

# SOCIAL CORPORATIVA Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS de los Negocios Inclusivos

SINCELEJO, FEBRERO 2013

WILSON CADRAZCO PARRA  
DOCENTE DE PLANTA UNIVERSIDAD DE SUCRE.

ALVARO SANTAMARÍA ESCOBAR  
DOCENTE TIEMPO COMPLETO UNIVERSIDAD DE SUCRE.

## ANTECEDENTES

El nivel de vida de la población, ha constituido una preocupación permanente de los gobiernos de las naciones del mundo. Sobre todo en lo referente a la pobreza. Para tratar de acabarla se han ensayado múltiples sistemas económicos, unos enmarcados en el libre mercado, con todas las variaciones de sistemas de gobierno, que van desde las dictaduras, hasta las democracias participativas, otros enmarcados en la planificación centralizada, es decir, los países socialistas y comunistas. Dentro de la clasificación que se hace del nivel de vida de la población se destaca el concepto de pobreza, el cual (López & Núñez, 2007) la definen como: *Un estado de privación del bienestar, no sólo material (consumo de alimentos, vivienda, educación, salud...) sino referido también en otras esferas de la vida: inseguridad personal y de los bienes; vulnerabilidad (a la enfermedad, a los desastres y las crisis económicas); exclusión social y política, entre otros factores.*

Colombia se rige por un sistema de libre mercado, con una democracia representativa, cuya orientación es permitir por medio de las instituciones, que las personas ejerzan el derecho de dedicarse a las actividades que mejor estén en capacidad de ejecutar, sin embargo, a pesar de esta libertad de empresa, los niveles de pobreza en este país, se encuentran dentro de los más altos en comparación con países de territorio y población similares, a continuación mostramos estadísticas del porcentaje de la población que vive en

estado de pobreza:

AÑO	%
2008	42,0
2009	40,3
2010	37,2
2011	34,1
2012	32,7

FUENTE: Pobreza Monetaria y Desigualdad del Ingreso DNP. 2013

Observando las estadísticas precedentes, si hacemos la conversión, la población en estado de pobreza en 2012, sería de 15.369.000, calculados sobre una población total de 47.000.000 de habitantes. Esta es una población significativa, que aumenta si le sumamos aquella que vive en pobreza extrema, cuya cifra para 2012, fue de 10.4%, equivalentes a 4.888.000, lo cual nos da una población de 20.257.000, es decir, el 43.1% de la población.

En el presente documento, nos ocuparemos de mostrar los enfoques que desde la teoría, los estudiosos de las ciencias sociales, han adelantado para encontrar soluciones a la persistente presencia de la pobreza en el mundo, dentro de estos estudiosos están los economistas clásicos, quienes se ocuparon de establecer la causa de la riqueza de las naciones, llegando a sostener que esta se debe al proceso de intercambio de productos entre dos países, donde ambos obtenían ventajas debido a lo que ellos denominaron como ventaja absoluta y comparativa, lo que hoy se conoce como competitividad, luego pasamos a describir el concepto de estrategia, donde mostramos los aportes de varios autores que se han ocupado del tema, además mostramos los aportes que se han realizado desde lo que conocemos como Responsabilidad Social Corporativa, encadenandola con las estrategias denominadas negocios inclusivos, los cuales están orientados a favorecer a la población en estado de pobreza, conocida como la base de la pirámide, al tiempo que contribuye con la sostenibilidad de los negocios.

## MARCO REFERENCIAL

### LA COMPETITIVIDAD

Uno de los primeros conceptos que debemos establecer es el de competitividad, como componente de lo que conocemos como estrategia competitiva. La competitividad la define (Guerrero, 1995) de la siguiente manera:

*1) La competitividad como "aptitud o capacidad competitiva" es una cualidad subjetiva, y tiene que consistir por tanto en ciertos poderes o capacidades de los que gozan ciertos sujetos, que estarán más o menos dotados según los casos; estos sujetos son primariamente las empresas o unidades individuales de capital, y su aptitud puede resumirse en una capacidad de afrontar con éxito la batalla competitiva.*

*2) Mientras que la competitividad como "estado competitivo" es la situación o relación objetiva en la que se encuentran los sujetos competidores, o la batalla competitiva misma llevada a cabo por estos sujetos rivales, con independencia de que algunos de ellos estén mejor (o peor) dotados para la misma. En este segundo sentido, competitividad es por tanto sinónimo de competencia, y son las economías o países capitalistas o de mercado los que de forma objetiva están en condiciones competitivas, con independencia de que sus empresas sean muy o poco competitivas en el primer sentido del término.*

De acuerdo con estas definiciones, es claro que la competencia y por lo tanto la competitividad depende de las eficiencias en el uso productivo de los recursos, los cuales marcan las posibilidades de ganar en el juego competitivo, este juego lo llevan a cabo las unidades productivas o empresas, quienes de acuerdo con el autor son las verdaderas autoras de la competencia y por ende de la competitividad.

En estas definiciones entra en juego lo aportado por los economistas clásicos (Smith, 1776) y (Ricardo, 1817), en torno a lo que ellos establecieron como ventajas comparativas y ventajas absolutas y lo aportado por (Krugman & Obstfeld, 2004), en el sentido de considerar a la competitividad como un juego peligroso, pues según él los países no compiten, sino las empresas.

Sin embargo, el concepto de competitividad y el de competencia hace parte de la forma como se relacionan los países en general a través del comercio y de manera particular las empresas atendiendo los mercados y precisamente es este el escenario donde se desarrolla toda la trama que tiene que ver con las maneras en que las empresas se acercan y mantienen contacto con sus consumidores, fin último y principal del accionar de la unidad organizacional denominada empresa.

Para efectos de determinar la efectividad de la competitividad de las empresas, es necesario acercarse y conocer lo que se denomina estrategia competitiva, haciéndose necesario definir lo que

### EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

En cuanto a la estrategia como concepto, debemos decir que este es un vocablo de origen griego, donde en la Grecia antigua se denominaba Strategos al general que comandaba el ejército. Luego Clausewitz, escribió que mientras "las tácticas... (implican) el uso de fuerzas armadas en el combate, la estrategia (es) el uso de los combates para el propósito de la guerra" (Ghemawat, 2000), el uso del término estrategia en los negocios se da desde las tempranas décadas del siglo XX, de ella se han ocupado (Commons, 1934), (Coase, 1996), (Schumpeter, 1942) y (Penrose, 1959), economistas neoinstitucionales los dos primeros y neoclásicos los segundos, se refirieron a la estrategia, como una función importante de la empresa y los empresarios. En la escuela de negocios de Harvard con una amplia tradición en estrategia y política empresarial, Kenneth Andrews 1958, estableció que "la función primordial del gerente general es, con el tiempo, la supervisión del proceso continuo de determinar la naturaleza de la empresa y establecer, revisar y proponerse lograr sus metas" (Ghemawat, 2000). (Chandler, 1963), estableció, luego de desarrollar un estudio en cinco grandes corporaciones, que la estructura, sigue a la estrategia, aporte muy debatido en su época y sendero que recorrieron muchos estudiosos del tema. (Mintzberg, 1973), estableció el concepto de estrategia deliberada y emergente, como fruto de sus estudios empíricos, contrariando la corriente dominante, la cual establecía, que la estrategia era



un mecanismo deliberado, que debía ser objeto del más riguroso y estudiado plan, como lo apoyaba la realidad, muy pronto se aceptó que por efecto de las operaciones de la empresa, muchas estrategias surgían sin haber sido planeadas. (Porter, Estrategia Competitiva, 1982), estableció el análisis del sector industrial, ayudado por una corriente conocida como "la organización industrial", que se basa en los aportes de Marshall, Bain, Andrews, quienes habían estudiado el tema desde la disciplina económica y de la administración. Luego (Hamel & Prahalad, 1994), establecieron que la estrategia depende del aprendizaje, y este a su vez depende de las capacidades dinámicas desarrolladas por la empresa. Los estudiosos de la administración y de la estrategia no han dejado de hacer sus aportes y han ampliado de manera considerable el campo de los estudios estratégicos. Sin embargo, teniendo en cuenta el objetivo del artículo, se hace necesario definir el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, para efectos de establecer su relación con las estrategias competitivas de la empresa.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

(Carroll, 1999), hace un recuento del uso que ha tenido el concepto de RSC, comenzando con la mención que hace Chester Barnard, en su libro titulado "the functions of the executive" en 1938, para luego continuar con la contribución que hace en 1953, Howard Bowen cuando publica su libro denominado "Social Responsibilities of the Businessman", donde establece su tesis que los negocios son fuente de poder y los empresarios tocan la vida de los ciudadanos en muchos puntos. Refiriéndose a lo que consideraba era la responsabilidad de los empresarios dice: "Se refiere a las obligaciones de los empresarios para ejercer sus políticas, tomar sus decisiones o seguir sus líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad" (p.6). luego en 1960 Keith Davis también escribió de manera extensa acerca de la RSC, argumentando que "las decisiones y acciones de los empresarios tomadas por razones de interés económico o tecnológico directo, al menos parcialmente, que sobrepasan los límites de las empresas" (Davis 1960, p 70).

Para esa época el Nobel de economía Milton Friedman, estableció una visión diferente al afirmar que la responsabilidad de los directivos no puede ser otra que aumentar las ganancias de sus accionistas, además consideró la RSC como subversiva. (Capitalism and freedom. 1962).

En 1970 Morrel Heald, publica "The social responsibilities of business: company and community, 1900-1960. En este escrito Heald establece una interesante discusión acerca de la teoría y la práctica de RSC, de acuerdo con la cita de Carrol.

En 1971, Harold Johnson escribió "Business in contemporary society: framework and issues" en este escrito estableció que "una empresa socialmente responsable es aquella en que sus asesores gerenciales balancean múltiples intereses. En lugar de luchar por grandes ganancias para sus accionistas, una empresa responsable, también toma en cuenta sus empleados, proveedores, clientes, comunidades locales y la nación" (p 50).

En 1972 los profesores de economía, Henry G. Manne y Henry C. Wallich, escriben "The modern corporation and social responsibility" donde establecen que cualquier definición del concepto requiere al menos de tres elementos:

"Para calificar una acción corporativa como socialmente responsable, los gastos en actividades, deben ser tales que la ganancia marginal de la corporación deben ser menos que los retornos de alguna otra alternativa disponible, la acción debe ser totalmente voluntaria, debe ser un gasto real actual en vez de ser un conducto para la generosidad de particulares" (pp. 4-6).

En 1979, Thomas Zenisek, expresó preocupación por la carencia de soportes entre los conceptos teóricos y empíricos de la RSC, con base en esta, procedió a ofrecer una definición basada en "el ajuste" entre los dos componentes de "los negocios éticos" y las expectativas sociales del sector de los negocios privados (p. 359).

En 1980, Thomas M. Jones, entró en la discusión con una interesante perspectiva, primero definiendo la RSC.

"La RSC es la noción que la corporación tiene la obligación de integrar grupos en la sociedad además de los accionistas, más allá de los previstos por la ley y las convenciones sindicales. Dos fases de esta definición son críticas. Primero, la obligación debe ser voluntariamente adoptada; el comportamiento influenciado por las fuerzas coercitivas de la ley o las convenciones sindicales no son voluntarias. Segundo, la obligación es amplia, extendiéndose más allá

de la tradicional obligación con los accionistas para incluir otros actores sociales como empleados, clientes, proveedores y comunidades vecinas. (Jones, 1980. Pp 59-60).

Otra contribución importante fue la realizada por Philip Cochran y Robert Wood en 1984, quienes estudiaron el desempeño financiero de empresas con RSC.

En cuanto a la RSC como parte de la estrategia empresarial, encontramos en (Raufflet, Lozano, Barrera, & García, 2012) el libro "Responsabilidad Social Empresarial", en el capítulo ocho, una tipología elaborada por Husted y Salazar (2006), quienes señalan tres tipos de RSC, el primer tipo es la RSC **altruista**, en la cual la RSC es vista como acciones llevadas a cabo por la compañía solo por ser "lo correcto". Las empresas deben invertir en "causas sociales", sin importar si les generará resultados positivos o no. La RSC **Egoísta forzada** es el segundo tipo. En este caso, la RSC es vista como la responsabilidad primordial de la firma para maximizar las ganancias de los accionistas. Las empresas reconocen que su actividad genera situaciones externas que pueden resultar positivas o negativas en las esferas ambiental social o política. El tercer tipo es la RSC **Estratégica**. En esta categoría, la empresa invierte en causas sociales porque espera obtener beneficios adicionales tales como una buena reputación, diferenciación de producto y personal calificado. El objetivo es obtener una posición diferenciada en el mercado (Kramer & Porter, 2006).

Con relación al tercer tipo, (Zadek, 2005) lo clasifica como la cuarta etapa de una tipología que divide

en cinco etapas o fases, el la llama la fase **estratégica**, donde dice que la empresa obtiene una ventaja competitiva, en esta etapa la empresa aprende como realinear su estrategia para abordar practicas de negocios responsables que le otorguen una ventaja sobre la competencia y con ello contribuir al éxito a largo plazo.

Retomando los postulados que (Kramer & Porter, 2006), establecieron, siguiendo la línea de su corpus teórico donde parten de la cadena de valor para proponer que la empresa debe hacer un análisis de adentro hacia fuera y otro de afuera hacia dentro, siendo este último el que parte del entendimiento de las dimensiones sociales del contexto competitivo, o sea las habilidades de la firma para mejorar su productividad y desarrollar su estrategia. Todo esto sin embargo no se logra si previamente no se hace una profunda reflexión acerca de la necesidad de integrar los negocios y la sociedad, advirtiendo que si la sociedad se empeña en exigirle una rigurosa rendición de cuentas a las empresas estas pronto se verán abocadas a olvidarse de sus quehaceres para dedicarse a cumplir con las exigencias sociales, lo cual puede llevar a muchas firmas a la quiebra y consecuentemente a la sociedad en general a una situación de paro generalizado.

Esto se evita si se **identifican los puntos de intersección**. Pues la interdependencia entre las empresas y la sociedad adopta dos formas, una es el impacto que provoca a través de sus operaciones durante el transcurso corriente de sus negocios, estos son vínculos de adentro hacia fuera. Es decir la cadena de valor. Pero la actividad social tiene efectos en las empresas, estos son los vínculos de afuera hacia dentro. Es decir, el contexto competitivo, donde se desarrolla la estrategia de la empresa. Una vez que se han realizados los respectivos análisis la empresa debe establecer **los temas sociales que quiere abordar**, pues ninguna empresa puede resolver todos los problemas de la sociedad ni asumir el costo de hacerlo.

Las empresas deben **crear una agenda social corporativa**, donde categorice y califique los problemas sociales como medios para obtener unos fines, que sean de beneficio social y económico simultaneo. Pasando de mitigar el daño a buscar maneras de reforzar la estrategia corporativa mediante el progreso social. Para conseguir la inserción de la empresa en materia estratégica, se pueden aplicar varias metodologías.

La RSC **reactiva** comprende dos elementos: actuar como buen ciudadano corporativo, de acuerdo con las cambiantes inquietudes sociales de los stakeholders, y mitigar los efectos adversos actuales o previstos de las actividades del negocio.

La RSC **estratégica** busca una posición exclusiva: hacer las cosas en forma diferente a los competidores de un modo que reduzca costos o satisfaga mejor un conjunto particular de necesidades de los clientes. Estos principios se aplican por igual a la relación de una empresa con la sociedad como a aquella con sus clientes y rivales.

## Visión basada en recursos: Asignación de recursos como RSC estratégica

Cuando las empresas se consideran un conjunto de capacidades y recursos (Penrose, 1959); (Barney, 1991); (Grant, 1991)., estos son la base de la ventaja competitiva, a su vez estos se pueden clasificar en tres principales categorías:

1. Recursos físicos, como planta y equipo, tierra, recursos naturales y materias primas.
2. Recursos humanos, incluyen la productividad, gerentes y trabajadores técnicos.
3. Recursos organizacionales, formados por las rutinas que coordinan los recursos humanos y físicos de una manera productiva.

Estos recursos se consideran estratégicos cuando cumplen con ciertas condiciones tales como que sean valiosos, raros, inimitables e insustituibles o aun ambiguos para que los competidores no puedan usarlos como base para lograr la ventaja competitiva. Además, una distinción fundamental entre recursos y capacidades es que los recursos son un haz de servicios potenciales, mientras las capacidades pueden ser definidas como los servicios, actividades o funciones en si misma, desempeñados por estos recursos (Penrose, 1959); (Mahoney & Pandian, 1992).

(McWilliams & Siegel, 2001), proponen un análisis de oferta/demanda para desarrollar una RSC sustentada en el marco de la visión basada en recursos. El objetivo es explorar los determinantes y las consecuencias de la RSC. Estos autores proponen tres tipos de insumos o recursos que pueden impactar la estrategia de una empresa: capital, materiales y servicios, así como mano de obra. En cuanto al capital, el compromiso con la RSC obliga a la firma a comprar maquinaria o equipo nuevo o adicional con la finalidad de lograr una eficiencia ambiental superior a la exigida por la ley. En cuanto a los materiales y servicios, las empresas están obligadas a comprarle a los proveedores que implementen medidas sociales y ambientales, a la vez que asuman un sobreprecio para sus productos. En cuanto a la mano de obra, la empresa tendrá que llevar a cabo practicas progresivas de administración de recursos humanos, así como contratar empleados que colaboren en el departamento de RSC.

Aun cuando esto represente un rubro de costos mayores, la empresa debe adoptar una estrategia diferente, de tal manera que ello se refleje en los productos, con un aumento de precios que habrá de ser aceptado por los compradores. Debe existir un fuerte apoyo del departamento de investigación y desarrollo para la innovación, además de incrementar la publicidad para concientizar acerca de los atributos diferenciales que la RSC aporta a los productos de la empresa (Raufflet, Lozano, Barrera, & García, 2012).

En cuanto al lado de la demanda, el ingreso, la demografía, los gustos y las preferencias, además del precio de los productos sustitutos, determinarán

que tan dispuestos están los consumidores a pagar un sobre precio (McWilliams & Siegel, 2001).

Hasta ahora hemos visto tres conceptos que forman la columna vertebral del debate en torno a la operación de la empresa y su estrecha relación con la competitividad, la estrategia, la responsabilidad social corporativa, la responsabilidad social corporativa estratégica y nos aprestamos a debatir el concepto de los negocios inclusivos

## LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Negocios inclusivos “son aquellos que incluyen a los pobres como clientes, por el lado de la demanda y; como empleados, productores y propietarios de negocios en las distintas partes de la cadena de valor, por el lado de la oferta. Estos modelos tienden puentes entre los negocios y los pobres para su beneficio mutuo”. (ColombianReport, 2010)

Uno de los trabajos pioneros en el campo de los negocios inclusivos o realizados en la base de la piramide BDP, (Pralhad, 2005), describe la forma en que tradicionalmente se ha tratado a los pobres, tanto por parte del gobierno como por parte de las empresas. El autor reclama: "lo que se necesita es un mejor enfoque para ayudar a los pobres; un enfoque que supone asociarse con ellos para innovar y lograr escenarios ganadores en los cuales los pobres estén activamente comprometidos y donde al mismo tiempo, las compañías que les suministran productos y servicios sean rentables" (pag. 5y6).

(Prahalad, 2005). Define la base de la pirámide de la siguiente forma:

"la distribución de la riqueza y la capacidad de generar ingresos en el mundo pueden captarse bajo la forma de una pirámide económica. En la cima de la misma están los ricos, con numerosas oportunidades para generar altos niveles de ingresos. Más de cuatro mil millones de personas habitan la base de la pirámide, con menos de dos dólares al día".

Luego determina las características de la base de la pirámide así:

- La suposición dominante es que los pobres no tiene poder adquisitivo y por consiguiente no representan un mercado viable.
- El acceso a la distribución en los mercados de la base de la pirámide es muy difícil y por consiguiente representa un impedimento sustancial para la participación de grandes empresas y corporaciones multinacionales.
- Los pobres no tienen conciencia de marca. Por el contrario, los pobres la tienen y en alto grado. También, por necesidad, tienen una extraordinaria conciencia del valor.
- En contra del punto de vista general, los consumidores de la base de la pirámide están conectandose y conformando redes. Están explotando con rapidez los beneficios de las redes de información.
- En contra de la creencia popular, los consumidores de la base de la pirámide están dispuestos a aceptar la tecnología avanzada.
- Para convertir la base de la pirámide en un mercado de consumo, debe crearse la capacidad de consumo. Con dinero escaso y un bajo nivel de ingreso, al consumidor de la base de la pirámide debe llegarsele de una manera distinta.

Como puede observarse es bastante amplio el abanico de oportunidades que tienen las empresas para desarrollar negocios inclusivos, pues estos se presentan como una alternativa para los más pobres, puesto que ante la existencia de instituciones políticas fuertes, las cuales garantizan, en primer lugar los derechos de propiedad, estableciendo para ello una buena dosis de cumplimiento y acatamiento del orden jurídico, en segundo lugar unas reglas claras para el disfrute de los beneficios obtenidos de la actividad económica. Esto es que no le será expropiado el producto del trabajo legítimo bajo ningún pretexto o por cargas tributarias ocultas, en tercer lugar tanto las agencias gubernamentales como las corporaciones privadas actuaran con reglas claras y transparentes, con miras a lograr una relación estable y duradera.

En Colombia, tanto el sector financiero como empresas industriales y de servicios están incorporando en segmentos de su cadena de valor amplios

sectores de población, que se encuentran dentro de la clasificación de pobres. Dentro de las empresas que registra el : Crecimiento de los mercados inclusivos págs. (73 a 128), detalla con amplia claridad la orientación hacia el desarrollo de los negocios inclusivos existentes en Colombia para esa época y que aquí resumimos de la siguiente forma:

**“El Programa Patrimonio Hoy** (en adelante PH) fue desarrollado por CEMEX en México desde 1998 y empezó a ser replicado en Colombia a partir de marzo de 2005. Su objetivo es estimular el ahorro en familias de escasos recursos para la construcción o el mejoramiento progresivo de su vivienda, y de esta manera alcanzar una mejor calidad de vida y un mayor nivel de bienestar.

**La Compañía Nacional de Chocolates S.A.** La CNCH ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo de pequeños agro productores en calidad de proveedores de fruta de cacao. El apoyo consiste en la oferta de un paquete tecnológico, conformado por suministro de material vegetal y asistencia técnica.

**Desde sus inicios en el año 1955 EPM** ha considerado la sostenibilidad como uno de sus pilares estratégicos. En el 2004, la empresa incluyó en su plan estratégico el objetivo de generar mecanismos para aliviar el problema de los usuarios desconectados del servicio de energía eléctrica por no pago del servicio. De esta manera nació la oferta de prestación de servicios prepago como objeto del programa *Antioquia iluminada*.

**La Fundación Carulla y su iniciativa aeioTu.** Desde el 2008 **aeioTu** inicia un proceso para educar a niños y niñas provenientes de todos los estratos socio-económicos, proponiendo una solución a uno de los grandes problemas de la educación en Colombia, la calidad. **aeioTu** ofrece a través de sus centros, servicios educativos de alta calidad por medio de metodologías de talla mundial como la filosofía educativa Reggio Emilia.

**Industria Agraria La Palma, Indupalma Ltda.,** es una de las empresas líderes del sector palmicultor en Colombia que participa en los eslabones de producción de fruta y extracción de aceite de palma, incluyendo la producción de semillas híbridas y plántulas. Asimismo, la empresa presta servicios de Banca de inversión y operación de proyectos agro industriales en el sector palmero que incluyen las fases de diseño y estructuración.

*El proyecto nace como respuesta a la necesidad de Indupalma de ampliar la frontera palmera y asegurar su proveeduría nacional de materia prima en un mercado creciente, así como alinear el negocio central de la compañía con el desarrollo sostenible de la región de influencia".*

Como es fácil advertir todos los negocios listados arriba buscan de muchas maneras aliviar la pobreza de las personas en su zona de influencia, apuntando a objetivos que van desde el suministro de servicios hasta la inclusión en cadenas de valor de las empresas, esto es un gran paso en la consecución de mejores niveles de vida para los habitantes de las regiones donde ellas operan, buscando reducir los niveles de pobreza y exclusión que ha sido característica de este segmento de la población.

De los negocios inclusivos mostrados encontramos que muchos se orientan hacia el emprendimiento de proyectos que buscan convertir a nuestros pobres y excluidos en pequeños empresarios que en condiciones bastante equitativas se desempeñen como proveedores de un negocio de talla mundial, tal como lo hace la Nacional de Chocolates, Indupalma entre otros, quienes hacen de los campesinos proveedores de materia prima, amparados por unos contratos donde la incertidumbre de los precios y contingencias climáticas se cambian por unos contratos de largo plazo con garantías de compra de cosechas y con precios que sustentan las inversiones realizadas.

Sin duda alguna las acciones emprendidas para lograr que se pase de campesino pobre a pequeño empresario generan un círculo virtuoso donde todos los eslabones de la cadena de valor se van incorporando a una dinámica de progreso que promueve las actividades económicas generando prosperidad para toda la sociedad. De esta manera las empresas consolidadas en sus ramas de actividades busca que la cadena de suministro adquiera los conocimientos necesarios y suficientes para mantener una relación económica de largo plazo, con la consiguiente mejoría de las condiciones de existencia y por lo tanto la consolidación de las instituciones que permiten que impere el orden y la seguridad en todo el campo.

Estas iniciativas tienen mucha relación con los conceptos que sirvieron de

Estas iniciativas tienen mucha relación con los conceptos que sirvieron de base teórica a este documento, sobre todo, que empíricamente se desarrolla la competitividad, pues es clara, la forma como se construye la marca de la empresa, dejando en el imaginario colectivo, la posición de la compañía en materia de asunción de la responsabilidad social, generando un intercambio, donde todos los involucrados ganan, la estrategia consiste en utilizar los recursos y capacidades, que la empresa ha generado, para emprender un modelo de negocios, que si bien segmenta, también incluye, ya que esta capa social, es atendida con un enfoque especialmente dirigida a ella y con miras a mitigar su condición de pobreza y exclusión.

Aun cuando todos los emprendimientos son jóvenes y sin ningún referente próximo, todas las apuestas van en función de que todo sea positivo y exitoso, aún no sabemos qué resultados tendrán, es de esperar que si surgen algunos inconvenientes, estos se puedan arreglar con los mecanismos previstos en la legislación sin que salgan perjudicados los sectores que se quiere ayudar a salir de la pobreza, pues es sabido que todos los contratos son incompletos (Hart, Oliver, 1991; 195), por lo tanto es de esperarse que surgirán inconvenientes en la forma en que se debe dar cumplimiento a lo pactado entre las empresas y los proveedores de materia prima para este caso.

Llegados a este punto es pertinente anotar que los negocios inclusivos representan un gran paso hacia la obtención de status digno para muchas personas que hoy se encuentran excluidas de la

actividad económica, debido a las condiciones de desarrollo históricas que se desarrollaron en nuestro territorio y que tiene sus raíces históricas desde el descubrimiento de estos territorios por parte de los españoles y la posterior colonización que se basó en instituciones que marcaron las exclusiones de la mayoría de la población de las actividades económicas empresariales, forzados a mantenerse mediante el aporte de sólo la mano de obra.

Sin bien es cierto, son pocas empresas, esto no es obstáculo para que otras puedan sumarse a la ola que busca redimir a las poblaciones vulnerables ni motivo de desazón para descalificar la labor que adelantan estas empresas, pues es natural que todos estos emprendimientos se vean con cierto escepticismo por parte de muchos actores económicos, los cuales solo se embarcan cuando están seguros de los resultados, lo que representa una baja incertidumbre, pues se espera que la experiencia de los demás compruebe que en efecto hay pocos riesgos y en consecuencia pueden entrar en la realización de actividades similares.

Es necesario destacar lo mucho que le han asimilado a las propuestas de negocios con la base de la pirámide, en el medio empresarial colombiano, pues aunque el listado de las empresas que realizan negocios inclusivos como parte de sus estrategias competitivas no es exhaustivo en el listado anterior, pues es de suponer que son muchas más, no deja de sorprender como cuando la academia estudia los fenómenos que se relacionan con el desarrollo y el bienestar, es casi seguro una respuesta positiva de parte de los empresarios.

## MARCO REFERENCIAL

Luego de abordar este pequeño viaje, donde hemos pasado revista a los conceptos de competitividad, donde establecimos que si bien es cierto que se debate si existe la competitividad a nivel de países y donde no es nuestro objetivo terciar en este gran debate, aquí asumimos que la competitividad es de las empresas y esto se refleja en el nivel de competencia que adquieren cuando se posicionan en el mercado, luego pasamos revista al concepto de estrategia, el cual se convierte en una actividad muy importante de la empresa y sobre todo de la alta gerencia de las organizaciones, en busca de lograr las metas y objetivos de mercado, producción, financieros y de bienestar de empleados, pasamos revista al concepto de responsabilidad social corporativa, haciendo un viaje desde cuando se dan los primeros aportes hasta cuando se convierte en una responsabilidad social corporativa estratégica, para llegar a los negocios inclusivos como parte esencial y fundamental de la responsabilidad social corporativa estratégica, aquí nos basamos en el gran potencial que representan los ubicados en la base de la pirámide para los negocios establecidos y que esperan que esos negocios tengan una gran imaginación y capacidad de innovación para atender sus grandes necesidades.

Es precisamente cuando se atiende la posibilidad de hacer partícipes en la cadena de valor de la empresa a los que están ubicados en la base de la pirámide, cuando se realiza una verdadera labor de RSC estratégica, pues esta tiene el potencial de atender la labor social que se espera de la organización, por sus actividades inclusivas de gran parte de la población, tanto en el papel de proveedores, como en el papel de consumidores.



## BIBLIOGRAFÍA

**Acemoglu, D., & Robinson, J.** (2012). Por qué Fracasan los Países. Barcelona: Planeta.

**Barney, J.** (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.

**Bushnell, D.** (1994). Colombia una Nación a Pesar de si Misma. Bogotá: Planeta.

**Carroll, A.** (1999). Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, 268-296.

**Chandler, A.** (1963). *Strategy and structure*. Cambridge: Harvard University Press.

**Coase, R.** (1996). La Naturaleza de la Empresa. En O. Williamson, & S. Winter, *La Naturaleza de la Empresa. Orígenes, Evolución y Desarrollo* (págs. 29-48). Mexico: Fondo de Cultura Economica.

**ColombianReport.** (2010). Crecimiento de Mercados Inclusivos: estrategias Empresariales para la superación de la pobreza y la Exclusión en Colombia. Bogota: PNUD.

**Commons, J.** (1934). *Institutional Economics*. Nueva York: McMillan.

**Ghemawat, P.** (2000). *La Estrategia en el Panorama del Negocio*. Mexico: Prentice Hall.

**Grant, R.** (1991). The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for Strategy formulations. *California Management Review*, 114-135.

**Guerrero, D.** (1995). *Competitividad: Teoría y Política*. Barcelona: Ariel.

**Hamel, G., & Prahalad, C.** (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

**Kramer, M. R., & Porter, M. E.** (2006). *Estrategia y Sociedad*. *Harvard Business Review*, 78-91.

**Krugman, P., & Obstfeld, M.** (2004). *Economía Internacional. Teoría y Política*. Mexico: Pearson.

**Mahoney, J., & Pandian, R.** (1992). The Resource-Based View Within the conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 363-380.

**McWilliams, A., & Siegel, D.** (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 117-127.

**Mintzberg, H.** (1973). *Strategy-Making in Three Modes*. *California Management Review*, 44-53.

**Penrose, E.** (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.

**Porter, M.** (1982). *Estrategia Competitiva*. Cecsa.

**Prahalad, C. K.** (2005). *La Oportunidad de Negocios en la Base de la Pirámide*. Bogotá: Norma.

**Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E., & García, C.** (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Mexico: Pearson.

**Ricardo, D.** (1817). *Principos de Economía Política y Tributación*.

**Schumpeter, J.** (1942). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Barcelona: Deusto.

**Smith, A.** (1776). *La Riqueza de las Naciones*.

**Zadek, S.** (2005). El camino hacia la Responsabilidad Corporativa. *Harvard Business review*, 125-133.

