

**ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE RSE Y SU RELACIÓN CON LOS
PROVEEDORES FRUVER EN GRANDES SUPERFICIES**

PROYECTO DE GRADO II

LAURA MARÍA GIRALDO CRUZ Y JORGE HERNÁN VALENCIA GARCÍA

PROFESOR:

ANGELA GARTNER VILLA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

DICIEMBRE DEL 2017

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	3
2. ABSTRACT.....	3
3. INTRODUCCIÓN.....	4
4. JUSTIFICACIÓN.....	4
5. OBJETIVOS	5
6. MARCO TEÓRICO.....	6
6.1.1 Responsabilidad Social Empresarial	6
6.1.2 El concepto de RSE en cuanto a lo estratégico, político y ético.	8
6.1.3 Análisis Socio-Económico de la RSE	10
6.1.4 La RSE como la cara humana de los negocios.....	11
6.1.5 La RSE como herramienta de captación del talento humano	12
6.1.6 Estrategia y Sociedad	12
6.1.7 Prácticas de RSE en un entorno global	13
6.2.1 Economía Verde	15
6.2.2 Beneficios directos internos	16
6.2.3 Branding y Diferenciación de Mercado	17
6.2.4 Mercados verdes emergentes	18
6.3.1 Mercados Inclusivos.....	19
6.3.2 Apalancamiento en recursos locales.....	21
6.3.3 Concepto de valor.....	23
6.3.4 Mercados Inclusivos en Colombia	25
6.4.1 La creación de valor compartido	27
6.4.2 Como se crea valor compartido.....	28
6.4.3 Cómo crear valor compartido en la práctica.....	31
7 METODOLOGÍA	34
8 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	35
8.1 Análisis de RSE de campesinos y empresarios.....	35
8.2 Análisis de prácticas de RSE en Surtifamiliar	37
8.3 Prácticas para ejecutar en la organización	42
9 CONCLUSIONES.....	44
10 BIBLIOGRAFÍA.....	46

1. RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial no es algo filantrópico o que busque que las empresas se conviertan en actores de beneficencia. Cuando se decide desarrollar la RSE dentro de una organización, estas deben adoptar una postura activa y responsable no solo frente al entorno ecológico en el que se encuentran, sino también al entorno social en el cual están desarrollando sus prácticas, es decir, cuando se adopta algún tipo de RSE dentro de una organización, esta debe adoptar un rol a favor de del desarrollo sostenible, un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y del medio ambiente.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Mercados Inclusivos, Desarrollo Sostenible, Crecimiento Económico, Surtifamiliar.

2. ABSTRACT

Corporate Social Responsibility is not something philanthropic or something that seeks companies to become charitable benefactors. When companies decide to develop CSR within the organization, they must adopt an active and responsible position not only in the ecological environment in which they are, but also with the social environment in which they are developing their practices, that is, when some kind of CSR is adopted within an organization, it must adopt a role in favor of sustainable development, a balance between economic growth, social welfare and the use of natural resources and the environment.

Key Words: Corporate Social Responsibility (CSR), Inclusive Markets, Sustainable Development, Economic Growth, Surtifamiliar.

3. INTRODUCCIÓN

Los tiempos han ido cambiando, y el éxito de muchas grandes empresas de hoy radica en el impacto positivo que sus prácticas generen en los ámbitos en lo que se desarrollan, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Al inicio, las empresas solo se preocupaban por las necesidades legales y en que sus utilidades fueran buenas para así sostenerse en el mercado, pero esto ha ido cambiando y ya cumplir solo con la parte económica no es suficiente, cada vez más, los clientes, accionistas, la competencia hace que la parte ética, ambiental y social sea clave para la supervivencia de una empresa. Así que, incursionar en un proyecto de RSE, debe verse más como una inversión o un activo para la organización que cualquier otra cosa.

4. JUSTIFICACIÓN

Se puede ver como aún hay grandes concentraciones de pobreza en las zonas rurales de Colombia en donde se sigue presentando abandono por parte del estado, viéndose afectadas principalmente las comunidades campesinas que trabajan con el campo.

Estas comunidades campesinas, que no cuentan con el suficiente apoyo por parte del estado para desarrollar grandes proyectos rurales, deben ser más apreciadas y verlas como una nueva forma de no solo generar más ingresos para las

organizaciones mediante alianzas, sino también verlo como un proyecto de inclusión en donde se está apoyando y dándole nuevas oportunidades a comunidades abandonadas por el estado.

Es aquí donde se debe pensar en implementar las asociaciones o cluster para que haya un beneficio mutuo para ambas partes (proveedor/grande superficie) y así desarrollar no solo un impacto positivo para la organización, sino también para estas comunidades que dependen del trabajo del campo que son gran parte de la sociedad colombiana. Como se mencionó anteriormente la implementación de estas fusiones dentro de grandes superficies es una alianza no solo benéfica para el sector privado, sino también para el público.

5. OBJETIVOS

- Objetivo general: Analizar la implementación de la RSE en Surtifamiliar para ser una empresa socialmente responsable.
- Objetivos específicos:
- Identificar las barreras para la inclusión de los campesinos a las grandes superficies.
- Indagar las líneas de negocio donde se aplica la RSE.

6. MARCO TEÓRICO

6.1.1 Responsabilidad Social Empresarial

El término Responsabilidad Social Empresarial o RSE es usado frecuentemente en el ámbito educativo y empresarial bajo el fin de desarrollar prácticas éticas y sustentables para el ámbito empresa-sociedad. Sin embargo, este término no es del todo claro, puesto que durante el correr de las últimas décadas, un sin número de teóricos han planteado diferentes posiciones al respecto, una diferente de la otra, avanzando en sentidos contrarios y a veces complementarios, lo que da origen a la pregunta: ¿qué es realmente la RSE?

Al mirarse el concepto desde los años 20 que surge el concepto de RSE, cuando comienza a hablarse sobre el principio de caridad (filantropía), no como una actividad personal del empresario sino como una acción corporativa de la empresa (Filantropía Corporativa). (Ortiz, 2011). En los sesenta se desliga el término con la filantropía y caridad, tornándose a favor de la sociedad, por medio del impacto que desee ofrecer el empresario. Es decir, la empresa debe afectar positivamente su entorno. En los noventa, la teoría de los grupos de interés o stakeholders toma fuerza. Está básicamente plantea cómo la RSE es una manera de gestionar las relaciones de la empresa con sus respectivos grupos de interés. También en esta época se fortalece el término de Ciudadanía Corporativa: *“Entendida como la conducta responsable de la compañía en los negocios y en las relaciones con sus grupos de interés, con el medio ambiente y con la comunidad con la que está relacionada”* (Crespo, 2010; Paladino, 2004). Finalmente, para el 2000, intervienen

instituciones como la ONU y la Unión Europea con definiciones concretas de lo que este término significa, añadiendo valor por medio de una unificación de la RSE con la estrategia de la empresa.

En un principio, las empresas sólo tenían responsabilidades legales, pero todo este contexto ha cambiado, ya no solo cumplen un papel meramente económico, sino a su vez éticas, ambientales y sociales. Es decir, se pasa de cumplir un papel funcionalista, a desempeñar uno integrado en la sociedad (Ortiz-Martínez Crowter, 2004; Rodríguez, 2004)

De igual manera aparecen otros autores que promueven teorías más completas como Porter y Kramer que dicen que la RSE debe fundamentarse bajo cuatro escuelas del pensamiento que son: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. *“ por obligación moral se entiende el deber de la empresa de hacer lo correcto, de tal forma que dignifique a la comunidad en la que se encuentra; por sustentabilidad se entienden las conductas de la empresa encaminadas a proteger los recursos naturales y, en general, el medio social en el que se desempeña; por licencia para operar se entiende alguna forma la autorización social de la empresa, es decir, el consentimiento de la comunidad, gobierno, de los stakeholders , y por reputación se entiende la necesidad de gozar de buen nombre con el fin de mitigar las críticas feroces generadas por impactos y sociales y ambientales indeseados.”* (Kramer, Estrategia y Sociedad, 2006).

De esta manera Porter y Kramer también critican que esta definición de RSE se basa en la tensión entre empresa y sociedad y no en su interdependencia. Este

grave problema parte de una obvia causa más global, puesto que es evidente que ambas partes se necesitan mutuamente, puesto que una sociedad sana conlleva a una empresa sana. Si bien suena congruente, a la hora de pasar a la práctica hay falencias dentro de las organizaciones, es por esto que los autores proponen el concepto de valor compartido, que varía en este aspecto. (Porter y Kramer, 2006)

A su vez se ve el concepto de RSE que maneja Solis, quien establece una ideología más marxista, donde la regulación del sistema capitalista deberá ser hecho por medio de programas y conductas sociales que garanticen que la empresa realice una gestión más eficiente, tanto de su entorno interno como externo. Es decir, el estado deberá promover diferentes actividades para mantener las empresas, pero que a su vez se encarguen de que estas puedan retribuir de manera previa a la sociedad (solis, 2008).

6.1.2 El concepto de RSE en cuanto a lo estratégico, político y ético.

El concepto estratégico sustenta que la razón de ser de la empresa está en generar ganancias, pero con la RSE como razón integrada a su propuesta de valor, brindando una ventaja competitiva y diferenciadora en el mercado donde compete.

Dicha razón de ser nace de la idea que existen ciertos costos de operación y ambientales que la sociedad asume, pero que las empresas deben de retribuir, es entonces cuando la RSE ofrece una gestión responsable de sus operaciones. Es por eso que actualmente este concepto se encuentra arraigado en el núcleo de la

empresa con el fin de generar valor a la compañía y explorar fuentes de negocios, por medio de la innovación y la reputación que esta práctica conlleva.

De esta manera, estas estrategias llevan a que problemáticas sociales dejen de ser indiferentes y las empresas puedan ayudar a que exista un desarrollo social en las localidades donde se insertan, logrando que toda la comunidad haga parte del desarrollo mismo.

En cuanto al concepto político y social de la RSE se divide en dos versiones, en el Contrato Social y en La Ciudadanía Corporativa, ambas con la finalidad de cumplir deberes sociales y políticos.

Por un lado, la teoría integradora del Contrato Social tiene sus inicios en el siglo XVII con Locke y Hobbes. Acá se proponía que la sociedad es un artificio social que nace en un pacto, en una suma de voluntades donde el hombre es libre y tiene derechos básicos, pero que vivía en mucha inestabilidad. Es por eso que nace el Estado como forma política que tiene como finalidad garantizar los derechos de los individuos. La sola existencia del Estado implica la capacidad de garantizar que la voluntad general se lleve bien.

Por otro lado, el concepto de la Ciudadanía Corporativa es mucho más reciente y tiene mayor fuerza y varias compañías presentan su RSE en términos de ciudadanía corporativa. Bajo este concepto se muestra a la empresa como ciudadano, otorgándole unos derechos invulnerables y unos deberes con la sociedad.

Finalmente, en cuanto a lo ético vemos que es el concepto más importante, puesto que abarca a las demás. En este concepto vemos como muchas empresas han

fracasado, como los escándalos de Lehman Brothers, Enron y Wall Street. Deben existir códigos éticos y de conducta que delimitan el marco de acción de las personas y las empresas, no solo en el espacio laboral sino a su vez en el social, como personas y ciudadanos. De este modo se pasa a una dimensión moral que cultiva y promueve valores, hábitos y creencias en la ética empresarial que fomentan el respeto y la convivencia dentro de la empresa, pero que a su vez este se esparce en la sociedad.

6.1.3 Análisis Socio-Económico de la RSE

La RSE dentro del ámbito privado se lleva a cabo por el gerente, el encargado de decidir qué proyectos de RSE ejecutará la empresa según su criterio y sentimientos personales. Cabe recordar que este gerente es el encargado de cumplir y satisfacer los deseos de los propietarios que en su mayoría de veces si no es siempre, lo que buscan es: ganar la mayor cantidad de dinero posible según las reglas legales y éticas de la sociedad.

El gerente de la organización podrá ir en contra de los intereses de sus empleadores a la hora de tomar una decisión de cómo invertir el dinero de la organización en una iniciativa social, al hacer esto, sería como si el gerente estuviera imponiendo impuestos y al mismo tiempo tomando la decisión de cómo esos impuestos deben gastarse, y es aquí el momento en que dicho gerente se convierte en un empleado público ya que está imponiendo impuestos en pro de un propósito social y escogiendo personalmente como gastar este dinero. Es por esta razón que la RSE acepta el punto de vista del socialista, donde este afirma que la forma apropiada de

determinar el uso de los recursos escasos en alternativas distintas es responsabilidad de un mecanismo político y no comercial. (Canaval, 2013)

6.1.4 La RSE como la cara humana de los negocios

Las buenas prácticas de la RSE son cada día acogidas con más fuerza y como un referente muy bueno hacia la empresa que las implementa. Estas prácticas son mejor percibidas por los directivos de las grandes compañías, al lograr estas una alineación de las metas corporativas con las de la sociedad y manteniendo una buena reputación de las empresas.

La RSE brinda a los negocios la oportunidad de exhibir que las intenciones de las compañías extranjeras no son en contra de la sociedad local, en donde la implementación de principios y proyectos sostenibles que busquen el mayor beneficio de todas las partes interesadas es la prioridad. La RSE se convierte entonces en la cara humana de los negocios y la percepción de esta cara es vital para el óptimo desempeño de las compañías en todo el mundo, es por esto que hoy en día para cualquier organización el dar una alta RSE ya no representa un gasto sino un medio para mejorar la reputación y credibilidad de la compañía ante el stakeholder. (Richard Holme, 2002)

De igual manera la reputación se ha transformado también en los últimos tiempos. La empresa sigue siendo el actor principal, pero ya no el único. Hoy las aportaciones e interacciones de clientes, trabajadores, proveedores y otros grupos de interés, juegan un papel esencial. (Nakamura, 2015)

6.1.5 La RSE como herramienta de captación del talento humano

Cada vez es más evidente que a la hora de captar nuevo talento humano, la RSE es un factor muy llamativo para los candidatos, ya que el tipo de RSE que implemente la organización refleja los valores de la compañía y a quienes pueden ser parte de ellos.

Los millennials, constituirán el grueso laboral del futuro. Según las previsiones, representarán el 75% de los trabajadores en el año 2020. Una generación que parte de postulados novedosos y que está obligando a las empresas a repensar sus políticas de RRHH. Para los millennials, el trabajo no es una carga, sino un ámbito de disfrute y plenitud. Cuando valoran un empleo, el factor económico pierde peso frente a variables como la adecuación del mismo a su proyecto de vida. Consideran esenciales aspectos como la flexibilidad horaria, la posibilidad de teletrabajar, la autonomía, la innovación, la participación o la transparencia. Buscan adherirse a causas, prefieren empresas comprometidas con la sociedad y el medioambiente y valoran los entornos que promueven la multiculturalidad y la diversidad.

En este escenario, la RSE ayuda a diseñar y ofrecer propuestas novedosas y atractivas para este nuevo perfil de trabajadores del siglo XXI. Cabe resaltar que aún se presentan algunos limitantes dentro de las organizaciones que hacen que los empleados no se sientan involucrados en esta RSE.

6.1.6 Estrategia y Sociedad

“Gobiernos, activistas y medios de comunicación se han vuelto adeptos a perseguir rendición de cuentas de parte de las empresas por las consecuencias sociales de sus actividades. Una multitud de organizaciones confeccionan rankings de empresas de acuerdo a sus desempeños en responsabilidad social corporativa y a pesar de metodologías a veces cuestionables, estos rankings concitan una considerable atención”. (Kramer, Estrategia y Sociedad, 2006)

Por varias razones, las empresas hoy en día han mejorado sus consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades, no solo por aportar un bien al planeta sino también por las grandes consecuencias que se ganarían si una organización activista les llegará. Un ejemplo muy famoso fue el de Nike, *“Después de que The New York Times y otros periódicos de talla mundial reportaron que esta empresa tenía prácticas laborales abusivas en algunos de sus proveedores indonesios en los 90”* (Kramer M. y., 2011).

Hoy en día es cada vez más fuerte ver como organizaciones activistas de derecha y de izquierda se han vuelto más agresivas y eficaces a la hora de presionar públicamente a las organizaciones.

6.1.7 Prácticas de RSE en un entorno global

El pacto mundial de las Naciones Unidas para la RSC se trata de un pacto regido por cuatro oficinas de la ONU, en el cual se busca la buena ciudadanía corporativa, por ende, no es un instrumento obligatorio y regulador. Las empresas se adscriben

voluntariamente haciendo públicas sus prácticas y quienes no cumplan con los informes necesarios serán sacados del pacto.

El pacto se deriva de 3 pactos internacionales: La declaración universal de los derechos humanos, La declaración de la OIT sobre principios fundamentales y derechos laborales y por último la Declaración de Río sobre medio ambiente y desarrollo, abarcando así aspectos económicos, medioambientales y sociales.

En cuanto a la declaración tripartita de la OIT establece que los principios de esta declaración están dirigidos a gobiernos, empresas y sociedad de trabajadores con el fin de que exista la igualdad de oportunidades y de tratos, promoviendo lo siguiente: *“Todos los gobiernos deberán aplicar políticas destinadas a promover la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo, con miras a eliminar toda discriminación basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social”* (Ballester).

Por otro lado, en el ámbito global también aparecen las directrices del OCDE para las empresas, donde se da una serie de recomendaciones dirigidas por los países pertenecientes a la OCDE que se consideran fundamentales para las prácticas empresariales en estos gobiernos, pero de igual manera es solamente se realizan de manera voluntaria.

A través de la Comisión Europea y del Parlamento Europeo se logró redactar el Libro Verde, el cual busca *“fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”* (Ballester). Con este libro no solo se busca tratar la RSC sino además dinamizar las economías y convertir a Europa en un polo económico

aún más fuerte, plasmando sus metas hacia el futuro. Es por esto que se busca no solo incluir a los gobiernos y a multinacionales, sino también a pequeñas empresas y cooperativas, con el fin de abarcar a toda la población europea, todo esto por medio de medidas que busquen mejorar el ambiente laboral, la igualdad de género, respeto al medioambiente, aplicación de mecanismos cuantificables y las respectivas publicaciones de sus avances entre otras.

6.2.1 Economía Verde

Las condiciones actuales del planeta exigen cambios en todas nuestras prácticas. En muchas ocasiones hemos pedido por un desarrollo sustentable que respete a la naturaleza y olvide cualquier práctica que fomente el desperdicio de nuestros recursos naturales.

Con el paso del tiempo hemos podido ver cómo va avanzado de una manera muy rápida el Green marketing. Según Joel Makower *"esta tendencia se ha venido observando desde los 70s, un tiempo en el que se empezó a evidenciar la preocupación del hombre hacia el calentamiento global, y es aquí donde se empiezan a crear normas para las empresas en las cual el principal objetivo era la regulación de la polución"* (Makower, 2008).

Hacia la década de los 80s, la mayor parte de las empresas ya tenían en práctica las que antes eran ideas de "Pollution Prevention", teniendo en cuenta otras actividades encaminadas por este estilo como lo son "reducción de desperdicios" y "eficiencia energética". Cabe resaltar que, así como estas empresas estaban aportando al cuidado del medio ambiente con sus nuevas prácticas, también

implementaban estas ya que habían estado observado que dichas prácticas en pro del medio ambiente también beneficiaban sus gastos y costos, lo que la beneficiaria no solo por el lado de la nueva imagen que sus clientes iban a tener de ella, sino también por el lado monetario.

Dichos procesos han sido desarrollados en su mayoría por grandes compañías, que curiosamente han sobrevivido a recesiones mundiales y a su vez tienden a entregar más dividendos a sus accionistas. Es decir, ser verde o comprometerse con la sustentabilidad hace mas parte de un activo que de cualquier otra cosa (Kane, 2011). Grandes compañías actualmente, que no hacen parte de sectores comúnmente conocidos como sustentables han hecho este cambio. Estas empresas han hecho grandes inversiones en estas técnicas, por medio de adquisiciones o inversiones. Tal es el caso de Coca-Cola que invirtió en Innocent Drinks en 2009 o L'Oreal que compro a The Body Shop en el 2006.

6.2.2 Beneficios directos internos

De forma sencilla, convertirse en una empresa sustentable puede ser muy beneficioso para las finanzas de una empresa. En un estudio realizado entre 2006 y 2008, Kane encontró que solamente en un chequeo superficial de salud ambiental que el promedio de ahorro de 26 empresas en diferentes sectores era de 175.000 libras esterlinas en promedio al año. Estudios que si se hacían a profundidad podrían ser mucho mayores. Tal es el caso de Northern Foods (Kane, 2011) que ahorro 2 millones de libras esterlinas por medio de su programa de responsabilidad empresarial.

“Finalmente, los ahorros en desperdicios, ya sean en materiales, agua o energía vienen directamente en el final del balance comercial. Si su margen de beneficio es por decir 25%, cada libra de ahorros en desperdicios se equivalente a 4 libras en nuevas ventas. A diferencia de cortar personal, cortar desperdicios promueve la productividad y la moral”. (Kane, 2011) .

Las organizaciones no son las únicas que cambian su forma de pensar en cuanto a cómo producen sus productos, la mente de los compradores también se ve cambiada por todo este boom green, ya que estos empiezan a preocuparse por el daño que también están causando al ambiente por sus compras y es aquí donde los consumidores empiezan a cambiar su forma de comprar, según *“strategies for green economy”* el 79% de los consumidores Americanos, dicen que las practicas ambientales de una compañía influyen mucho en la compra y en la recomendación que le dan a sus personas cercanas sobre algún producto de dicha superficie.

6.2.3 Branding y Diferenciación de Mercado

El verdadero valor que existe para las compañías que se van por una ola un poco más *“verde”*, no se ven beneficiadas solo en lo financiero, sino que además logran observar como el beneficio real se ve trasladado al valor de marca y diferenciación que logran ante los consumidores, especialmente en el sector servicios, donde los costos de materia prima son mucho más bajos. Negocios más verdes generalmente suelen ser más respetados y atraen clientes que valoran el medio ambiente.

Al analizar el mercado verde, podemos observar como este aún no se encuentra desarrollado del todo. El negocio de los electrodomésticos aún se sigue

desarrollando, al igual que los cosméticos. No obstante, el sector que más impulsa esta nueva tendencia es la comida para bebés. El 70% de toda la comida vendida en el Reino Unido es orgánica. Lo que paradójicamente muestra que esto solo representa el 3,9% de toda la comida producida (Kane, 2011). Que básicamente nos muestra como preferimos alimentarnos con basura, pero no a nuestros hijos.

El beneficio a la hora de hacer negocios es algo más complicado. Por un lado, vemos como el sector público no solo pide por políticas ambientales, sino que últimamente pide reportes de progreso, que generan mejoramiento continuo en este aspecto. Normas que a su vez usan para designar quién puede quedarse con sus contratos. Tal es el caso de la compañía BT, quien asegura que sus credenciales ambientales lo han ayudado a ganar 1,9 millones de libras esterlinas en nuevos negocios. (Kane, 2011)

6.2.4 Mercados verdes emergentes

Existen nuevos mercados que se están desarrollando en pro del cambio climático, que a su vez avanzan muy rápidamente, como autos eléctricos, energías renovables, equipos con bajo impacto ambiental entre otros.

Este son de los sectores con más rápido crecimiento. Tan solo en el 2008, las energías renovables, tales como la solar y eólica atrajeron 140 billones de dólares en inversiones, comparada con los 110 millones de dólares para la generación de gas y carbón. Esta es la primera vez en la historia que las energías renovables superan en inversión a las energías fósiles.

6.3.1 Mercados Inclusivos

El concepto de Negocios Inclusivos es la evolución de los conceptos propuestos por el economista indio Prahalad, el cual promovía los negocios en la base de la pirámide, asegurando su rentabilidad y gran mercado, pues componen dos tercios de la población mundial. Pero si al pensar que un negocio inclusivo es un conflicto entre “*auto sostenible*” pero “*no rentable*”, se está entonces completamente equivocado. Este tipo de observación lleva a que se piense en estos negocios como negocios sin ánimo de lucro. Esta convención social lleva a la conclusión que socioculturalmente se está mal cobrarles a los más pobres. Es por eso, que el problema radica en la forma como percibimos la pobreza en América Latina, “*donde históricamente ha predominado un enfoque asistencialista que ve al pobre solo como sujeto de caridad y beneficiario de la generosidad de otros. Muchos en la región no acaban de estar cómodos con la idea de hacer del pobre un actor económico, ya que puede ser percibido como una forma de explotación*” (Marquez, 2009). No obstante, el éxito de estos negocios radica principalmente en este principio de rentabilidad sujeto al beneficio social directo e inmediato.

Los mercados inclusivos nacen como respuesta a las fallidas técnicas y acciones llevadas a cabo a finales del siglo pasado, donde se buscaba poder erradicar la pobreza bajo conceptos que enmarcan la parte menos próspera económicamente de manera incorrecta. Es decir, se malinterpretaron sus situaciones y necesidades.

Pero para poder acabar con la pobreza, primero hay que entender que es la misma. En el siglo pasado se definía pobreza como: *“La carencia de recursos naturales”* (Licandro, 2013). Esto conllevó a que se extendieron recursos para mitigar estas carencias, junto con conocimiento y capacitaciones para enseñar a hacer uso de las materias otorgadas. Sin embargo, dichas ayudas no lograron erradicar el problema de raíz y romper con la situación de manera estructural. *“Por un lado, el simplismo impidió identificar y actuar sobre las grandes restricciones estructurales que dificultan la salida de la pobreza (básicamente, la falta de competencias y activos sociales mínimos). Y por otro, el voluntarismo indujo al diseño de estrategias de inclusión que presuponían la viabilidad económica de emprendimientos que no cumplían con requisitos mínimos de la economía de mercado (acceso a mercados e insumos, calidad de productos, etc).”* (Marquez, 2009) De igual manera a finales del siglo se redefinió nuevamente la pobreza, estableciéndose como: *“la inhabilidad de controlar las circunstancias propias”* (Licandro, 2013) aportándole un matiz un poco más socio cultural aparte del económico.

Ya para este nuevo siglo se ha ido madurando un poco más el concepto y ahora se está buscando *“generar inclusión social mediante acciones focalizadas en la incorporación de comunidades y familias pobres a la economía de mercado”* (Licandro, 2013), lo cual surge entonces por lo que conocemos como Negocios Inclusivos.

Estos negocios se caracterizan por 4 aspectos que son: 1) la inclusión social de estos agentes en la economía de mercado; 2) al pertenecer a la economía de mercado pueden acceder a bienes y servicios, como así u vez de brindar los mismo,

dando como resultado una mejora en su calidad de vida; 3) para convertirlos en agentes económicos integrados, es necesario levantar las restricciones socio-culturales que limitan la capacidad de estos segmentos para actuar dentro de los parámetros de la economía de y 4) la participación del sector privado y adhiriendo a estas personas en sus propuestas de valor.

Es entonces como los negocios inclusivos van más allá de solamente ofrecer productos y servicios a la base de la pirámide, sino que los integran en el sistema de mercado, lo que significa que dejan de ser simples clientes y pasan a ser: clientes, proveedores e incluso empresarios que participan activamente en los modelos económicos que deberán crear una mejora en el estilo de vida de quienes estén involucrados.

Una de las grandes desventajas de las sociedades más vulnerables económicamente, es que se ven acosadas por intermediarios que se llevan toda su riqueza, pagándoles miserias por sus trabajos y cobrando de más por sus productos.

De esta manera los mercados inclusivos buscan romper con estas cadenas e involucrar a estos grupos en los mercados globales, para la creación de riquezas económicas y mejoras sociales. Lo que logra que estos trabajadores exporten su fuerza laboral a mercados que ya están consolidados.

6.3.2 Apalancamiento en recursos locales

Para poder realizar efectivamente los negocios inclusivos es necesario entender el contexto en el cual se va realizar el emprendimiento. Como, por ejemplo: liderazgos,

redes etc. Conocer la sociedad y cómo interactúan es fundamental para entender cómo se relacionan, como producen como venden, ver quien es mi competencia y cómo desarrolla sus actividades, quien produce es bien o servicio de manera informal. Es decir, hacer un benchmarking y crear estrategias desde esta nueva perspectiva y no esperar que el mercado funcione como una empresa multinacional. Es desde este punto, donde la estrategia dará el verdadero valor agregado y certeza de su eventual desarrollo.

“Sólo a partir de un conocimiento detallado de esa realidad, conseguiremos hacer un aporte para mejorarla. Cuando Colcerámica concibió “Su casa como nueva”, originalmente pensó en que la comercialización debía realizarse a través de cooperativas creadas ad hoc para tal fin. Sin embargo, las comunidades involucradas confrontaron a la empresa con un punto de vista diferente ¿Por qué crear nuevas organizaciones, se preguntaron, si ya tenían organizaciones de base con credibilidad, fuerte liderazgo y cultura participativa, que podían cumplir con ese rol? En palabras de Carlos Espinal, director de marketing de Colcerámica y líder de la iniciativa: “Después de escuchar a sus líderes argumentar a favor de una alianza entre la empresa y sus organizaciones, me pregunté ‘¿quién es el experto aquí? Deberíamos ser más humildes y valorar más sus perspectivas’”. (Marquez, 2009)

Para una empresa ya establecida poder ingresar a estos mercados, puede llegar a ser un desafío bastante grande. La presión por estandarizar y obtener economías de escala, pueden dificultar su éxito. Para poder llegar a estos

términos, es necesario generar soluciones específicas para este segmento que bajo soluciones como un join venture se puedan minimizar riesgos y cambiar productos y servicios ofrecidos para poder lograr la masificación de dicha producción, apoyada con el conocimiento de estas empresas u organizaciones sociales que ya operan en el sector, conocen su comportamiento y gusto.

6.3.3 Concepto de valor

El concepto de valor es completamente subjetivo según cada persona. Los cambios socioeconómicos afectan directamente esta percepción. La idea de creer que los pobres prefieren objetos de menor calidad es totalmente errónea y no se tiene en cuenta para nada la situación de las personas con bajo ingreso económico. *“Sin embargo, los pobres en América Latina muestran una fuerte preferencia por marcas líderes o intermedias, en lugar de marcas de bajo precio”* (Marquez, 2009). Hay que tener en cuenta el hecho de que estas personas no consumen productos de mayor precio por lo que significa el perder unos pesos de mas, pues si compro zapatillas de marca dejé de consumir alimentos para toda mi familia.

El costo de oportunidad de cada peso gastado es mucho mayor en estos estratos de la sociedad. Es por esto mismo que el valor del producto debe ser muy importante, pues ciertamente deberá abordarse con la perspectiva de ¿Cómo beneficio al consumidor?, pero a su vez se deberá plantear una

propuesta de valor para la comunidad, donde todos se vean beneficiados, pues estas ideas pueden determinar el éxito o fracaso de la iniciativa.

No se puede pensar en hacer negocios con la parte más baja de la pirámide pensado que son negocios normales. Ciertamente aplican diferentes tipos de conocimiento e interacciones que normalmente pasan por alto. Dicho conocimiento no se encuentra registrado en los libros de negocios y más bien permanecen en el conocimiento empírico de quienes se desenvuelven en el mismo, o bien, analizados en estudios antropológicos y sociales de magnitudes macro, que a la final no logran definir objetivamente cada mercado.

Es por eso que al hablar de Negocios Inclusivos generalmente se hace hincapié a fortalecer las relaciones colaborativas de sus integrantes. Se entienden estos sectores como grandes ecosistemas que interactúan entre cada uno de sus componentes. La empresa funciona en un ambiente que impacta la sociedad, y los ciudadanos impactan a la empresa, de igual manera la propuesta de valor y la economía de mercado influyen estas mismas dinámicas. Esta interconexión debe fomentarse para evitar cuellos de botella, para que traiga frutos, como son: la reducción de incertidumbre y flujo de información entre todas las dimensiones de la empresa y la sociedad, capitalización de la estructura social existente, potenciación de los conocimientos de mercados en estos estratos, inversión exterior, solidaridad, emprendimiento social, mejoras en infraestructura, etc.

Comunidad	Empresa
Aumento de ingresos	Acceso a mercados de consumo inexplorados
Ahorro por menores precios	Ahorro de costos
Opciones expandidas de consumo que mejoran la calidad de vida	Insumos que el mercado abierto no produce satisfactoriamente
Consolidación de derechos	Acceso a inteligencia de mercado
Refuerzo de la capacidad de organización y gestión	Economías de tiempo

Fuente: (Marquez, 2009)

6.3.4 Mercados Inclusivos en Colombia

Colombia aún se caracteriza por tener altos índices de pobreza en más de la mitad de su población, la cual se puede ver más centralizada gran parte en zonas rurales, donde hay una amplia marginación y abandono por parte del gobierno y del Estado.

Como dice la publicación 'Negocios Inclusivos, una estrategia empresarial para reducir la pobreza', editado por el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes), *"las poblaciones de bajos ingresos son un amplísimo grupo del mercado que las empresas deben abordar, permitiendo no sólo el acceso de estas personas a bienes y servicios sino también brindándoles las oportunidades necesarias para mejorar sus ingresos y su calidad de vida"*.

(Sostenible, 2010)

Gracias a los avances en materia de transporte y telecomunicaciones se ha podido ayudar al actual proceso de globalización de la agricultura. Como se menciona en

el texto de la CEPAL, después de la crisis mundial entre 2007 y 2008, se pudo notar como se retomó la economía mundial gracias a las economías emergente, en el cual la clase media tuvo mucho en que influir.

Es aquí donde las grandes empresas pueden hacer un impacto positivo no solo para su beneficio propio sino también para una gran parte de la sociedad colombiana que depende del trabajo en el campo, el cual hasta el día de hoy no se es bien remunerado ya que es muy poco o en ocasiones nulo el conocimiento que estas personas, en su mayoría campesinos saben sobre lo que en verdad cuesta su trabajo.

La implementación de estos negocios inclusivos dentro de las grandes superficies, es una alianza benéfica no solo para el sector privado, sino también para el público.

La conciencia mundial del cambio climático y a todo lo que esto lleva, ha generado la necesidad de querer implementar y tener una producción limpia a lo que se refiere de alimentos, ayudando a cuidar los suelos y a mejorar el hábitat.

Cabe resaltar que el sector agrícola primario ha tenido gran importancia en el PIB en todos los países de la región, ocupando Colombia el puesto 13, esto se puede ver en parte por los altos índices de pobreza e inseguridad alimentaria por los que pasa el país, como lo indica el informe de la CEPAL. (CEPAL)

Cada vez más las personas quieren alimentos naturales, de buena calidad, sin químicos, llevando así a que cada día los hogares colombianos prefieran más alimentos que vengan directamente del campo. El índice de aumento en la canasta

familiar de productos de zonas rurales en su mayoría es por mujeres, dado que son las que cumplen con los oficios del hogar (mercado).

Y es aquí donde se genera un modelo de producción de alimentos con poco o ningún procesamiento, que a su vez genera por el lado organizacional un flujo de dinero que contribuye a la revaluación del peso Colombiano y fortalece la imagen de las empresas que trabajan con productores del campo. Por el lado social, es una gran puerta para que comunidades campesinas salgan adelante y se vean beneficiados a través del sector privado, ya que el público no los ayuda.

6.4.1 La creación de valor compartido

Los programas de responsabilidad social corporativa nacen básicamente de las malas reputaciones que tienen las empresas con las comunidades donde están establecidas, puesto que para el sector privado invertir en acciones fuera del interés de la empresa es solo malgastar las utilidades de la empresa, enajenado su existencia dentro de su entorno, es decir, alejándose por completo. De igual manera, muchas leyes y regulaciones gubernamentales no fomentan este cambio de pensamiento dentro de las empresas, lo que ha llevado a que ambos lados consideren al otro como un obstáculo a la hora de llegar a sus objetivos.

Es por esto que el valor compartido entiende que las necesidades sociales no son las necesidades de estas economías, sino del mercado en general. Todo esto se logra al integrar los problemas sociales con sobrecostos para las empresas, como servicios públicos, falta de educación, etc.

De esta manera el valor compartido busca expandir la torta del valor económico y social, como puede ser el ejemplo del comercio justo. El cual, si bien es más una forma de redistribución que de valor compartido, puesto que *“el valor compartido se enfoca en las técnicas para el crecimiento y fortalecer clusters, proveedores y de otras instituciones para mejorar la eficiencia, rendimiento de los cultivos, la calidad del producto y la sustentabilidad del granjero”* (Kramer M. y., 2011) Diferentes estudios comprobaron cómo a través del comercio justo, los campesinos lograron incrementar sus ingresos en un 10% o 20%. Por otro lado, las inversiones en valor compartido llegan a elevar sus ingresos en casi un 300% (Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011). Puede que tome tiempo y dinero en la fase inicial, pero en el largo plazo toda la comunidad, tanto el sector privado como público se verá ampliamente beneficiado, tanto económico como socialmente.

6.4.2 Como se crea valor compartido

“Hay tres formas de hacerlo. Reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Cada una es parte del círculo virtuoso del valor compartido; al incrementar el valor en un área aumentan las oportunidades en las otras” (Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011)

Es necesario reconsiderar las necesidades de la sociedad. Para eso hay que reconsiderar: ¿es bueno nuestro producto para nuestros clientes?

No basta con satisfacer una necesidad, sino hacerlo de la mejor manera posible. No se trata de satisfacer la necesidad de comer, sino de hacerlo por medio de alimentos

saludables que aporten a mis clientes. De esta manera se están creando muchas nuevas gamas de productos y servicios, creando así valor compartido, ya sea porque son más saludables o porque son más amigables con el medio ambiente.

A su vez se debe mirar a los consumidores con menores ingresos, pues en ellas, hay un gran potencial de crecimiento económico, como social. Para esto el punto de partida deberá consistir en las necesidades y beneficios de la incursión en estos mercados. Es por eso que una mayor interacción con estas comunidades lleva a un mayor dinamismo y continua innovación por parte de la empresa para cubrir nuevas oportunidades de diferenciación y reposicionamiento en mercados completamente ignorados.

“Para satisfacer necesidades en los mercados subatendidos a menudo se requieren productos rediseñados con métodos diferentes de distribución. Estos requerimientos pueden detonar innovaciones fundamentales que también podrían tener una aplicación en los mercados tradicionales. Por ejemplo, el microcrédito fue inventado para atender las necesidades no satisfechas de financiamiento en los países en desarrollo. Hoy, crece rápidamente en E.E.U.U., donde está llenando un vacío importante que no había sido reconocido”. (Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011)

Ninguna empresa es autosuficiente. Para que una empresa prospere necesita de diferentes circunstancias que apoyen su eventual funcionamiento y crecimiento. Estas se ven afectadas altamente por los clusters donde se encuentre, o *“concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de*

productos y servicios de logística en un área particular” (Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011).

Estos clusters no sólo tiene en cuenta a empresas, sino que a su vez la comprenden entidades educativas, servicios públicos, asociaciones de comercio y demás entidades que facilitan el funcionamiento de los negocios comprendidos en estas áreas. Estas promueven la eficiencia y la competitividad de las empresas y por si fuera poco, de regiones enteras. Deficiencias en las mismas truncan las posibilidades de crecimiento.

Otro aspecto importante a la hora de crear clusters es la formación de mercados abiertos y transparentes. En ellos los proveedores reciben precios justos, la productividad y la calidad de los productos a su vez suben. Lo cual conlleva a que el poder de compra de las personas también aumente, mejorando la economía en general, beneficiando a toda la comunidad. Lo que resulta en un ciclo positivo de desarrollo económico y social.

“Para apoyar el desarrollo de clusters en las comunidades donde operan, las empresas necesitan indagar brechas y deficiencias en áreas como la logística, los proveedores, las canales de distribución, la capacitación, la organización del mercado y las instituciones educacionales. Después, la tarea es enfocarse en las debilidades que representan las principales limitaciones para la productividad y el crecimiento de la propia empresa y distinguir esas áreas donde la empresa está mejor equipada para influir directamente, de aquellas donde colaborar es más rentable. Es aquí donde estarán las oportunidades más grandes para el valor

compartido. Las iniciativas que aborden las debilidades del cluster que limiten a las empresas serán mucho más eficaces que los programas de RSE enfocadas en las comunidades, los que suelen tener un impacto limitado porque abordan demasiadas áreas sin enfocarse en el valor.” (Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011).

6.4.3 Cómo crear valor compartido en la práctica

Las empresas en la actualidad son muy diferentes las unas de las otras. No todas las empresas con ánimos de lucro terminan retribuyendo a la sociedad, puesto que aún se tiene muy en mente las ganancias a corto plazo que vienen influenciadas desde los mercados financieros. Es por esto que, empresas con fines de lucro junto a un desempeño social, representan una forma más elevada al capitalismo convencional, dado que permite que las empresas crezcan de manera conjunta con el ambiente que los rodean, permitiendo un ciclo positivo de prosperidad que conduce a utilidades perdurables.

La creación de valor compartido deberá estar regulada por leyes bien establecidas, las cuales deberán ser de carácter legal y ético. Lo cual permitirá que exista innovación en cuanto a la creación de valor para la comunidad, permitiendo así, encontrar nuevos consumidores y maneras de atenderlos, ampliando entonces sus posibles utilidades. Otro gran avance será el tema ambiental, puesto que todas las alternativas que busquen crear valor incluirán este tema, permitiendo grandes cambios estructurales dentro y fuera de la empresa.

No es de más encontrar que las empresas sean más fuertes en sus respectivas áreas a la hora de crear valor, es decir, su razón de ser le permite ahorrar en gastos,

estrategias y tener un impacto significativo en la sociedad más perdurable, dado el conocimiento previo.

Las oportunidades para poder generar valor compartido siguen proliferando. No todas podrán realizarlas en todas sus áreas, pero sí podrá ser implementado en varias de las mismas. Esto conlleva a que se integre en la cadena de valor, generando una estrategia y un posicionamiento único en el mercado que queda reflejado en el producto o servicio, mejorando las ventajas competitivas y las nuevas necesidades a satisfacer.

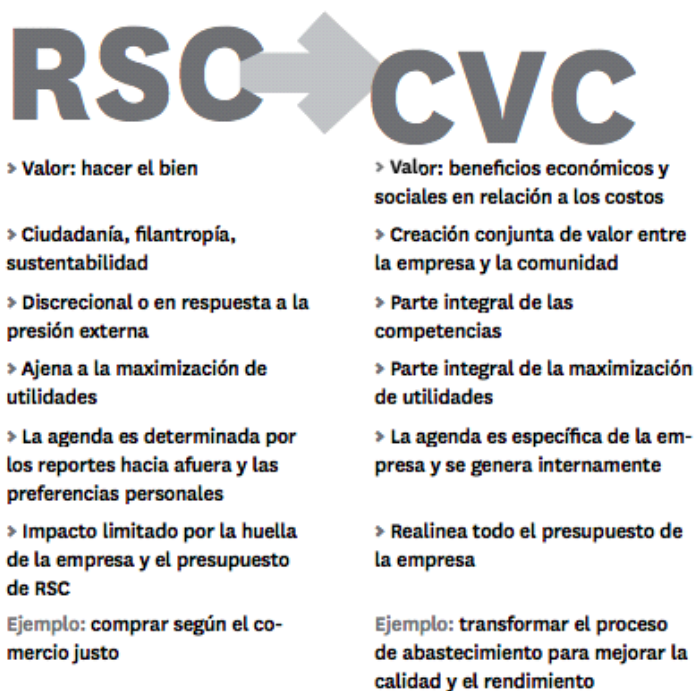
“Las tres vías para la creación de valor compartido se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, mejorar el cluster permitirá un mayor suministro local y cadenas de valor menos dispersas. Los productos y servicios nuevos que satisfagan necesidades sociales o que atiendan a mercados ignorados deberían tomar nuevas opciones para su cadena de valor en áreas como mercadeo y distribución. Y las nuevas configuraciones de la cadena de valor crearán demanda por equipamiento y tecnología que ahorran energía, conserven recursos y ayuden a los empleados.”
(Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011)

Para poder crear esta estrategia, es indispensable acompañarla de indicadores claros y efectivos, con el fin de poder lograr mayores impactos, es decir, las empresas deberán vincular dichos indicadores a sus intereses económicos como empresa.

Las empresas obtendrán menos éxito si intentan abordarlo todos los problemas de manera individual. Para esto, se deberá tener apoyo de la comunidad, del gobierno

y demás organismos públicos, con el fin de erradicar problemas sociales. *“La colaboración exitosa será impulsada por los datos, estará claramente ligada a resultados definidos, estará bien conectada con las metas de todos los stakeholders y se le hará seguimiento”* (Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011)

Como se puede observar en la gráfica, la creación de valor compartido es una forma más completa de implementar la responsabilidad social corporativa, ya que esta se enfoca solo en la reputación de la empresa y tiene una conexión limitada con el negocio. Por otro lado, la creación de valor compartido es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. Aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social.



Fuente: (Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011)

7 METODOLOGÍA

Para este trabajo, se realizará una Investigación cualitativa, el método utilizado será un estudio de caso y se implementara el instrumento de entrevistas a profundidad cara a cara, para que se puedan explorar diferentes áreas tanto en la gestión humana como en la responsabilidad social empresarial que está incorporando la empresa, que en este caso fue entrevistar tanto a proveedores campesinos como a trabajadores y accionistas de los supermercados Surtifamiliar.

8 ANÁLISIS DE RESULTADOS

8.1 Análisis de RSE de campesinos y empresarios

En comparación con lo que se ha venido investigando sobre qué es la RSE, y sobre cómo las grandes superficies pueden hacer un impacto positivo no solo para su beneficio propio sino también para una gran parte de la sociedad Colombiana que depende del trabajo en el campo, podemos ver gracias al trabajo de campo que se hizo, como estos (Campesinos) aún siguen teniendo desconocimiento del término de Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo podemos observar que hay congruencia entre los campesinos que conocen de este término y los empresarios que les compran. Estos llegan a la conclusión de que la RSE es la ayuda mutua entre ambas partes, por un lado, como las grandes superficies ayudan a estos campesinos no solo con la compra de sus productos sino también ayudándoles con sus familias y por el otro lado como estos campesinos les contribuyen con el cumplimiento de sus productos y buena calidad.

En cuanto a las barreras de entrada presentadas en las grandes superficies podemos observar como la parte legal sigue siendo uno de los principales

problemas para los campesinos a la hora de entrar a negociar con las grandes superficies, y como este mismo tema legal es parte primordial para las grandes superficies a la hora de negociar con los campesinos. Se hace imperativo el uso del Rut y de cámara y comercio con el fin de poder vender sus productos y realizarles sus respectivos pagos.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, el beneficio es mutuo, pero no hay de todo conformismo por parte de los campesinos, ya que manifiestan que el beneficio podría ser mayor. Las grandes superficies se ven muy beneficiadas ya que están adquiriendo productos frescos, directos del campo y sin conservantes ni químicos, que es mucho en lo que se están fijando ahora los compradores. A su vez, los campesinos se sienten seguros ya que cuando se negocia con una gran superficie el pago será seguro, pero mencionan que los pagos deberían ser mejores y que por ser pequeños productores les toca acoplarse al precio del mercado, que no siempre los termina favoreciendo.

Por último, se analizó la forma en la que se realizan las negociaciones. Ambas partes están de acuerdo en que la mayoría de las negociaciones y la mejor forma de hacerlo es directamente (Campesino/ Grande superficie), sin intermediario, pero los campesinos mencionan que en muchas ocasiones les toca asociarse ya que no cuentan con los recursos necesarios para el transporte de sus productos y mencionan que abrir cuentas y solicitar préstamos para ellos es muy difícil. Lo que resulta en la llegada de intermediarios que sí pueden resolver los diferentes problemas que el campesino pueda tener.

8.2 Análisis de prácticas de RSE en Surtifamiliar

Surtifamiliar es una cadena de supermercados que realiza prácticas de RSE sin tener un completo conocimiento sobre lo que este término significa y sus posibles implicaciones. Actualmente cuenta con campañas de ahorro de energía, reciclaje, y ayuda a los campesinos. Sin embargo, el concepto es mucho más amplio, e incluso llegan a realizar actividades de RSE sin tener conocimiento de este, es por esto que terminan limitándose a esfuerzos superficiales que no llenan del todo los cambios estructurales básicos necesarios para generar clusters de mercado óptimos para el desarrollo.

Al analizar a Surtifamiliar bajo los parámetros del mercado verde, se puede determinar la carencia de este concepto. Si bien existe una RSE, el distintivo de mercados verdes aún no se logra desarrollar, lo que desencadenaría en un mayor valor de marca y eventualmente en mejores rendimientos financieros. Teniendo en cuenta que el 53% de los consumidores globales prefiere realizar compras en empresas con una fuerte reputación ambiental, esto no solo potenciaría los compradores actuales, sino que aumentaría y atraería a compradores potenciales.

Este desarrollo de mercado verde además ayuda a atraer una mejor fuerza laboral. Actualmente dentro de Surtifamiliar existe una gran rotación de personal que se ve reflejado en grandes gastos de personal, que pueden ser mitigados por medio de estas campañas. De igual manera, la nueva fuerza laboral, los más jóvenes también prefieren laboral en empresas con campañas ambientales, lo que a su vez crea un gran sentido de pertenencia.

Se hace necesario replantear las estrategias y campañas ambientales ya que, si bien actualmente existen políticas de reciclaje y ahorro de energía, estas no se están viendo traducidas en el valor de marca, que no solo le da mayor valor a la empresa, sino que se fomenta la lealtad de los clientes, ayuda a traer personal más comprometido, se lograría mitigar la rotación de personal y generar mayores ahorros e ingresos generales para la compañía.

Por otro lado, al analizar el tema de mercados inclusivos, observamos que para que estos se puedan desarrollar se necesitan 4 aspectos importantes, los cuales son: 1) Inclusión Social; 2) Pertener a la economía de mercado; 3) eliminar las restricciones socioculturales; 4) Participación del sector privado. En pocas palabras se busca que se les permita a estas personas poder ser parte activa del mercado, no sólo como compradores, sino a su vez como vendedores y empresarios que ayuden al sector privado a entrar a estos nuevos mercados, donde ellos saben cómo funciona el entorno y cómo penetrar de manera adecuada dado el cambio sociocultural al que la empresa se encuentra ajena.

Actualmente, Surtifamiliar ayuda y asesora a diferentes campesinos para sus respectivos registros en cámara y comercio y el RUT. Además de eso también se les compra sus productos y se les da prioridad a la hora de la compra frente a vendedores más grandes.

Es así como Surtifamiliar cumple con el primer, segundo y cuarto punto de las condiciones de mercados inclusivos. Ya que ayuda a formalizar y se les convierte en empresarios, permitiéndoles vender sus productos. No obstante, hace falta que

se desarrollen mecanismos para que se rompan las barreras socioeconómicas que existen actualmente en la sociedad colombiana, específicamente en el Valle del Cauca, dado que muchas veces estos campesinos se limitan a realizar las actividades mínimas para cumplir por miedo a que empresas más grandes los puedan sacar o por las diferentes trabas que se les implementan para poder cumplir con sus pedidos, de tipo logístico y fletes de transporte.

Igualmente, los campesinos carecen de información y de oportunidades en cuanto a los negocios inclusivos que permitan un desarrollo contundente y progresivo por parte de las organizaciones, que si bien los tienen en cuenta, no les brindan la capacitación e información suficiente para que ambas partes puedan sacar el mayor beneficio mutuo.

Las barreras Socioculturales son en muchas veces de carácter mental, como a su vez legal. Por este motivo, hace falta el empoderamiento y asesoría en cuanto a este tema, con el fin de no dejarlos a la deriva con la formalización legal, sino que a su vez se puedan empoderar y conocer qué trámites necesitan realizar para seguir creciendo y donde mitigar riesgos a la hora de realizar transacciones en la economía de mercado al que pertenecen actualmente.

Puede que la implementación de estas prácticas tome tiempo y dinero para ambas partes, pero en el largo plazo ambas partes, tanto el sector privado como el público se verá ampliamente beneficiado, tanto económico como socialmente.

Por último, el valor compartido es el escalón siguiente de los mercados inclusivos, puesto que se hace necesario tener integrados a los grupos de interés en la

economía de mercado primero para poder potencializar dichos mercados a través de la creación de valor compartido.

Como se mencionó anteriormente, pudimos notar algunos vacíos de información de Surtifamiliar respecto a lo que es y cómo implementan el valor compartido, pero esto no quiere decir que no lo estén implementando, ya que se puede ver la conexión entre los problemas sociales de sus trabajadores como costos de la organización.

El valor compartido en aspectos generales se enfoca en la mejora de técnicas aplicadas a los negocios, para el crecimiento continuo de las comunidades y las empresas. Para poder desarrollar este concepto se miran tres condiciones necesarias: la primera de ellas es reconcebir los productos; la segunda es redefinir la productividad; y la tercera es la creación de cluster de apoyo para la producción.

Surtifamiliar entonces, ayuda a los campesinos a que se formalicen, permitiéndoles comprarles todo lo que estos produzcan. A su vez, pide que estos productos contengan el mínimo de químicos e insecticidas, reconcibiendo los mercados con el fin de beneficiar al consumidor final, ofreciéndoles los mejores productos con las mejores calidades posibles, cumpliendo así con la primera condición del valor agregado, que es la de reconcebir los productos. Puesto que se les garantiza la compra, a cambio de mejores calidades.

Por otro lado, vemos que en cuanto a la redefinición del producto y creación de clusters, Surtifamiliar no hace nada al respecto, configurándose en una gran oportunidad de mejora para la empresa. Para esto va a ser necesario un mayor involucramiento por parte de Surtifamiliar con sus proveedores, analizando y

haciéndole seguimiento a los procesos de producción con el fin de mejorar la producción. Esto dotará al producto de mayores eficiencias y a su vez mejores prácticas ambientales que se traducen en un beneficio mutuo que será reconocido por el cliente final, mejorando de esta manera la producción y las ventas, creándose un escenario de ganar-ganar que se verá reflejado en el largo plazo.

Permitir el desarrollo de clusters locales es el otro aspecto que ayudará a la creación, el éxito y la continuidad del valor compartido dentro de una empresa. Este es uno de los aspectos más importantes ya que como se mencionó anteriormente, ninguna empresa es autosuficiente. Para el crecimiento de Surtifamiliar, fue necesario la alianza con clusters de la región, proveedores de productos y servicios de los lugares en donde se han montado estos. Estas alianzas promueven no solo las ganancias y la eficiencia de la empresa sino también de las regiones en las cuales se encuentran supermercados de Surtifamiliar.

El éxito de estos clusters depende de ambos lados, no solo de la organización o de los proveedores y esto se pudo observar en el análisis de los resultados. Surtifamiliar se preocupa por tener a sus proveedores contentos con dicha alianza, cumpliéndoles principalmente con sus pagos a tiempo y es así como reciben por parte de los proveedores productos de la mejor calidad. Es una relación de beneficio mutuo en el cual ambas partes ganan.

De esta manera, se pueden identificar ineficiencias presentes en la producción que bien pueden estar localizadas en áreas de logística, capacitación, suministros, mercadeo u organizacional, permitiendo que entren otros agentes a hacer parte de

este proceso, creando clusters solidarios, que permitan y dinamicen el funcionamiento del progreso económico en las áreas donde estas producciones se están llevando a cabo. Todas estas iniciativas de clusters que permiten abordar debilidades en los procesos productivos, son mucho más eficientes que cualquier que cualquier programa de responsabilidad social y generan beneficios mutuos perdurables a largo plazo.

De este modo la creación de valor compartido representa no solo la evolución de los mercados inclusivos sino a su vez, la evolución de la RSE. Ya no se busca entonces hacer el bien y generar una buena reputación con los grupos de interés, sino que se busca generar beneficios económicos para el entorno y la sociedad en general, buscando el ganar-ganar y a su vez respondiendo con los aspectos de reputación y hacer el bien.

A su vez, la creación de valor compartido se integra a la razón de ser de la compañía, haciendo parte de las estrategias para maximizar las utilidades, a diferencia de la RSE donde esta se encuentra ajena a la empresa, y responde únicamente a políticas desarrolladas para mitigar el impacto que se genera en el entorno, es decir, mejorar la reputación.

8.3 Prácticas para ejecutar en la organización

Para poder crear valor compartido en la práctica se debe tener en cuenta que la retribución viene a largo plazo. Esta es la forma más elevada de capitalismo donde las empresas con fines de lucro, de manera conjunta con el ambiente logran un ciclo positivo de utilidades que serán perdurables a largo plazo.

Para poder lograr la creación de mercados inclusivos es necesario conocer la sociedad y la forma como estas interactúan y se relacionan, aprovechando así los grupos, cooperativas, etc, que ya conocen el mercado, saben cómo funcionan, tienen liderazgo dentro del mercado y saben cómo se comporta este entorno. Podemos ver los beneficios que ofrecen este tipo de organizaciones a los campesinos a la hora de la creación de una cadena de valor, pero del mismo modo como estas organizaciones en muchas ocasiones hacen caso omiso a las ideas o propuesta que la comunidad aporta.

Para que sea efectiva la implementación de los mercados inclusivos, debe haber una división mutua del riesgo por medio de sociedades de tipo Ad Hoc o Join Venture.

De esta forma, las empresas deben enfocarse en mejorar sus técnicas no solo para el crecimiento de estas sino también para el de sus aliados, que en este caso serían los proveedores rurales o campesinos, las organizaciones deberían enfocarse en el cluser local de estos proveedores y otras instituciones como las sociedades nombradas anteriormente para mejorar la eficiencia, el rendimiento de los cultivos, la calidad del producto, etc. Todo esto ya ha estado soportado por varios estudios en donde los campesinos que trabajan con organizaciones que implementan esto han logrado elevar sus ingresos en un 300% (Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011).

9 CONCLUSIONES

- Logramos romper un paradigma respecto a la perspectiva que tenemos hacia el proveedor campesino, ya que siempre que se piensa en ellos, pensamos en un productor del campo de bajos recursos, humilde, si bien aún hay muchos que se encuentran en esta situación, pero también nos encontramos con proveedores con demasiada capacidad adquisitiva, capaz de proveer a grandes superficies como La 14.
- Surtifamiliar debe favorecerse arriesgándose a crear mercados inclusivos para no solo desarrollar el entorno sociocultural del Valle del Cauca sino para mejorar su percepción de marca, retribución a la sociedad y sobre todo en sus ingresos financieros, por medio de mejores productos, alianzas y clientes más leales.
- Consideramos que debe haber una fuerte relación de beneficio mutuo entre proveedor y la empresa, dejando a un lado el pensamiento de obtener grandes utilidades a costa del gran trabajo de los campesinos
- Como se mencionó anteriormente, debe haber más igualdad entre proveedor y empresa, una concepción de capitalismo más elevada en donde ambas partes se beneficien.
- Se debe llegar más a los sectores tanto públicos como privados, públicos porque carecen de capacidad de gestión y recursos para desarrollar

proyectos de este tipo y privados porque desconocen las necesidades del sector público.

- La implementación de la RSE, se debe ver más como un activo o una inversión a largo plazo para la organización.
- Se espera que, con este nuevo vínculo, se deje a un lado el solo pensar en obtener utilidades para las organizaciones a costa de las necesidades de la sociedad y desarrollar un nuevo concepto en que las ganancias son para ambas partes.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Canaval, J. S. (2013). *Disertación teórica para el estudio de la evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial y su aplicación en los Recursos Humanos*. Cali: Universidad ICESI.
- CEPAL. (s.f.). *Coperatividad, sostenibilidad e inclusion social e la agricultura*.
- Licandro. (2013). Modelos para el analisis de los negocios inclusivos: construccion mediante el estudio de casos. *Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 32-48.
- Ballester, I. (s.f.). El distintivo de calidad empresarial como manifestacion de la responsabilidad social corporativa y su repercusion en las practicas empresariales defensoras de la igualdad de oportunidades. *Revista del Ministerio del trabajo y Asuntos Sociales*, 175-188.
- Bogota, Cámara de Comercio de. (s.f.). *Premio Valor Compartido: Caso Campo Real*. Bogota.
- Estévez, R. (12 de Enero de 2016). *Eco Inteligencia*. Obtenido de <https://www.ecointeligencia.com/2016/01/economia-verde/>
- Kane, G. (2011). *The Green Executive. Corporate Leadership in a low Carbon Economy*. Nueva York: Earthscan.
- Kramer, M. y. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*, 5.
- Kramer, M. y. (2011). La Creacion de Valor Compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.
- Makower, J. (2008). *Strategies for the green economy*. Estados Unidos: McGraw-Hill Education.
- Marquez, R. B. (2009). Negocios Inclusivos en America Latina. *Harvard Business Review Latinoamerica*, 28-38.
- Nakamura, P. (15 de Marzo de 2015). *Patricia Nakamura*. Obtenido de patricianakamura.com/category/rsc/
- NU. CEPAL. División de Desarrollo productivo y Empresarial. (2011). *Competitividad, sostenibilidad e inclusion social en la agricultura*. Chile: Libros de la CEPAL.
- Ortiz, L. B. (29 de Mayo de 2011). *El Observador Economico*. Obtenido de www.elobservadoreconomico.com/articulo/1096
- RES, A. (2012). *Creacion de Valor Compartido*. Santiago: Accion RSE.
- Richard Holme, P. W. (2002). *Responsabilidad social corporativa: Dandole buen sentido empresarial*. Alemania: CECODES.

Sostenible, C. E. (2010). *Negocios Inclusivos, una estrategia empresarial para reducir la pobreza*. Colombia.

Vanessa Lombana, C. M. (2014). *Mercadeo, Vallenpaz*. Cali: Universidad Icesi.