados y, al mismo tiempo, generar un beneficio en las compañías por realizar trabajos que mejoren las vidas de las personas (Gates, 2008).

Cabe resaltar que, esta propuesta de modelo económico tiene una vista largo-placista, considerando que, si se establece una visión a corto plazo, encontramos individuos con problemas de impago, entre otros. En cambio, en el largo plazo, se observan cambios importantes en la calidad de vida de los que se encuentran dentro del sistema (Gates, 2008).

La falta de información es una de las razones por las que las fuerzas del mercado no han tenido un verdadero impacto en dicha población. No obstante, Prahalad (citado por Gates, 2008) afirma la existencia de mercados en los cuales las empresas han pasado por alto; cabe añadir que, un estudio arrojó que en aquellos que hagan parte de la población dos tercios más pobre del mundo, se encuentra un poder adquisitivo de 5 trillones de dólares (Gates, 2008).

#### **4.5 Creación de Modelos Sociales**

De lo anteriormente mencionado se deriva que, programas y proyectos más efectivos pueden suceder si se reduce el gap que existe entre cultura, economía y sociedad (Chibba, 2009).

Para el 2010, el texto titulado *Building Social Business Models* (Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega, 2010) respaldan el pensamiento que sigue el principio, en el cual los negocios sociales tienen una maximización de utilidad al mismo tiempo que realizan actividades para asegurar su autosuficiencia. Además de esto, como se ha de saber, dichas compañías no reparten dividendos, dicho de otra forma, los inversionistas no reciben dinero a partir de su participación en dicha organización, pero esto no implica que puedan pedir su dinero de vuelta si así lo desean. (Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega, 2010)

Esto se da gracias a su forma de administración, en donde la idea de cumplir con un objetivo social es su enfoque más arraigado. Ya que las empresas no tienen dividendos, las utilidades extra que reciben serán reinvertidas en el grupo social, esto puede ir en forma de precios más bajos, mejor accesibilidad o un mejor servicio (Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega, 2010). En este orden de ideas, como lo hemos visto anteriormente, muestra que estas organizaciones tienen como propósito servir a la sociedad y mejorar la calidad de vida de los más pobres.

Es importante definir que la inversión hecha a estos negocios es completamente diferente a invertir en una compañía o donar dinero a una ONG. Tiene, por un lado, el principio de cubrir la totalidad de sus costos para poder ser un proyecto viable a largo plazo, pero al mismo tiempo, no está dispuesta a repartir dividendos como cualquier otra empresa lo haría (Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega, 2010).

#### **4.6 Escuelas de Mercados Incluyentes**

Por otro lado, para el año 2011 un grupo de investigadores establecieron que no existe una sola noción de “empresa social”, que estas varían dependiendo de la escuela y el contexto al cual se aplica. (Fisac, Moreno, Mataix y Palacios, 2011). De un lado, está la escuela europea y por el otro, la escuela *anglosajona*.

La tradición europea, como también se le conoce, sitúa a la empresa en una intersección del mercado, sociedad civil y las políticas públicas. Dicho de otra manera, estas empresas proveen a las comunidades servicios y productos que se relacionan con su objetivo explícito de beneficio a

la misma (comunidad) (citado por Fisac, Moreno, Mataix y Palacios, 2011). Ahora, la tradición estadounidense, relaciona estas empresas como organizaciones sin ánimo de lucro, se orientan más hacia el mercado y siguen estrategias donde se generan ingresos (Fisac, Moreno, Mataix y Palacios, 2011).

Una base importante para estos autores es el concepto desarrollado por Muhammad Yunus (citado por Fisac, Moreno, Mataix y Palacios, 2011), conocido como empresa social, dentro del cual se destaca el uso del libre mercado a través de la empresa social que, como ya conocemos, está en pro de generar beneficios sociales de una manera auto-sostenible con el fin de mejorar condiciones de vida y dar lugar a un desarrollo económico y humano de individuos excluidos del mercado.

Como se ha establecido anteriormente, las definiciones tienden a variar dependiendo del país donde se trata, en este caso Europa y Estados Unidos. En este orden de ideas, la escuela anglosajona se basa en la definición creada por Yunus, la cual delimita los rasgos muy específicos de las empresas sociales. Por otro lado, en el continente europeo no se ve una definición de este tipo de empresas tan estrictas, debido que estas varían en modelos de negocio, formas de generar ingresos y de más. Ahora, las dos definiciones son válidas y ninguna es mejor que la otra. (Fisac, Moreno, Mataix y Palacios, 2011).

#### **4.7 Negocios Inclusivos en Latinoamérica**

Luego, para el 2009 los autores Márquez, Reficco y Berger en su publicación titulada *Negocios Inclusivos en América Latina* tomaron el concepto de negocio inclusivo y establecieron que dicha denominación pretende plasmar la importancia de la inclusión social de aquellos individuos cuyos ingresos son denominados como bajos. Dicho de otra manera, estos negocios se enfocan en mejorar las condiciones de vida de la base de la pirámide permitiendo así, su participación en actividades económicas. (Márquez, Reficco & Berger, 2009)

De lo anteriormente establecido se parte una diferencia con el concepto de valor compartido, pues dentro de estos negocios no se quiere mejorar el ambiente dentro del cual la empresa se

desenvuelve, por otro lado, se desea generar un impacto en la base de la pirámide como tal. Algo semejante sucede con la Responsabilidad Social Corporativa, cuya diferencia con esta teoría se basa, según los autores, en que la RSC deja de lado el tema mercantil. (Márquez, Reficco & Berger, 2009)

En el desarrollo de este concepto, se establecen características propias de dichos negocios, un ejemplo claro es la aspiración a transformar las condiciones de vida de aquellos que componen la base de la pirámide y la no generación de lucro. (Márquez, Reficco & Berger, 2009)

En ese mismo año, un estudio de campo desarrollado por Michael Chibba (2009), estableció por medio de enseñanzas, tres aspectos claves en la inclusión de la base de la pirámide al mercado. Dicho de otra manera, este estudio empírico define que la cultura y el gobierno, el desarrollo inclusivo y los enfoques de mercado son variables que se pasan por alto.

Para esta primera variable, el ejemplo utilizado es la política monetaria utilizada por el banco central de Botsuana. Por años, el emisor no cumplió con su obligación de atender ciertos problemas por los que atravesaba la nación, pues en su política monetaria no incluía al más de 50% de nacionales que no hacían parte del sistema financiero, de manera que obviaba aspectos sociales, culturales y socioeconómicos. De modo que, para mejorar la situación, el banco central debía consolidar data que incluyera más y mejor información sobre aquellos que no tenían acceso a banca, además de incluir dentro de su política monetaria al mercado informal (Chibba, 2009).

Para el desarrollo inclusivo, el ejemplo de Sudáfrica fue el que soportó la premisa que, las necesidades de los pobres, los cuales constituyen la mayoría de los habitantes de un país en desarrollo, no son tenidas en cuenta ni están siendo satisfechas, pues el programa de inclusión a las personas de raza tuvo dos principales efectos positivos en la economía. En primer lugar, encontramos que hubo una mejora en la tasa de participación, esto quiere decir que el empleo en el país aumentó. Por otro lado, las áreas del desarrollo humano, como lo es el acceso a la educación y la tasa de crímenes, vieron un efecto positivo también (Chibba, 2009)

El punto final, se basa en como las empresas se enfocan en el mercado. En este capítulo del artículo se establece que los individuos que conforman la base de la pirámide, pueden ser incluidos

en el mercado por canales innovadores. Este argumento empírico es sostenido por el banco G&T de Guatemala, el cual desarrolló un programa de microcrédito para aquellos que no tenían acceso a servicios de banca (Chibba, 2009).

## 5. CAPÍTULO DE INTERDEPENDENCIA Y APLICACIÓN AL CASO COLOMBIANO.

### 5.1 Creación de Valor Compartido y Capacidades Dinámicas

Como ya fue mencionado anteriormente, las capacidades dinámicas permiten a las empresas mantener posiciones de ventaja sobre sus competidores en entornos altamente cambiantes, esto se da, por medio de las estrategias que sean adoptadas en momentos difíciles por las empresas. En este orden de ideas, cabe la posibilidad que la estrategia de creación de un valor compartido, permita a su vez generar ventajas altamente competitivas que, terminen por convertirse en acciones repetitivas, lo cual se deriva en capacidades dinámicas.

Por un lado, la creación de conocimiento. Como se estudió en capítulos anteriores, en la literatura del valor compartido, estas capacidades metacognitivas dan paso a la resolución de beneficios sociales (Comer & Pavlovich, 2014), esta creación de conocimiento entiende los pensamientos y genera control sobre ellos, lo que lleva a una mejora en los flujos de información. Ahora, las organizaciones se benefician de dicha capacidad gracias a que, las áreas de la empresa que se encuentren más involucradas dentro de la creación del valor compartido generarán una creación de conocimiento colectivo. Con el fin que el conocimiento sea colectivo, la comunicación se toma como el canal principal para la propagación de la información. Ahora, como se estima en la literatura de las capacidades dinámicas, la articulación del conocimiento tiene como consecuencia un mejor entendimiento de procesos y mecanismos que afectan la ejecución del trabajo. Esto permite que las empresas tengan la posibilidad de trabajar de manera más eficiente (Zollo & Winter, 2002). Con esto se afirma que, con el conocimiento colectivo y la articulación del mismo, se generan capacidades dinámicas, las cuales optimizan procesos y permiten trabajos más eficientes, como lo puede ser una efectiva implementación de la estrategia de valor compartido.

Por otro lado, cuando se realiza una estrategia de valor compartido dentro de la compañía, las actividades que se llevan a cabo para trabajar de mano con el medio ambiente se deben integrar con el fin de alinear todos los esfuerzos de la compañía hacia dicha estrategia. Ahora, con esta



integración a las actividades core de la empresa, se deberán cambiar ciertos patrones de comportamiento que anteriormente se encontraban en los trabajos de los empleados, esta acción, genera un cambio de pensamiento dentro de la organización.

Lo anteriormente mencionado, en potencia, es capaz de crear una serie de nuevos patrones y conductas, que, al momento de volverse repetitivas, pueden convertirse en capacidades dinámicas, considerando que las actividades desarrolladas por la empresa de la mano con los grupos sociales y/o medio ambiente, la llevan a tomar ventaja sobre sus competidores. En este punto es importante entender que, con la reconfiguración de activos que pueda ocurrir en la transición y/o implementación de la estrategia, se puede llegar a aprovechar aún más las oportunidades que surjan dentro del mercado. Si se tiene en cuenta la teoría de las capacidades dinámicas en base a los recursos (Griffith & Harvey, 2001), todos los activos que sean considerados valiosos e imperfectamente imitables, son capaces de crear barreras en el mercado para los competidores, lo que, en el largo plazo, implica mejores retornos para la organización. Lo anterior se puede aplicar al conocimiento que genera trabajar de la mano con actores externos, pues dicha interacción, tiene la capacidad de generar flujos de información importantes cuyo contenido puede llegar a ser exclusivo para quienes forjen las relaciones. Dicho en otras palabras, la información que se genera como consecuencia del trabajo dirigido al entorno, se puede considerar como un activo valioso e imperfectamente imitable al ser exclusivo por las partes que forjan la relación.

Por otro lado, tal como aparece en el trabajo desarrollado por Eisenhardt y Martin (2000), las capacidades dinámicas cumplen la tarea de, en ciertos casos, crear cambios en el mercado. Esta definición se puede asociar con la estrategia de valor compartido, pues como establecen Porter y Kramer (2011), dichas políticas y prácticas optadas por la empresa, mejoran condiciones económicas y sociales al mismo tiempo que mejoran la competitividad de la compañía. Por tal motivo, se podría considerar, que la estrategia de valor compartido impartida por una empresa es, a su vez, una capacidad dinámica gracias a que esta genera un impacto dentro del mercado o incluso la industria. Esta premisa se cumple en las dos teorías, dado que, en primer lugar, una forma de generar valor compartido según Porter y Kramer (2011), yace en el desarrollo de clústeres, donde los actores y su respectivo éxito, se ve afectado por otras organizaciones que le apoyen y la infraestructura alrededor de las mismas, lo cual podría ser considerado una alianza. En

segundo lugar, según Eisenhardt y Martin (2000), existen capacidades dinámicas que se encargan de liberar recursos en forma de alianzas, las cuales brindan nuevos recursos propios de fuentes externos.

Bien es cierto que, existe un espacio para crear capacidades dinámicas dentro de las empresas por medio de la creación de estrategias de valor compartido, cabe añadir que la inclusión de estas dos permite generar sinergias dentro de la compañía, pues bien, se sabe que un diferenciador importante como lo es la estrategia de valor compartido permite generar lucro y lleva a que las empresas tengan impactos grandes en el mercado, ahora, si a esto se le suma las capacidades dinámicas, donde las empresas obtienen como resultado un aumento en sus utilidades, así como la imposición de una ventaja sobre su competencia bastante importante, es posible generar un impacto aún más grande del que se daría por la obtención de uno de estos dos conceptos. Dicho de otra manera, al momento de unirse estos dos conceptos dentro de una empresa, existe la posibilidad que dichas fuerzas, trabajando en conjunto, separen a la empresa de la competencia generando una brecha importante entre la organización y el resto dentro del mercado.

Ahora bien, si tomamos en cuenta la teoría propuesta por Helfat & Winter (2011), los cambios que tengan como consecuencia cambios importantes en términos económicos, serán considerados capacidades dinámicas. Ahora, si la estrategia de valor compartido genera, dentro de la compañía, un flujo importante de ingresos, dicha propuesta se consideraría como una capacidad dinámica. Además, como afirman los autores Helfat & Winter (2011), a simple vista ciertas capacidades pueden parecer operativas, pues no aparentan generar cambios, sin embargo, cuando se analiza al largo plazo, se puede considerar una capacidad dinámica debido al cambio generado en el tiempo, algo así pasa en la estrategia de valor compartido, dado que los autores Kramer & Pfitzer (2016) sustentan que es un error que las compañías no tengan en cuenta los esfuerzos de dicha índole como inversiones de largo plazo.

Una vez dicho esto, vale la pena agregar que, la estrategia de valor compartido es un proceso que se debe dar paso a paso, por tal motivo no se espera que las capacidades que se crean durante el diseño de la estrategia vayan a ser observadas rápidamente, al contrario, se espera que las

compañías no caigan en los errores mencionados en capítulos anteriores, y puedan enfocar sus esfuerzos a cumplir con las propuestas establecidas en un principio.

## **5.2 Mercados Inclusivos y la Creación de Capacidades Dinámicas**

Otra interrelación importante es la creación de capacidades dinámicas en proyectos de mercados inclusivos. En este punto vale la pena aclarar que, a diferencia de una estrategia de valor compartido, en los emprendimientos sociales y/o mercados incluyentes, se genera lucro por parte de estas compañías el cual va dirigido completamente a la sociedad, de manera que la existencia de utilidades y pagos de dividendos no tiene lugar dentro de su razón de ser. Además, tal como lo definen Marquez, Reficco & Berger (2009), el modelo de negocio estudiado no pretende mejorar el ambiente como tal, sino que, pretende generar un impacto a la base de la pirámide.

En cuanto a las capacidades dinámicas que se encuentran en estos modelos de negocio, tal como el autor Kevin McKague (2011) permite analizar en su artículo, existe un grupo de capacidades a desarrollar para el éxito de las empresas sociales, tal como lo es la comunicación entre agentes, la producción de argumentos y data para respaldar la toma de decisiones, entre otras. Hay que tener en cuenta que, estas no son las únicas capacidades que puedan surgir de este modelo de negocio, a continuación, se analizarán las variables en las que puede tener lugar la creación de capacidades dinámicas en modelos de negocio incluyentes.

Como fue mencionado anteriormente, en los mercados inclusivos, la información es un concepto clave para el desempeño de los emprendimientos, esto gracias a, la escasez y el difícil acceso a ella. Por tal motivo, las empresas que decidan dirigir sus esfuerzos en atender las necesidades de la base de la pirámide, conseguirán, con el paso del tiempo, información valiosa para el mercado y su desempeño en él. Ahora, dicha información es un activo difícil de igualar gracias a que, en primera instancia, la relación de la empresa con los grupos desfavorecidos es única y, gracias a esta, demás empresas no podrán tener el mismo efecto al momento de interesarse por este nicho de mercado. Este principio sigue la misma idea a la que fue expuesta anteriormente, dónde en el conocimiento se puede considerar como un activo imperfectamente imitable, lo que conlleva a que este sea considerado una capacidad dinámica.

Por otro lado, hay posibilidad de generar capacidades dinámicas no solo en las relaciones de la empresa con el grupo social, sino que, como lo indican en Wheeler, et al (2005), la creación de relaciones con otras empresas y entidades permite que se compartan activos por medio del *network* denominado *Sustainable Outcomes*, donde es posible mejorar la calidad de vida en términos de circunstancias humanas y ambientales. Siendo así, este modelo en los mercados incluyentes permite la mejora de activos intangibles, como lo es el capital humano o ecológico, lo que se traduce en ventajas competitivas importantes poseídas por la compañía. Del mismo modo, el artículo es consistente con la idea, en la que crear relaciones permite crear valor dentro de la empresa, ahora, el efecto sustancial puede verse reflejado en un entorno donde el marco regulatorio y los sistemas fiscales sean más prósperos para el desarrollo de dichos emprendimientos.

En este orden de ideas, la empresa haciendo uso de sus recursos y compartiéndolos por medio de las relaciones establecidas con otros agentes, es capaz de desarrollar capacidades dinámicas. Sin embargo, para el desarrollo de estas se deberá prestar mayor atención a procesos tales como, el flujo de operaciones e información que pueda tener lugar entre los dos actores, pues, gracias a que el aprendizaje, por naturaleza, sucede al momento de compartir dichos conocimientos.

Por otro lado, encontramos que dentro de las sugerencias propuestas por Helfat & Winter (2011), el desarrollo de productos nuevos, así tengan condiciones normales, se consideran capacidades dinámicas. Esto, aplicado en los mercados incluyentes lleva a pensar que el desarrollo de bienes y/o servicios que incluyan a la base de la pirámide, podría llegar a ser una capacidad dinámica partiendo del hecho que, para su creación, se deberá contar con la suficiente información, lo cual permitirá que sus necesidades se satisfagan a totalidad. Dicho de otro modo, los productos que atiendan a las personas de escasos recursos de manera justa y eficaz, serán fuente de ventaja sobre el mercado, y, partiendo de la premisa de los autores anteriormente mencionados, son tenidos en cuenta como capacidades dinámicas al ser productos innovadores.

Además de esto, cabe la posibilidad que el desarrollo de un producto que se pueda ajustar al poder adquisitivo de la base de la pirámide, sea fuente de una gran ventaja y un activo importante para la empresa. Un ejemplo cabe en el desarrollo de un producto no sea promocionado dentro del

mercado, esto con el fin de no generar más inversión que deba ser recuperada. Dicho de otra manera, un producto cuyo costo sea menor gracias a que no tiene gastos de promoción dentro de su estructura de costos permitiría la imposición de precios más bajos, lo que se traduce en, un mayor beneficio para el nicho de mercado que quiere ser atendido, en este caso, la base de la pirámide.

### **5.3 Análisis de Entorno Colombiano**

A lo largo de los años se han estudiado casos de éxito de estrategias de creación de valor, así como emprendimientos sociales en el mercado de hoy en día. A continuación, se aterrizarán los conceptos anteriormente estudiados al caso colombiano, brindando así, un escenario donde es posible la creación de un modelo de valor compartido y, al mismo tiempo, estrategias que incluyan a la base de la pirámide colombiana.

Actualmente en Colombia, se utilizan dos índices de pobreza, por un lado, está la pobreza monetaria, la cual calcula la población cuyo ingreso es menor al ingreso mínimo per cápita de \$241.673, y la línea de pobreza extrema se fijó en los \$114.692 per cápita. Por otro lado, la pobreza multidimensional es un indicador que se construye a partir de cinco dimensiones tales como, condiciones de niñez y juventud, salud, trabajo y acceso a servicios público y domiciliarios, condiciones de vivienda y las condiciones educativas del hogar (DANE, 2017)

Para el 2016, los resultados expuestos por el DANE (2017) demuestran que, la pobreza multidimensional tuvo un descenso respecto al año anterior de 2,4 p.p. llegando así a la cifra de 17,8%. Esta entidad encargada de dichos estudios sostiene que dicha disminución en la población en situación de pobreza multidimensional se da gracias a la reducción de barreras de acceso a los servicios de salud y el aseguramiento en salud. Por otro lado, la pobreza monetaria, la cifra llegó al 28% con un aumento de 0,2 p.p. con respecto al año anterior. Así mismo, la pobreza extrema tuvo un aumento respecto al 2015 llegando así a cifras del 8,6% de la población colombiana. El DANE sostiene que este aumento, en gran parte, se debe a la inflación.

Ahora bien, cuando se tienen en cuenta datos de los últimos 7 años, se evidencia un decrecimiento en la población en condición de pobreza y pobreza extrema, pues en el 2010 las cifras de eran del 37% y 12,3% respectivamente, este cambio representa un cambio alrededor de los -9 p.p. para el caso de la pobreza monetaria y -4,3 p.p. en pobreza extrema (DANE, 2017). En este orden de ideas, al analizar dichos datos estadísticos, se podría establecer que el país ha mejorado el nivel de vida en términos adquisitivos de las personas que yacen en la base de la pirámide, sin embargo, esto no es tan cierto en el caso de Colombia, esto se debe a que, a lo largo de los años, el cálculo se ha modificado de forma que, cada vez menos personas sean calificadas como “pobres” en términos monetarios.

Por otro lado, en términos del crecimiento económico, el país presentó un crecimiento del 1,8% con respecto al año anterior (DANE, 2018), donde los sectores que generaron más crecimiento fueron la agricultura, el sector financiero y las actividades sociales. Mientras que, actividades como la minería y la industria manufacturera tuvieron cifras negativas (DANE, 2017). No obstante, si se observa el crecimiento en términos de la demanda, el consumo tuvo un papel importante logrando así un aumento del 2,2%, mientras que la inversión tuvo una variación positiva del 0,1%. Por otro lado, las exportaciones decrecieron alrededor de un 0,6% y las importaciones lograron aumentar en un 0,2%.

En este orden de ideas, al analizar un poco el panorama colombiano en términos de pobreza, existe un gran potencial donde las empresas puedan o bien generar propuestas de valor compartido, o existan emprendimientos sociales pues, hay varios sectores de la economía que están creciendo de la mano que los índices de pobreza muestran que aún queda arto que mejorar en Colombia, dado que, así el cálculo haya cambiado y en realidad pueda que haya más personas en situación de pobreza, dicho porcentaje representa una oportunidad para estos esfuerzos.

#### **5.4 Aplicación al Caso Colombiano**

Como se estableció anteriormente, el sector financiero fue uno de los sectores con más crecimiento en el 2017 respecto al año anterior. En dicho sector, existe aún una oportunidad para que más colombianos logren hacer parte del sistema, así como se estudió anteriormente en casos

de otros países. Basados en el artículo publicado por el programa Banca de las Oportunidades y la Superfinanciera, titulado “Estudio de demanda para analizar la inclusión financiera en Colombia”, en el país cerca del 47% de los consultados ahorra, sin embargo, dos tercios de dicho porcentaje tiene sus ahorros fuera del sistema financiero, es decir, en la informalidad como lo son alcancías, cadenas de ahorros, entre otros. Entrando un poco más en este nicho de personas que producen ahorro, se encuentra que la población que más ahorra son ciudadanos de las ciudades principales en los estratos 3 y 4, seguidos por los estratos 5 y 6, mientras que, en los municipios y las personas de estrato 1, la capacidad de ahorro es inferior al resto.

En el caso de los créditos, existe una brecha menor en comparación con la expuesta en el ahorro. Aproximadamente, el 37% de la población de la muestra solicitó un préstamo en los últimos 12 meses, y de esta población, aproximadamente el 24% recurrió al canal informal. Según se informa, las razones por la que se endeudan los colombianos, son inversión y gasto, bien sea consumo o gastos recurrentes de hogar, sin embargo, el propósito de endeudamiento varía dependiendo de ciertas características como la etapa de vida, nivel de ingresos y estabilidad económica. En el caso de las personas de estrato 1, la deuda es causada por intenciones de iniciar negocio y comprar materiales para renovar sus hogares, así mismo, las personas de estrato 1 y 2 en ciudades intermedias se endeudan por gastos recurrentes de hogar.

Mientras tanto, en el país existe una alternativa para aquellos que tienen acceso restringido a los créditos de la banca tradicional denominado microcrédito (Banco de la República, Ministerio de Agricultura & Finagro, 2010). Dicho lo anterior, los autores Segovia & Yanquen, por medio del *Reporte de la situación actual del microcrédito en Colombia* (2018), sostienen que, para diciembre del 2017, los principales actores que hacen uso del microcrédito son las pequeñas empresas. Dicho sector se encuentra actualmente regulado, hay bastantes oportunidades para la prestación de servicios a estos actores. Sin embargo, se asegura que, de aumentar drásticamente la demanda por los productos de estas entidades, se establecerían procesos más rigurosos para otorgar crédito. Es importante tener en cuenta que, según dicha encuesta realizada por el Banco de la República, los factores que más influyen para otorgar un préstamo son, el conocimiento del cliente y su bajo riesgo de crédito (Segovia & Yanquen, 2018).

Lo anteriormente mencionado supone una oportunidad para mejorar la calidad de vida de las personas en la base de la pirámide pues, como se estimó, existe una gran base desde la cual se pueden obtener ingresos a partir de las tasas de interés impuestas a créditos solicitados por dichos ciudadanos. En este orden de ideas, una propuesta se basa en la inclusión de las personas naturales de bajos ingresos a este sistema. Dicha inclusión no solo ayudaría a que tengan más oportunidades de acceso a productos financieros, sino que, aquellos que lograsen se les otorgara alguno de estos créditos, dejarían de caer en la ilegalidad.

En Colombia, el Gota a Gota logra asfixiar a los prestamistas dado que las tasas de interés alcanzan hasta el 20% mensual. El Bancoomeva, en una de sus publicaciones, expuso el caso de dos personas cuyo negocio estaba en riesgo debido a que acudieron a este tipo de financiamiento sobre las entidades bancarias locales (Bancoomeva, s.f.). Antes bien, si estas personas hubiesen recurrido a entidades reguladas de microcrédito, lograrían tener una rentabilidad en su negocio, gracias a que las tasas que serían manejadas no estarían por encima de la tasa de usura que, para el caso colombiano, se sitúa en el 31,52% EA.

Por el contrario, si se tiene en cuenta a un ciudadano de la base de la pirámide, la historia podría ser considerada similar, pues, si una persona decide pedir un préstamo para una remodelación de su vivienda a un prestamista “gota a gota”, va a obtener más gastos en los que iba a incurrir en primera estancia gracias a las tasas que le serán impuestas, caso contrario sucedería si este tuviese la oportunidad de lograr obtener un microcrédito.

Para esto es necesario un cambio en el modelo de dichas entidades, pues los ingresos de la base de la pirámide no son altos y se encuentran alrededor de los \$241.673 el mes, sin embargo, por medio de una estrategia de valor compartido o teniendo acciones propias de una empresa social, lograría mejorar las condiciones de vida de ciudadanos afectados por la informalidad en los créditos. Dicho de otra forma, el microcrédito aplicado a personas naturales, cuyos ingresos son menores a aquellos obtenidos por sus actuales clientes, permitiría que la informalidad de métodos de financiación como lo es el gota a gota deje de afectar y “empobrecer” aún más a la población. Además de esto, dicho cambio de modelo en las entidades financieras no solamente genera un efecto positivo en la población en situación de pobreza por una imposición de tasas de interés



menores a las que manejan en el gota a gota, sino que, también permite que sus negocios puedan crecer.

En consecuencia, se podría afirmar que dicha inclusión daría paso al desarrollo debido a que, este está caracterizado por,

“condiciones en las cuales los bienes y servicios se encuentran crecientemente al alcance de los grupos sociales que conforman la sociedad. Esta característica implicaría una mayor integración social y económica dentro de las sociedades, y por ello se disminuiría la existencia de grupos viviendo en condiciones de marginalidad” (Reyes, 2009)

Lo anterior es importante dado que, la barrera de acceso al crédito formal más importante es la autoexclusión, aquí, se encuentran aquellos ciudadanos que consideran su solicitud será rechazada. Así mismo, la falta de ingresos es también una razón importante por la que las personas no pueden tener acceso a productos transaccionales (Superintendencia Financiera de Colombia & Banca de las Oportunidades, 2015). Esto permite ver la oportunidad que hay dentro del sector financiero para promover estrategias de inclusión a los nichos de menor ingreso. Esto, por su parte permite que exista incluso un mayor crecimiento al que presentó el sector pues, las personas en situación de pobreza se pueden considerar como clientes importantes teniendo en cuenta que alrededor del 28% de la población colombiana se encuentra en situación de pobreza monetaria (DANE, 2017).

Además del impacto que se genera en este grupo social, existe una oportunidad en la que el negocio puede crecer al tiempo que genera valor atendiendo necesidades insatisfechas. Reyes & Briceño (2010), definen un marco para el crecimiento corporativo sostenible a partir de un cambio en el modelo financiero, donde aspectos como la política de precios, costos, inversión o reinversión, entre otros, juegan un papel importante al ser aspectos clave para el éxito corporativo. Dichas variables, en conjunto, “orientan y convierten los recursos disponibles en recursos productivo, rentables y generadores de valor, permitiendo la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones” (Reyes & Briceño, 2010).

## 6. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

En síntesis, los mercados inclusivos y la estrategia de valor compartido generan, así como se definió en el capítulo de interrelación, capacidades dinámicas, debido a que el desarrollo de dichas estrategias genera dentro de la organización ventajas competitivas difícilmente igualables junto con sus respectivos patrones. Un ejemplo es la creación de conocimiento, pues este es considerado un activo valioso y difícil de replicar por las demás empresas gracias a que es resultado de la relación que establece directamente la empresa con el entorno.

Por otro lado, para el caso colombiano, existe una gran oportunidad para que las diferentes empresas realicen esfuerzos con el fin de mejorar un problema como lo es la pobreza, además que, si se tiene en cuenta que esta población posee necesidades insatisfechas, desarrollar productos para atender dichas necesidades permite que tanto la población como la empresa se vea beneficiada. En dicho caso, la aplicación al sector financiero lograría generar ahorro y mejores decisiones de inversión para las personas de la base de la pirámide al ofrecer tasas de interés menores a las actuales ofrecidas dentro de la modalidad de *gota a gota*, dado que dicho “método” de préstamo genera mayores deudas para la base de la pirámide.

Como se explicó anteriormente, este proceso asegura un éxito eficaz siempre y cuando se cumplan ciertas etapas cruciales para la implementación de la estrategia, como lo son, el conocimiento de las necesidades de la población, el despliegue de los posibles mecanismos de solución por parte de la empresa, la orientación de los procesos organizacionales hacia el cumplimiento de los objetivos, entre otros.

## 7. REFERENCIAS

- Acquier, A., Valiorgue, B., & Daudigeos, T. (2017). Sharing the shared value: A transaction cost perspective on strategic CSR policies in global value chains. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 139-152.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 1011-1025.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Bancoomeva. (s.f.). *Los peligros de los préstamos gota a gota* [web log post]. Recuperado de <http://www.bancoomeva.com.co/publicaciones.php?id=40652>
- Banco de la República, Ministerio de Agricultura & Finagro. (2010). Reporte de Estabilidad Financiera. Recuperado de: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/Tema1\\_sept.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/Tema1_sept.pdf)
- Bertini, M., & Gourville, J. T. (2012). Pricing to create shared value.
- Beschorner, T. (2014). Creating shared value: The one-trick pony approach. *Business Ethics Journal Review*, 1(17), 106-112.
- Chibba, M. (2009). Lessons from selected development policies and practices. *Development in Practice*, 19(3), 365-370.
- Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2016). Shared value through inner knowledge creation. *Journal of business ethics*, 135(3), 543-555.
- DANE. (2017). Boletín Técnico Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/bol\\_pobreza\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_16.pdf)
- DANE. (2018). Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto trimestre de 2017. Recuperado de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim17\\_oferta\\_demanda.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf)
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 1105-1121.

- Fisac Garcia, R., Moreno Romero, A. M., Mataix Aldeanueva, C., & Palacios Fernández, M. (2011). La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo. *Revista Española del Tercer Sector*, 41-66.
- Gates, B. (2008). How to fix capitalism. *Time*, 11, 24-29.
- Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597-606.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard business review*, 94(10), 80-89.
- Marquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2010). Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. SKEN, BID, David Rockefeller Center of Latin American Studies, Harvard University. USA.
- McKague, K. (2011). Dynamic capabilities of institutional entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5(1), 11-28.
- McKague, K., Wheeler, D., Cash, C., Comeault, J., & Ray, E. (2011). Introduction to the special issue on growing inclusive markets. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5(1).
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of management Review*, 31(2), 309-328.
- Pfitzer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011). Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Reyes, G. E. (15 de Mar de 2008 – primera publicación: 2007). “Comercio y desarrollo: Bases conceptuales y enfoque para América Latina y el Caribe”. [en línea]. Dirección URL: <https://www.zonaeconomica.com/comercio-y-desarrollo-bases-conceptuales-y-enfoque> (Consultado el 28 de Febrero de 2018)

- Reyes, G. E., & Briceño, A. (2010). Propuesta de modelo financiero para crecimiento corporativo sostenible. *Revista Finanzas y Política Económica*, 2(2), 57-64.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246.
- Segovia, Santiago & Yanquen, Eduardo. (2017). Reporte de la situación actual del microcrédito en Colombia. Recuperado del sitio de internet de banrep.gov.co:  
[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/encuesta\\_microcredito\\_diciembre\\_2017.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/encuesta_microcredito_diciembre_2017.pdf)
- Superintendencia Financiera de Colombia & Banca de las Oportunidades. (2015). Inclusión en Colombia, Estudio de Demanda para Analizar la Inclusión Financiera en Colombia, Informe de Resultados. Recuperado de [http://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2017-03/Estudio\\_demanda\\_para\\_analizar\\_inclusi%C3%B3n\\_financiera\\_en\\_colombia\\_1.pdf](http://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2017-03/Estudio_demanda_para_analizar_inclusi%C3%B3n_financiera_en_colombia_1.pdf)
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1999). Dynamic capabilities and strategic management. In *Knowledge and strategy* (pp. 77-115).
- United Nations Development Programme. (2010a). Brokering Inclusive Business Models. Recuperado de:  
[http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/funding/partners/private\\_sector/IMD.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/funding/partners/private_sector/IMD.html)
- United Nations Development Programme. (2010b). Inclusive Markets Development Handbook. Recuperado de:  
[http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/funding/partners/private\\_sector/IMD.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/funding/partners/private_sector/IMD.html)
- Wheeler, D., McKague, K., Thomson, J., Davies, R., Medalye, J., & Prada, M. (2005). Creating sustainable local enterprise networks. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 33.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. Public Affairs.

- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.