UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Incidencia de las estrategias empresariales para la creación de valor en el mercado de los negocios inclusivos; el modelo de la industria láctea FLORALP

AUTORA: Alba del Pilar Racines Cabrera

E-mail: albadelpilar@hotmail.com

TUTOR: Econ. Gary Rafael Flor García

Mayo 2014

Quito, Ecuador

AGRADECIMIENTO

Al finalizar el desarrollo de la tesis de Maestría, es de gran satisfacción el logro alcanzado y, a la vez, reconocer el aporte de varias personas que de diferente manera han contribuido a la consecución de este propósito.

En primer lugar, quiero expresar mi cariño especial a mi madre Delia quien me ha enseñado la importancia del sentido de superación personal y demás valores, a mi padre René que aún que ya no se encuentra con nosotros, me dejó un gran ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracterizó y que me ha infundado siempre, a mi hermana Germania, quien cada día, en base a su experiencia personal y profesional, me ha sabido guiar y enseñar muchas cosas positivas, a Renato una persona especial en mi vida, quien creyó en mí y me animó a seguir adelante. A mí apreciado tutor Eco. Gary Flor mi sincero agradecimiento por su participación activa en el desarrollo de esta tesis. Y finalmente a Dios porque es el que permite y conduce mi vida.

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi familia que, gracias a su apoyo incondicional, pude concluir mi carrera. A mi madre por hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor.

A mi hermana, por estar siempre presente, acompañándome en toda situación. Al resto de mi familia y amigos que, de una u otra manera, me han llenado de sabiduría para concluir la tesis.

DECLARACIÓN

Declaración: Yo, Alba Del Pilar Racines Cabrera, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y, que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Alba del Pilar Racines Cabrera

C.I. 1711527620

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
AGRADECIMIENTO II
DEDICATORIA IV
DECLARACIÓN ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
INDICE GENERAL VII
INDICE DE CUADROS XI
INDICE DE GRÁFICAS XII
INDICE DE ANEXOS XIII
RESUMEN XIV
ABSTRACT XV
CAPÍTULO I 1
RESUMEN DEL PLAN DE TESIS 1
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN 1
1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 1
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 3
1.3.1. Objetivo general 3
1.3.2. Objetivos específicos 4
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 4
1.4.1. Justificación teórica 4
1.4.2. Justificación metodológica 5
1.4.3. Justificación práctica 6
1.5. MARCO CONCEPTUAL 6
1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO 10
CAPÍTULO II 12
MARCO REFERENCIAL 12
2.1. INTRODUCCIÓN 12
2.2. CONTEXTO MUNDIAL EN LA INDUSTRIA DE LOS LÁCTEOS 13
2.2.1. Evolución 15
2.2.2. Sector 16
2.2.3. Crecimiento 17
2.2.4. Tendencia 18
2.2.5. Cadena de suministros de lácteos 19
2.2.6. Estrategias empresariales 20

2.2.6.1. Estrategias de mercado mediante negocios inclusivos 22
2.3. PANORAMA NACIONAL DE LOS LÁCTEOS 23
2.3.1. La realidad de las empresas lácteas en el Ecuador 26
2.4. QUÉ SON LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS 27
2.4.1. Actores que intervienen en los negocios inclusivos 29
2.4.2. Los negocios inclusivos en la base de la pirámide 31
2.4.3. Base de la pirámide 33
2.4.4. Desarrollo de negocios inclusivos en la base de la pirámide como RSE 35
2.4.5. Evolución de los negocios inclusivos 37
2.4.6. Oportunidades en la cadena de valor para desarrollar negocios inclusivos 39
2.5. CASOS DE ÉXITO SOBRE NEGOCIOS INCLUSIVOS 41
2.5.1. Delizia, Bolivia 41
2.5.2. Alpina Colombia 42
2.5.3. Toni Multinacional 43
2.5.4. Floralp- Ecuador 44
2.6. LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL ECUADOR 45
2.6.1. Diagnóstico actual 46
2.6.2. Marco legal 47
2.6.3. Instituciones de apoyo 48
2.6.4. Organismos nacionales 50

CAPÍTULO III 53

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 53

3.1. MÉTODO 53
3.2. TIPO DE ESTUDIO 54
3.3. TIPO DE FUENTES 55

CAPÍTULO IV 60

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 60

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 60
4.1.1. Misión 61
4.1.2 Visión 61
4.2. NEGOCIOS INCLUSIVOS DE FLORALP 61
4.2.1. Proveedores de la industria Floralp 62
4.2.2. Proceso de calidad y productividad de la industria Floralp 62
4.2.3. Empleados 63
4.2.4. Organizaciones de apoyo 63
4.2.5. Asociatividad 64
4.2.6. Acuerdos de responsabilidad 64
4.2.7. Análisis FODA de la industria láctea Floralp 65
4.2.8. Evaluación financiera 68

4.2.9. Indicadores financieros 71
4.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 73
4.3.1. Análisis profundo sobre las relaciones empresariales con proveedores 75
4.3.2. Análisis de resultados de las encuestas a pequeños productores 81
4.3.2.1. Grado de conocimiento sobre negocios inclusivos 81
4.3.2.2. Factores de éxito en la implementación de negocios inclusivos 85
4.3.2.3. Lecciones aprendidas en la implementación de negocios inclusivos 89
4.3.3. Análisis de resultados de las encuesta a empresarios 94
4.3.3.1. Grado de conocimiento sobre negocios inclusivos 94
4.3.3.2. Factores de éxito en la implementación de negocios inclusivos 96
4.3.3.3. Lecciones aprendidas en la implementación de negocios inclusivos 99
4.4. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO 101
4.4.1. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter 101
4.4.2. Enfoque de la cadena de valor 105
CAPÍTULO V 108
PROPUESTA 108
5.1. INTRODUCCIÓN 108
5.2. JUSTIFICACIÓN 109
5.3. OBJETIVO 110
5.4. FUNDAMENTO TEÓRICO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS 110
5.5. CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS 112
5.6. POR QUÉ SURGEN LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS 114
5.7. COMÓ MODELAR LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS 115
5.8. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE NEGOCIOS INCLUSIVOS 119
5.8.1. Sensibilización 122
5.8.2. Capacitación 122
5.8.2.1. Capacitación a los pequeños productores 123
5.8.2.2. Servicio de capacitación 124
5.8.3. Análisis de mercado 127
5.8.4. Análisis de proveedores de materia prima 128
5.8.5. Estrategias de negocios inclusivos 129
5.8.5.1. Estrategias de iniciación 129
5.8.5.2. Estrategias de mercado 130
5.8.5.3. Estrategias de competitividad 130
5.8.5.4. Estrategias de innovación 131
5.8.5.5. Estrategias de gestión 133
5.8.6. Evaluación de la propuesta 134
5.8.7. Sostenibilidad 135
5.9. DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS FLORALP 137
CAPITULO VI 140

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 140
6.1. CONCLUSIONES 140
6.2. RECOMENDACIONES 146
ANEXOS 152
BIBLIOGRAFÍA 168

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Indicadores sociales del Ecuador 2
Cuadro No. 2 Producción láctea de los principales países en el mundo 14
Cuadro No. 3 Estratificación de la producción de leche en ecuador, 2012 25
Cuadro No. 4 Negocios inclusivos en América Latina 37
Cuadro No. 5 Población de investigación 57
Cuadro No. 6 Reclamos referentes a inocuidad 67
Cuadro No. 7 Reclamos referentes a calidad 67
Cuadro No. 8 Balance de situación 2010-2012 70
Cuadro No. 9 Floralp: estado de operaciones 2008-2012 73
Cuadro No. 10 Ventas Floralp: Productos 74
Cuadro No. 11 Capacidad producción plantas 75
Cuadro No. 12 Tabla de sobre bono sanitario 76
Cuadro No. 13 Etapas de implementación de los negocios inclusivos 121
Cuadro No. 14 Capacitación 126
Cuadro No. 15 Evaluación de la propuesta 135

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1 Mapa de países productores de lácteos 2012 15
Gráfica No. 2 Evolución de la producción de leche en la región de América Latina y El Caribe en comparación con la producción mundial, 1991-2011. 16
Gráfica No. 3 Producción de leche en 19 países de América Latina y El Caribe, 2011(millones de litros). 17
Gráfica No. 4 Crecimiento anual de la producción de leche en América Latina y El Caribe 1990-92 a 2009-11 18
Gráfica No. 5 Perspectivas para la producción lechera en los principales países productores al 2014. 19
Gráfica No. 6 Cadena de suministros de lácteos 19
Gráfica No. 7 Cadena de valor y los actores de los negocios inclusivos 30
Gráfica No. 8 La base de la pirámide 34
Gráfica No. 9 Ventas Floralp 74
Gráfica No. 10 Conocimiento sobre negocios inclusivos 82
Gráfica No. 11 Beneficios de asociación e inclusión de mercado 83
Gráfica No. 12 Garantías como proveedor de leche 84
Gráfica No. 13 Aspectos que ocasionan el éxito 85
Gráfica No. 14 Intervención con otras instituciones 86
Gráfica No. 15 Producto para ser competitivo 87
Gráfica No. 16 Alternativa para integrarse 88
Gráfica No. 17 Acceso al mercado de lácteos 89
Gráfica No. 18 Ventajas y desventajas 90
Gráfica No. 19 Evitar fracaso 91
Gráfica No. 20 Obstáculos 92
Gráfica No. 21 Capacitarse para oportunidades 93
Gráfica No. 22 Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter 105
Gráfica No. 23 Cadena de valor Floralp 107
Gráfica No. 24 Etapas de implementación de los negocios inclusivos 120
Gráfica No. 25 Modelo de negocios inclusivos Floralp 137
Gráfica No. 26 Modelo de negocios inclusivos en la industria láctea, propuesto 139

INDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Siglas 152
Anexo No. 2 Marco Legal 152
Anexo No. 3 Formato de Encuestas 159
Anexo No. 4 Listado de encuestados (empresarios, pequeños productores) 164
Anexo No. 5 Análisis FODA de la empresa Floralp 166

RESUMEN

El modelo de los negocios inclusivos son actividades económicas rentables que permiten lograr la participación de los pobres en cadenas de generación de valor de empresas, de manera que la base de la pirámide logre capturar valor para sí mismos y, como consecuencia, mejorar sus condiciones de vida. Este estudio analiza los temas importantes que necesitan ser tratados para garantizar la integración de los negocios inclusivos y llevarlo a escala, ilustrados con ejemplos de la práctica como el modelo de estudios de la industria láctea Floralp en Ecuador entre otras empresas nacionales. Estimulando el interés por demostrar cómo hacer negocios con los pobres puede ser positivo para todos los actores que intervienen, clarificando las formas en que los negocios, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil pueden crear valor para todos. Ante lo expuesto, se presentan una serie de estrategias y recomendaciones que pueden aportar a generar un marco facilitador que permitan la tendencia a esfuerzos de las partes involucradas, y el proceso de acercamiento al sector privado, genera un conjunto de ideas para el desarrollo de los negocios inclusivos.

Palabras Clave: NEGOCIOS INCLUSIVOS, ESTRATEGIAS, INCORPORACIÓN, BASE DE LA PIRÁMIDE, CADENA DE VALOR.

ABSTRACT

The inclusive business model is profitable economic activities that achieve the participation of the poor in generating value chains of companies, so that the base of the pyramid achieve capture value for themselves and, therefore, improve their life. This study examines the important issues that need to be addressed to ensure the integration of inclusive business and take it to scale, illustrated with practical examples as the model studies Floralp Dairy Industry in Ecuador among other firms. Stimulating interest in demonstrating how to do business with the poor can be positive for all parties involved, clarifying the ways in which businesses, governments and civil society organizations can create value for all. Given the above, it presents a number of strategies and recommendations that can contribute to create an enabling framework to allow the trend to efforts of the parties involved, and the process of bringing the private sector, generates a set of ideas for developing inclusive business.

KEYWORDS: INCLUSIVE BUSINESS, STRATEGIES, INCORPORATION, BOP, VALUE CHAIN.

CAPÍTULO I

RESUMEN DEL PLAN DE TESIS

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Incidencia de las estrategias empresariales para la creación de valor en el mercado de los negocios inclusivos; el modelo de la industria láctea FLORALP

1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

En la última década, las empresas ecuatorianas se encuentran en un franco proceso de economía emergente, razón por la cual, varias organizaciones están modificando drásticamente su planteamiento estratégico con el objetivo de ubicarse en las mejores posiciones competitivas. Estas estrategias, muy relacionadas con las de la arquitectura, permitirán que las organizaciones mantengan su sustentabilidad. Sin embargo, es importante establecer que algunas estrategias no son lógicas con el objeto de la empresa, posiblemente por la falta de interacción e hilo conductor de las tácticas derivadas de las mismas. Un planteamiento estratégico debería integrar las actividades y propósitos de las diversas áreas de la empresa y del personal, en particular, al señalarle los alcances, limitaciones y prioridades del quehacer empresarial y su incidencia en las actividades de cada uno. (Diario HOY, 2009)

América Latina y los países en vía de desarrollo, muestran una realidad histórica en la que existe supervivencia de formas de producción comunitarias que podrían ser rezagos de épocas pasadas que coexisten con empresas cuyo carácter capitalista es evidente. Frente a esta realidad, es posible poner en práctica formas asociativas entre estas dos realidades; la teoría económica sugiere el uso de negocios que incluyan a sectores menos favorecidos, para complementarse en función de intereses comunes. Sin embargo, estas formas asociativas, no tienen respaldo en los niveles gerenciales por falta de condiciones apropiadas para la producción a través de marcos políticos e institucionales adecuados, así como incentivos para el sector lácteo. La escasa

participación en la cadena de generación de valor de los pequeños productores ecuatorianos como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios, ha generado la falta de empleo, la informalidad, el lento crecimiento económico, estancamiento social o, a lo sumo, la poca eliminación de la pobreza, como se puede observar en el cuadro adjunto.

Cuadro No. 1 Indicadores sociales del Ecuador

Indicadores	2010	2011	2012	2013
Desempleo	6.11%	5.07%	5.04%	4.55%
Crecimiento Económico	3.58%	8.62%	5.2%	5.0%
Informalidad	43%	43.80%	44.1%	52.2%
Pobreza	32.8%	28.6%	27.3%	23.69%jun
Responsabilidad Social Inversión social,% PIB	9.82%	9.66%	9.90%	9.79%

Fuente: INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador y SIISE Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador

Elaborado: El Autor

En definitiva, incorporar el tema de los negocios inclusivos en la agenda de políticas públicas de cada país, serviría para facilitar el crecimiento en escala y aumentar la rentabilidad, ya que desarrollaría el número de iniciativas conjuntas y el monto de recursos públicos invertidos en este tipo de proyectos.

En ocasiones, los gobiernos no invierten recursos públicos en proyectos de emprendimiento que generan lucro privado. La magnitud del problema podría disminuirse a través de un proceso transparente y el establecimiento de una alianza social de amplio alcance, que apoye y legitime la idea de que las empresas grandes pueden mejorar la vida de los pobres mediante negocios inclusivos.

El objetivo nacional de superar la pobreza y alcanzar altos niveles de desarrollo humano, es una responsabilidad compartida que involucra a las grandes empresas junto a los sectores de bajos ingresos, pues deben comprometerse en logro de intereses comunes. Los empresarios, que buscan activamente oportunidades de negocios en la perspectiva de

incorporar a pequeños productores a la cadena de generación de valor. A estas actividades se les denomina negocios inclusivos. Estos modelos de negocios brindan esquemas de trabajo que pueden ser adaptados y adoptados y que definen la forma en que una solución nueva creará valor para el cliente y cómo la organización captará parte de ese valor como ganancia. (SEKN, Social Enterprise Knowledge Network, 2010)

El presente trabajo analiza el sector lácteo en el Ecuador, el cual tiene una producción de 4'000.000 de litros de leche diarios, según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Normalización (INEN) y 100 litros de consumo anual per cápita, sin embargo, solo el 50% de la población consume lácteos. (INEN Instituto Nacional de Estadística y Nomalización, 2012)

Acorde a datos de la Cámara de Agricultura de la Primera Zona, en la Provincia de Imbabura se desarrolla una de las industrias más importantes del sector lácteo que adopta los negocios inclusivos. La Empresa FLORALP, (Flor de los Alpes) es una industria ubicada en la ciudad de Ibarra, dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos artesanales especializada en quesos maduros, manteniendo características de origen y calidad exigidas por el mercado. Se caracteriza por asegurar una relación personal, justa y transparente con los clientes, con los proveedores, la comunidad y el ambiente, por lo que ha logrado implementar estrategias importantes como la inclusión de los pequeños productores.

Bajo estas consideraciones, se hace necesario adecuar una investigación que documente prácticas relacionadas con los negocios inclusivos de empresas que han sido capaces de implementar estrategias de mercado y desarrollo de negocios inclusivos. (Floralp S.A., 2012)

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Construir un marco conceptual y real sobre los negocios inclusivos en el Ecuador, focalmente en el sector de los lácteos. Así mismo, de manera complementaria, analizar

las estrategias utilizadas por la industria láctea Floralp acerca de sus planteamientos estratégicos frente a la generación de valor a través de los negocios inclusivos.

1.3.2. Objetivos específicos

a) Analizar la situación actual de los negocios inclusivos en las industrias lácteas y las empresas que aplican este emprendimiento social.

b) Determinar el sistema de negocios inclusivos, estrategias de mercado y la base de la pirámide en el sector lácteo.

c) Establecer las relaciones del sector privado, los pequeños productores y los organismos de apoyo.

d) Analizar el caso adoptado de modelo de negocio inclusivo en la industria láctea Floralp.

e) Proponer que las empresas lácteas incorporen y ejecuten un negocio inclusivo.

f) Documentar las prácticas de Floralp hacia otras organizaciones relacionadas con el sector.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación teórica

Una de las acciones planteadas por toda organización radica en la implementación de estrategias que estén dirigidas a mejorar los niveles de productividad y competitividad, con el propósito de asumir una responsabilidad social en lo que tiene que ver con la inclusión de los pequeños productores como parte del desarrollo regional y local.

Partiendo de dicha consideración, esta investigación pretende contribuir en el conocimiento de la problemática y la correspondiente difusión de una buena práctica que plantea el desarrollo de los negocios inclusivos, relacionados con la gestión dentro de la

industria, el control de la producción y la aplicación de las estrategias que deberían asumir dichas empresas.

Cabe señalar que la concepción moderna que desarrollan, en la actualidad las industrias, sobre todo de productos lácteos, hacen referencia a un proyecto de las empresas privadas con las clases menos favorecidas, cuyo objetivo es originar ingresos, aprendizaje y un negocio sostenido. Se considera como una asociatividad entre pequeños y grandes empresarios, no como una acción paternalista sino como un patrón empresarial competitivo; el negocio inclusivo es considerado uno de los ejes centrales para garantizar el crecimiento de las empresas, puesto que, a través de estrategias debidamente sustentadas, se logrará mejorar los niveles de productividad y comercialización. (SEKN, Social Enterprise Knowledge Network, 2010)

En este sentido, la investigación permitirá demostrar en la práctica los elementos teóricos de la incidencia de las estrategias empresariales y creación de valor en el mercado de los negocios inclusivos, con importante influencia positiva en el medio social. Asimismo, se estudiará el modelo que utiliza la industria láctea Floralp. En conclusión, el objeto de este estudio pretende documentar un modelo que sea proyectable hacia otras empresas.

1.4.2. Justificación metodológica

El diseño de la investigación implicó un estudio bibliográfico que permitió analizar e interpretar los documentos existentes de forma objetiva en la investigación de fuente primaria, para contrastar la teoría con la realidad, es decir, un estudio sistemático del problema en el mismo lugar de los hechos con la finalidad de descubrir causas y efectos, estableciéndose el primer contacto, determinando explicaciones de las posibles causas de los fenómenos y condiciones existentes en el tiempo presente. Al final, se concluyó en una explicación y respuesta al objetivo planteado, el por qué se produjo el fenómeno objeto de estudio. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista, la encuesta y los instrumentos de recolección de datos como el cuestionario, con el cual se realizó el proceso de análisis e interpretación de resultados.

1.4.3. Justificación práctica

A nivel práctico, esta investigación constituye una oportunidad importante para la institución objeto de estudio, ya que permitió describir con precisión cuáles son las estrategias que han permitido a algunas empresas mejorar su productividad y comercialización a través de la inclusión de los pequeños productores y los factores que han facilitado su permanencia en el tiempo.

Otro de los aportes de este trabajo se encuentra en el hecho de que, a través de la implementación de ciertas estrategias inclusivas, se vislumbra la posibilidad de mejorar los procesos operativos y la ventaja competitiva de mercadeo, además, se generan espacios de construcción de ventaja en cuanto a la competitividad y productividad de la organización, hasta ahora utilizados por algunas empresas de productos lácteos, generando así la posibilidad de elevar los niveles de comercialización y las condiciones socio-económicas de las familias de los pequeños negocios inclusivos.

Finalmente, se puede apreciar que el presente trabajo es de gran importancia para la investigadora, puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad, en relación de poder determinar con precisión cómo inciden las estrategias empresariales y creación de valor en el mercado de los negocios inclusivos en otras empresas del mismo tipo mediante el análisis del modelo de la industria láctea Floralp.

1.5. MARCO CONCEPTUAL

Actor ético. La necesidad de contar con un actor imparcial que promueva el capital social y financiera además de la innovación para el desarrollo de negocios inclusivos.
Alianzas estratégicas. Son uniones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar acabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes.

Asociatividad.- Es tanto una facultad social de los individuos, como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideas a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas.

Base de la pirámide o "BOP" en inglés, fue acuñado por el economista hindú, CK Prahalad

Brecha económica.- Se mide por los índices de personas que están empleadas, por los niveles de acceso a la educación, a la salud, por el ingreso per capital y por lo que invierten los países de su producto interno bruto.

Cadena de valor.- Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modelo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa.

Co-creación.- Basada en la necesidad de la empresa de trabajo en asociación equitativa con la comunidad de la base de la pirámide.

Desarrollo sostenible.- Se llama desarrollo sostenible aquel desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.

Enfoque del problema/oportunidad de negocio.- Las buenas intenciones por si solas son insuficientes. Como en cualquier emprendimiento, el concepto de "negocio" debe estar altamente involucrado en la problemática como en la oportunidad.

Estrategia de liderazgo de mercado.- Son utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas.

Estrategias de crecimiento integrativo.- Consiste en aprovechar las fortalezas que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores.

Estrategias de crecimiento intensivo.- Consiste en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía.

Estrategias de negocio diversificado.- Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía.

Estrategias de nicho de mercado.- Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicios a nichos de mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocer su existencia.

Estrategias de reto de mercado.- Constituyen estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado.

Estrategias de seguimiento de mercado.- Son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta.

Generar confianza.- La confianza es fundamental sin el compromiso de las partes claves el negocio puede fallar.

Gestión de riesgo por proceso.- Consiste en identificar y evaluar los riesgos de cada proceso, establecer los controles que los mitiguen y realizar mejoras sobre los mismos de forma permanente para reducir su eventual impacto.

Importancia del liderazgo empresarial. El compromiso de la dirección de la empresa es fundamental para el éxito en vista de que estos funcionarios ejercen influencia no solo en sus propias empresas, sino en el desarrollo y crecimiento social, político y económico.

Iniciativa de empresa social. Esta iniciativa desea generar conocimiento e inspirar, educar y apoyar a líderes emergentes y actuales de todos los sectores, para aplicar destrezas gerenciales que permitan crear valores sociales.

Inteligencia competitiva.- Es un proceso sistemático de recopilación y análisis de información sobre las actividades de los competidores para apoyar el logro de las metas de la empresa. Se trata de un flujo permanente de información que permite conocer lo que están haciendo nuestros competidores, prueben aspectos comerciales, financieros, organizacionales u otros.

Indicadores Ethos. Son indicadores de responsabilidad social empresarial que fueron creados como una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de empresa en lo que se relaciona a la incorporación de práctica de responsabilidad social empresarial

(RSE), a la planificación de estrategias y al monitoreo del desempeño general de la empresa.

Mercado objetivo. Es un grupo de clientes (personas o empresas) a las que el vendedor dirige especialmente sus esfuerzos de marketing. La elección exacta de los mercados objetivos.

Mercado potencial. Está formado por todos los posibles consumidores de un producto determinado.

Mercados emergentes.- Se conoce como mercados emergentes a los países con una actividad social o de negocios de rápido crecimiento o industrialización.

Microempresas.- En el caso del Ecuador, en las definiciones que históricamente se han elaborado para identificar a la microempresa, generalmente se ha tomado como criterio el número para trabajadores y/o la inversión en activos fijos, de 1 a 9 trabajadores y hasta US 62.500 en activos fijos.

Negocios inclusivos.- Son actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos y mejorar sus condiciones de vida.

Pymes y Mipymes.- Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específico. Usualmente se ha visto también el término Mipyme (acrónico de "micro, pequeña y mediana empresa")

Responsabilidad social empresarial.- La responsabilidad social empresarial (RSE) es un modelo de gestión empresarial que se replica a nivel mundial respondiendo a la nueva tendencia global del desarrollo sostenible.

Responsabilidad social.- Es un término que se refiere a la carga, compromiso u obligación que los miembros de una sociedad, ya sea como individuos o como miembros de algún grupo tiene, entre sí y como para la sociedad en su conjunto.

Riesgo compartido.- Es un instrumento que permite canalizar recursos públicos, privados o mixtos para resolver la insuficiencia financiera de los inversionistas y sus limitaciones iniciales para acceder al capital de riesgo o al crédito requerido para llevar a cabo proyectos productivos.

Sistemas financieros combinados.- Como en cualquier emprendimiento, la combinación de distintas alternativas financieras siempre será necesaria, no sólo inversión social, sino un mix que comprenda fondos no reembolsables y capital financiero.

Stake holder.- En el contexto de responsabilidad social, el término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stake holder Approach", (Pitman, 1984) para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Trazabilidad.- Es el conjunto de medidas, acciones y procedimientos que permiten registrar e identificar un determinado producto desde su nacimiento hasta su destino final.

Valor agregado.- Valor agregado o valor añadido, en términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial.

Valor mutuo.- En cada etapa del proceso se crea valor económico y social para todos los socios.

Valor social.- Es el resultado generado cuando los resultados, procesos y políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto.

El Anexo No. 1 incluye las siglas principales utilizadas en la presente investigación.

1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO

La medición de la incidencia de las estrategias empresariales y creación de valor en el proceso de producción de los negocios inclusivos con base al modelo de la industria

láctea Floralp, permitirá a los productores de la provincia de Imbabura desarrollar nuevos negocios, mejoren sus ingresos y generen empleo.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

El papel de los negocios inclusivos en la industria láctea

2.1. INTRODUCCIÓN

A partir del año 2006, en el país se presenta un enfoque de inclusión dirigido a un sector poblacional de bajos recursos económicos, es decir, los negocios inclusivos; iniciativa que ha sido apoyada por algunos organismos internacionales como el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo y el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (SNV-BID FOMIN),[1] con el propósito de mejorar las condiciones económicas de la población menos beneficiada. Por otra parte, este modelo fue adoptado paulatinamente en el país e incorporado a las empresas metalúrgicas y agrícolas como una estrategia de negocio, estableciendo la política: ganar-ganar.

EL Programa Nacional de Negocios Rurales inclusivos "PRONERI", dirigido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Agencia Nacional para la Transformación Productiva, del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, tiene como objetivo fomentar iniciativas de organización productiva y comercial entre pequeños productores y empresas agroindustriales, alianzas estratégicas que permitan beneficios comunes, garantizando la inserción al mercado de forma equitativa, al crédito, a la transferencia de tecnología, al riesgo tecnificado, tendientes a fortalecer la asociatividad.

El modelo de los negocios inclusivos se basa en actividades económicas que permiten la participación de la población menos favorecida en cadenas de generación de valor de empresas, de modo que la base de la pirámide logren capturar el valor por sí

[1]El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo.-es reconocido por su trabajo en negocios inclusivos, lo cual conecta grupos de bajos ingresos con las cadenas de valor de la empresa en una relación ganar-ganar. http://www.snvworld.org/es/regions/latin-america/nuestro-trabajo-latin-america/servicios

mismos y, como consecuencia, opten por mejorar las condiciones de vida. Esta posibilidad se presenta a través de dos vías: la primera, cuando la empresa incorpora a las personas de bajos ingresos como proveedores, vendedores, distribuidores de bienes, materias primas o servicios y, en segundo, cuando las firmas ponen en el mercado productos y servicios que satisfacen las necesidades de las personas de bajos recursos en condiciones accesibles para ellas, actuando como consumidores e impulsando, de esta forma, el proyecto de "Plan Nacional del Buen Vivir"[2] que rige en el país desde enero de 2007. (PRONERI Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos, 2010)

2.2. CONTEXTO MUNDIAL EN LA INDUSTRIA DE LOS LÁCTEOS

La industria láctea a nivel mundial, un sector emprendedor, por derecho propio, ocupa importante atención en el sector de alimentos y bebidas. Actualmente alcanza al mundo a través de las empresas globales integradas y sus cadenas de valor.

Como se puede observar en el Cuadro No.2 sobre la producción de lácteos de los principales países en el mundo, revisando el último año del 2013 los países de Argentina con una producción de 12.230 y Brasil con 32.380 miles de toneladas aparecen como líderes de la industria láctea en lo que respecta a Sud América: Estados Unidos con una producción de 90.600 miles de toneladas y la India con 57.780 mil toneladas, principales países de producción de lácteos continua creciendo sólidamente en el orden de 3 a 4 por ciento, sostenida por una productividad cada vez mayor, y atendiendo principalmente al crecimiento de la demanda interna, y finalmente Ecuador con una producción de 5.675 mil toneladas al año, la industria de lácteos en el país ha mejorado significativamente, hace 10 años se importaba leche al país y perjudicaba la producción nacional, ahora se caracteriza por ser un sector exportador que tiene gran variedad de productos y mejores sistemas de comercialización, indicó el gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), Juan Pablo Grijalva, El Telégrafo 2013.

[2] El Buen Vivir, más que una originalidad de la Carta Constitucional, forma parte de una búsqueda de modelos de vida que han impulsado particularmente los actores de América Latina durante décadas, como parte de sus reivindicaciones frente al modelo económico neoliberal. En el caso de Ecuador, dichas reivindicaciones fueron reconocidas e incorporadas en la Constitución, convirtiéndose entonces en los principios y orientaciones del nuevo pacto social. http://plan.senplades.gob.ec/3.3-el-buen-vivir-en-la-constitucion-del-ecuador

Cuadro No. 2 Producción láctea de los principales países en el mundo

País/Año	2005 Mil Tn.	2006 Mil Tn.	2007 Mil Tn.	2008 Mil Tn.	2009 Mil Tn.	2010 Mil Tn.	2011 Mil Tn.	2012 Mil Tn.	2013* Mil Tn.
Argentina	9.500	10.200	9.550	10.100	10.350	10.600	11.470	11.815	12.230
Australia	10.429	10.395	9.870	9.500	9.326	9.327	9.562	10.115	10.135
Brasil	24.250	25.230	26.750	28.890	28.795	29.948	30.715	31.490	32.380
Canadá	7.806	8.041	8.212	8.270	8.280	8.350	8.400	8.450	8.500
China	27.534	31.934	35.252	36.700	28.445	29.300	30.700	32.500	34.380
EEUU	80.255	82.455	84.211	86.179	85.881	87.461	89.015	90.580	90.600
India	37.520	41.000	42.890	44.100	48.160	50.300	53.500	55.500	57.780
Japón	8.285	8.137	8.007	7.990	7.910	7.721	7.474	7.570	7.540
México	9.855	10.051	10.657	10.814	10.866	11.033	11.046	11.153	11.150
Nueva Zelandia	14.500	15.200	15.640	15.141	17.397	17.173	18.965	20.348	20.400
Rusia	32.000	31.100	32.200	32.500	32.600	31.900	31.742	32.150	32.350
Ucrania	13.423	12.890	11.997	11.070	11.370	10.977	10.804	10.900	11.050
Unión Europea	134.672	132.206	132.604	134.346	133.700	135.435	138.219	140.000	140.700
Uruguay	1.674	1.741	1.650	1.815	1.770	1.854	2.146	2.249	2.294
Ecuador	**4.569**	**5.179**	**4.759**	**5.326**	**5.229**	**5.709**	**6.375**	**5.675**	**5.353**

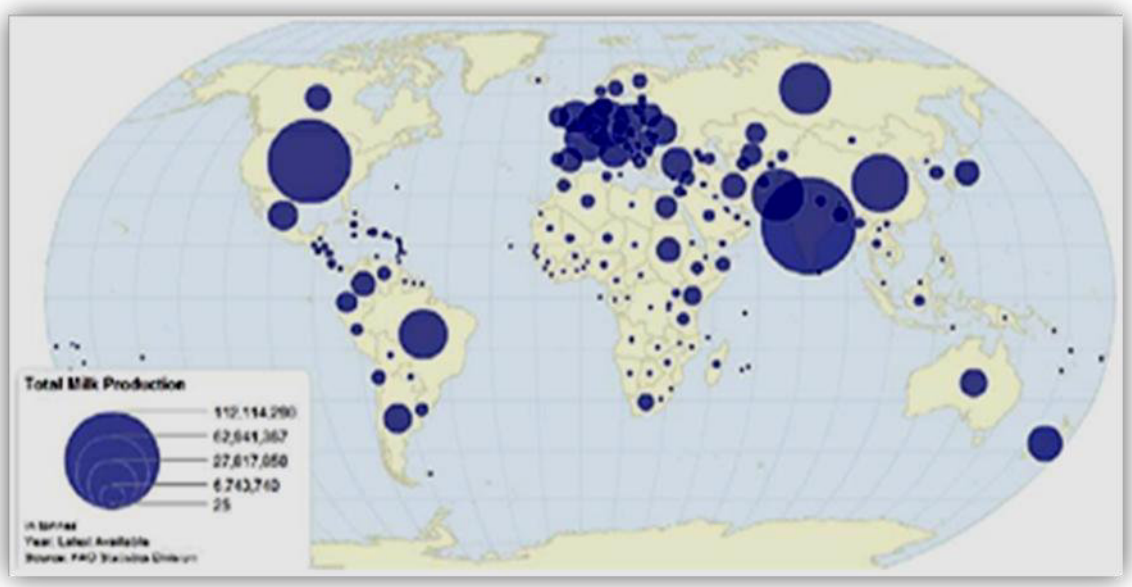
Fuente: USDA (United States Department of Agriculture) - Dairy: World Markets and Trade Dic 2012(*) Dato preliminary

*) Proyectado

Elaborado: El Autor

De acuerdo a datos de FAO (2012) la producción total de leche a nivel mundial correspondiente al año 2011 fue de 614.4 millones de toneladas métricas, lo que representó un incremento del 2.5% en relación al año anterior, incluida todas las especies, de las cuáles la de búfalo es la más importante. (Véase gráfica No.1).

Gráfica No. 1 Mapa de países productores de lácteos 2012



Fuente: FAO 2012
Elaborado: El Autor

En la actualidad, los países subdesarrollados enfrentan escasez de alimentos, las consecuencias del cambio climático, agitación política, movimientos de población y reestructura en la producción agrícola para satisfacer los intereses de élites locales o la demanda de los mercados más ricos. Además, en los países desarrollados con progresiva desigualdad social, están cambiando los hábitos de consumo, a la par aumenta la crisis sanitaria causada por la obesidad y sus consecuencias. (Federación Panamericana de Leche FEPALE y FAO, 2011)

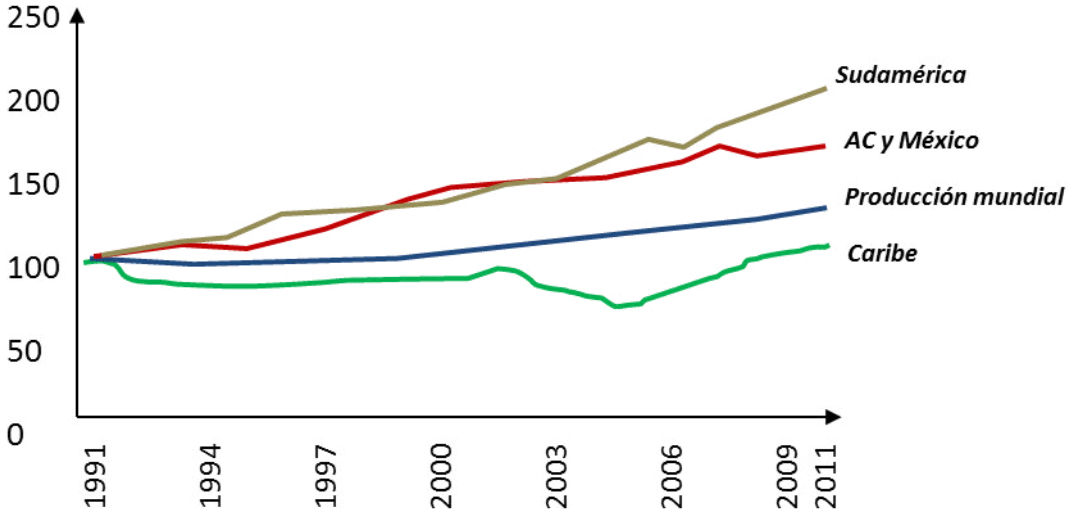
Por ahora, en términos generales, no hay razón para que la seguridad alimentaria se convierta en una crisis global. A esto se suma la asimetría en los ingresos y los hábitos del consumo que hacen más probable una crisis, en tanto que la industria láctea se incluye en un sector más amplio, enfrentando más desafíos, tanto políticos como comerciales. (Federación Panamericana de Leche FEPALE y FAO, 2011)

2.2.1. Evolución

Como aparece en la Gráfica 2, la producción lechera de la región ha mostrado un mayor grado de dinamismo que el conjunto de la producción mundial. En los últimos 20

años, mientras que esta última aumentó un 31 %, la de Sudamérica lo hizo un 108 % y la de América Central y México un 70 %. Solo la producción de la región de El Caribe ha sido menos dinámica que la del resto del mundo, ya que aumentó únicamente un 8 % en los últimos 20 años, aunque esto se debe principalmente al efecto de la reducción en la producción de Cuba, que representa una proporción muy significativa de la leche de El Caribe (31 %) y que en los últimos 20 años redujo su producción en unos 180 millones de litros (830 millones en 1991 y 650 millones en 2011). (FAO, 2013)[3]

Gráfica No. 2 Evolución de la producción de leche en la región de América Latina y El Caribe en comparación con la producción mundial, 1991-2011.



Fuente: Datos de FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

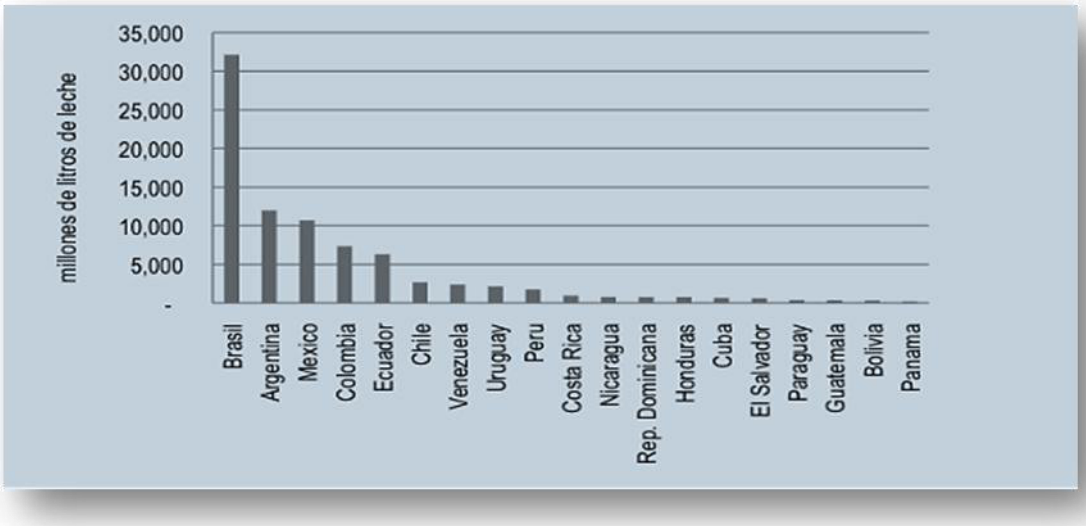
Elaborado: El Autor

2.2.2. Sector

En la Gráfica 3 se muestra la producción de leche de cada uno de los 19 países que se analizan en este informe, que en el año 2011 alcanzó a los 83.217 millones de litros. La producción de leche en la región está bastante concentrada, en línea con las diferencias de tamaño geográfico de los países, ya que el principal productor (Brasil) es responsable del 39 % de la producción y el 66 % de la misma se produce sólo en 3 de ellos (Brasil, Argentina y México)

[3] FAO.- organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, es una organización intergubernamental, no da donaciones ni préstamos, todas sus actividades dependen de los recursos que aportan sus miembros. http://www.rlc.fao.org/es/conozca-fao/que-es-fao/

Gráfica No. 3 Producción de leche en 19 países de América Latina y El Caribe, 2011(millones de litros).



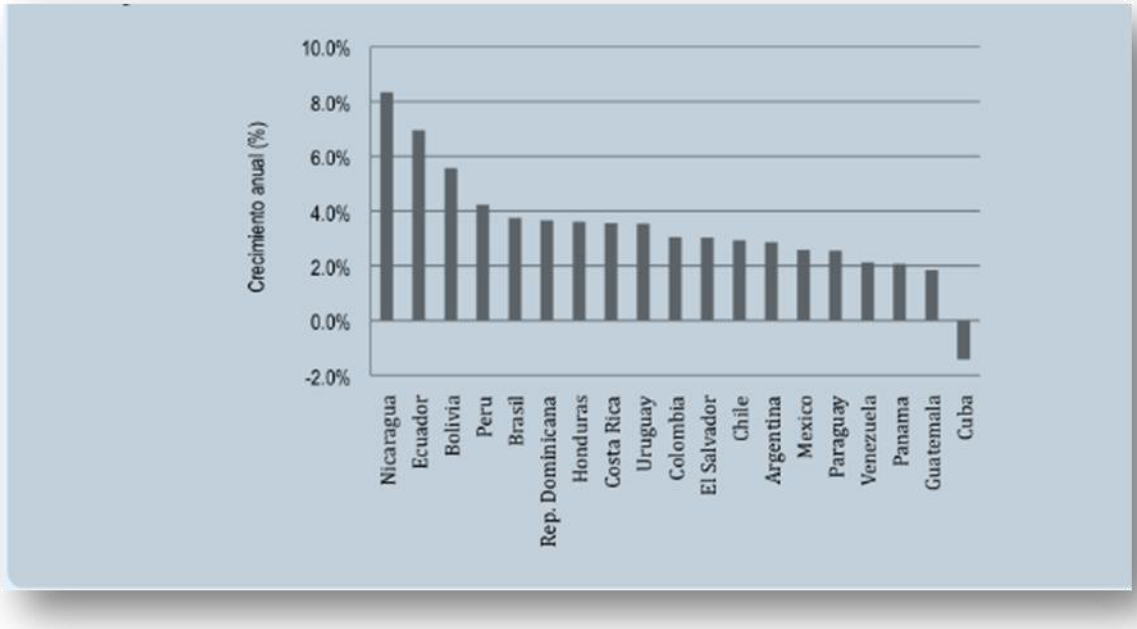
Fuente: FAO, Food and Agriculture Organization
Elaborado: El Autor

2.2.3. Crecimiento

En la Gráfica 4 se muestra la tasa de crecimiento de la producción anual de leche en los 19 países analizados, para un período de 20 años. Se tomó como base el trienio 1990-1992 y como final de la serie al trienio 2009-2011. Los dos países que muestran la tasa más alta, Nicaragua y Ecuador, tienen un quiebre en la serie en el período antedicho y sugiere que se trata más de problemas estadísticos antes que una cuestión estrictamente productiva, mientras que en el tercero (Bolivia), no se cuenta con información que permita evaluar el dato presentado.

La otra parte de los países representados en la Gráfica 4, muestran tasas de crecimiento anual que están dentro de un rango del 2 al 4 % anual acumulativo, salvo el caso de Cuba, en el que se ha producido una reducción en la producción de leche en comparación con los valores que exhibía a inicios de la década de los 90, producto de los cambios económicos ocurridos cuando disminuyó ostensiblemente la asistencia externa que proveía la Unión Soviética y que permitía sostener la actividad de muchas cadenas productivas dentro de la isla. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, 2013)

Gráfica No. 4 Crecimiento anual de la producción de leche en América Latina y El Caribe 1990-92 a 2009-11



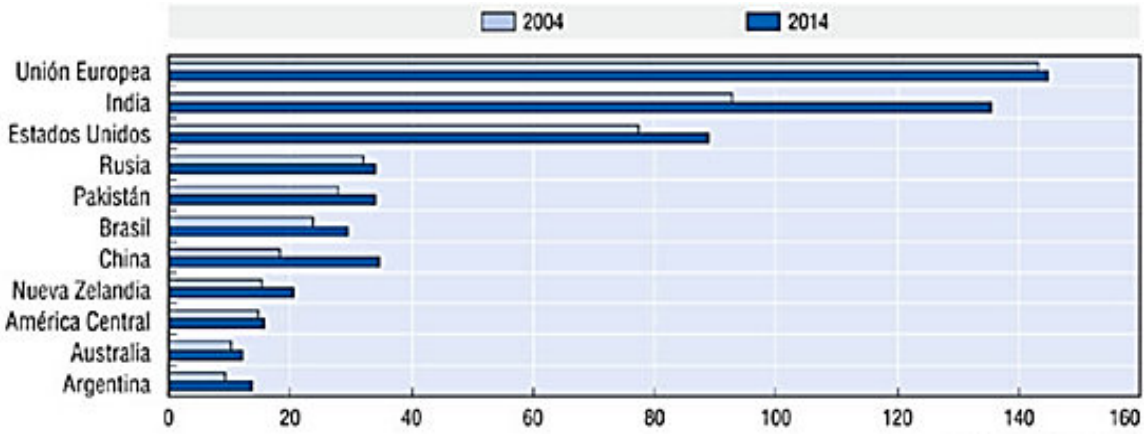
Fuente: FAO. Food and Agriculture Organization
Elaborado: El Autor

2.2.4. <u>Tendencia</u>

Crecimiento de la producción lechera principalmente en los países en desarrollo, Oceanía y los Estados Unidos

Según las proyecciones, la producción mundial de leche aumentará en un 1,9 %, durante el curso del próximo decenio, hasta alcanzar los 747 millones de toneladas en 2014. Se prevé un crecimiento moderado de la cabaña mundial de vacas y búfalas lecheras, pero el aumento de los rendimientos medios será lo que más contribuirá al incremento de la producción. La UE, la India, los Estados Unidos, Rusia, Pakistán, Brasil y China representan más de dos terceras partes de la producción total. El productor mayor es la UE, pero como país lo es la India, con un crecimiento especialmente fuerte en la India y China. En cambio, en la zona de la OCDE, la producción lechera se mantendría relativamente estable, dado que la mayor parte de la producción está salvaguardada por planes de control, (Gráfica No.5). (FAO, 2013)

Gráfica No. 5 Perspectivas para la producción lechera en los principales países productores al 2014.

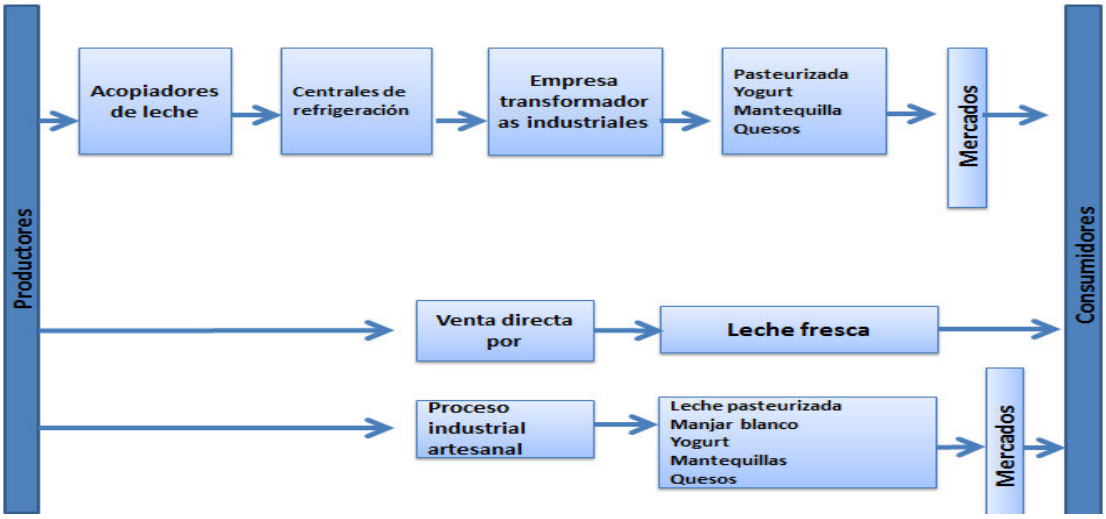


Fuente: Secretarías de la OCDE y de la FAO.
Elaborado: El Autor

2.2.5. Cadena de suministros de lácteos

La cadena de suministros de leche se integra por una combinación económica y tecnológica de la producción, la industrialización, la comercialización y el consumo de leche y sus derivados; demostrando a través de la gráfica No.6.

Gráfica No. 6 Cadena de suministros de lácteos



Fuente: Industria Láctea Gloria S.A.
Elaborado: El Autor

La cadena de suministro de lácteos está formada por una gran organización económica y tecnológica de la industria, comercialización y consumo de leche, productos y derivados; es decir, la cadena de suministro de lácteos incluye acciones relacionadas a las funciones productivas y pone a disposición del consumidor de leche.

La cadena productiva de la leche, se inicia con la extracción de la leche cruda y está conformada por los siguientes agentes:

Los productores que está conformado por grupos diversos de unidades de producción; acopiador que pueden ser agentes informales, los piqueros y formales; el centro de acopio; industria, procesador artesanal o agroindustria rural y gran industria; consumidores quienes adquieren los productos lácteos en los diferentes centros de venta y son los que determinan la permanencia y rentabilidad de la cadena.

2.2.6. Estrategias empresariales

La sociedad de libre mercado o sociedades de libre competencia, se caracterizan por el hecho de que las empresas, los empresarios y lo que éstos producen, siempre lo hacen para la venta, por lo tanto, deben ganar un espacio entre los consumidores. En esas condiciones se van a encontrar frente a frente productores y consumidores, en un juego de oferta y demanda. Los productores deberán encontrar y buscar mecanismos y estrategias para vender.

Estas estrategias empresariales son alternativas que conducen a revelar los medios, recursos y esfuerzos que se deben utilizar para lograr los objetivos en condiciones inmejorables. A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos, así como realizar trabajos que permitan identificar diversos patrones que contribuyan a la implementación de negocios inclusivos en las empresas sociales. (SEKN, Social Enterprise Knowledge Network, 2010)

Mejorar la productividad y en general las condiciones de producción elevando no solo la cantidad de producción, sino sobre todo la calidad, es una estrategia que siempre

dará resultado, esto en términos generales, como también en las condiciones concretas de la producción de leche. (INALE, Instituto Nacional de la Leche,Uruguay, 2013)

El consumo y el comercio mundial de alimentos en general y de lácteos en particular, está influenciado por un conjunto de factores referidos al contexto macroeconómico esperado y a la evolución de la población mundial y su localización, así como de las políticas de apoyo a la producción y comercialización en los distintos países y de las negociaciones internacionales. Todos ellos afectan la demanda, la oferta y el comercio mundial. (INALE, Instituto Nacional de la Leche,Uruguay, 2013)

En la última década, el crecimiento del consumo mundial de lácteos dependió en gran medida del aumento de población mundial. Aproximadamente el 70% de los aumentos en la demanda se deben a esta variable porque, los niveles de desnutrición y pobreza crítica, constituyen elementos dominantes en algunas regiones del planeta. (INALE, Instituto Nacional de la Leche,Uruguay, 2013)

En definitiva, incorporar el tema de los negocios inclusivos en la agenda de políticas públicas de cada país, serviría para facilitar el crecimiento en escala y aumentar la rentabilidad, ya que desarrollaría el número de iniciativas conjuntas y el monto de recursos públicos invertidos en este tipo de proyectos. En ocasiones, los gobiernos se manifiestan reacios a invertir recursos públicos en emprendimientos que generen lucro privado, pero el problema podría disminuir a través de la transparencia y alianza social de amplio alcance, que apoye y legitime la idea de que las empresas grandes pueden mejorar la vida de los pobres mediante negocios inclusivos. (INALE, Instituto Nacional de la Leche,Uruguay, 2013)

Frente a esta realidad de mayores exigencias en la cantidad y calidad de productos derivados de la leche, los grandes productores han comprendido que se pueden aplicar estrategias para una mayor generación de valor con la participación de pequeños productores mediante alianzas que buscan el bien común, aunque, en definitiva, el gran productor es el mayor beneficiario porque aprovecha de la capacidad generadora de muchos micro empresarios y de su capacidad productiva. Este tipo de alianzas es a lo que se llama negocios inclusivos.

2.2.6.1. Estrategias de mercado mediante negocios inclusivos

A través de las estrategias de mercado, que son herramientas utilizadas por el empresario para comercializar su producto o alcanzar el equilibrio de competencia, las mismas que pueden ser de acuerdo con diferentes condicionantes, se deben tener objetivos y un plan de acción a realizar. En los negocios inclusivos es valioso utilizar determinadas estrategias para proponer rutas o, por lo menos, un camino para que los empresarios puedan desarrollar iniciativas que aporten a la superación de la pobreza, primordial obstáculo a la sostenibilidad.

La creación y puesta en marcha de "negocios" factibles y exitosos, se fundamenta en el conocimiento de los mercados y sus oportunidades, presentando este modelo como propuesta innovadora pero apartadas de conceptos de filantropía y asistencialismo con lo que se abordan en varias ocasiones a las personas de bajos ingresos. (SEKN, Social Enterprise Knowledge Network, 2010)

Con frecuencia, los indicadores reflejan datos de inequidad y pobreza que no solo invitan a la participación, sino que se convierten en exigencias éticas. Por otro lado, acercarse a estas nuevas realidades implica la práctica de muchas habilidades y el desarrollo de nuevos conocimientos, pues el trabajo con y para las personas de bajos ingresos así lo requiere. No es de menor importancia la caracterización y mapeo social de estos grupos y la construcción de formas de diálogo que conduzcan los procesos al éxito.

Un tema importante es la diferenciación de los negocios inclusivos con las estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE), del cual el contenido puede o no hacer parte. Este último punto es predominante, ya que, si no se establece una diferencia, se puede alejar del concepto estrategia del negocio no por falta de bondad del tema de RSE sino por prácticas desvirtuadas, lo que es muy grave en el contexto de las nuevas oportunidades de negocios inclusivos.

Revisar varias empresas que poseen experiencias, permite proponer ciertas tácticas mínimas que sean de utilidad tanto para quienes ya vienen trabajando en diversas

iniciativas y de igual forma aquellos que desean incorporarse en el tema, pero que no tienen claro si se ajustan al concepto de negocios inclusivos, así como le permite también ofrecer algunas presunciones alrededor de cuáles son los puntos a fortalecer o revisar. (SEKN, Social Enterprise Knowledge Network, 2010)

Partir asegurando un mercado que incluya a las personas de bajos ingresos en actividades productivas, que los materiales y servicios que produzcan sean adquiridos por las empresas, las cuales a su vez ponen a la venta elementos que ayuden a mejorar su calidad de vida. (SEKN, Social Enterprise Knowledge Network, 2010)

2.3. PANORAMA NACIONAL DE LOS LÁCTEOS

El Ecuador es auto sustentable en leche, la producción lechera ha sido creciente y en ciertas épocas excedentaria, sin embargo, por los efectos climáticos, donde por efecto de la sequía la producción puede bajar en ocasiones, pero de manera general el Ecuador se ha mantenido como un buen productor de leche y se puede decir que la seguridad alimentaria en leche está garantizada.

En la actualidad la producción de leche en el país es de 5,2 millones de litros diarios, pero esa cifra se espera incrementar poco a poco durante el año 2014, sobre todo porque los pequeños productores están motivados, el objetivo es alcanzar una producción local de leche que se eleve al menos un 50% para atender el mercado, aunque no será de inmediato, sino de aquí a cinco años, a medida que también suba el poder adquisitivo de la gente. (El Telégrafo, 2013)

Para este propósito es necesario aumentar la producción mejorando la calidad, trabajando técnicamente día a día en el campo con los productores y a nivel de las industrias, sector en el que se hacen muchas inversiones para mejorar sus procesos y la calidad. Este año, se han realizado una serie de programas de mejora de pastizales y mejora de genética de los animales, todo enfocado a producir más leche y de mejor calidad.

Por otro lado, a nivel externo, durante el 2012 se exportaron aproximadamente 100.000 litros diarios en promedio, pero se espera en 2013 superar la cifra y llegar a 150.000 litros diarios de exportación. (El Telégrafo, 2013)

Para alcanzar dicho objetivo de exportación, el trabajo conjunto entre productores y gobierno buscan los mercados, gracias a lo cual se llegó a Venezuela y Colombia, y se expandió a países de Centroamérica, como Nicaragua, El Salvador y Guatemala, con los cuales se mantienen contactos.

El sector lácteo genera en divisas al país considerando no solo la exportación, sino en lo que se evita de importación. En ese sentido, sobre los 1.000 millones de dólares el sector evita en importación de productos lácteos. De no haber producción lechera se importaría el equivalente a esa cifra para suplir la necesidad nutricional de la población nacional en cuanto a leche.

En lo que se refiere a la generación de empleo que aporta el sector es cerca de 300.000 productores de leche que fácilmente mueven 1,5 millones de empleos directos e indirectos en las provincias ecuatorianas, según Juan Pablo Grijalva, Gerente General de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO).

Finalmente como propósito a futuro en la industria láctea se está buscando la manera de abaratar costos y es por esto la importancia de tener producción y almacenamiento de granos para garantizar el alimento del ganado durante el año, que sea de calidad, tomando en cuenta que las vacas requieren estabilidad alimenticia. Si se logra empatar estos proyectos con los de almacenamiento de granos del Gobierno se obtendrán beneficios. (El Telégrafo, 2013)

Cuadro No. 3 Estratificación de la producción de leche en ecuador, 2012

Categoría	Rango de tamaño (has)	Cantidad Fincas	Participación en el total de las fincas (%)	Producción total de leche(lt/día)	Producción total de leche(lt/día)	Producción total de leche(lt/día)
Pequeñas	0-99	172,058	57.5	1,780,010	33.6	10.3
	10-19.9	36,253	12.0	621,372	11.7	17.1
Medianas	20-49.9	49,98	16.7	943,389	17.8	18.9
	50-99.9	26,308	8.7	774,546	14.6	29.4
Grandes	100-199.9	9,901	3.3	588,393	11.1	59.4
	>=200	4,462	1.8	594.210	11.2	133.2
TOTAL		**298,962**	**100.0**	**5.301.920,00**	**100.0**	**17.7**

Fuente: AGSO Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (2012)
Elaborado: El Autor

En función de las cifras presentadas en el cuadro precedente son muy claras en cuanto a la importancia de este segmento en la cadena láctea del país, no sólo porque representan alrededor del 70 % de los productores sino porque además son responsables de al menos entre el 30 y 40 % de la producción de leche de Ecuador.

Así mismo se puede observar que dentro de la categoría de los pequeños productores con una participación total de fincas de 57.5% la más alta, su producción total de leche por día en litros fue de 1´780.010 lt., en cuanto a los medianos productores con un total de participación de fincas del 8.7% en el rango de hectáreas de 50-99,9 que no es el más alto pero si en producción con un total de 774.546 lt. y finalmente los grandes productores con una contribución en fincas del 1.8%, un rango de hectáreas mayor a 200 y su producción por día de 594.210 lt., suman un total de 5´301.920 lt. y cubriendo la participación del 100% de los productores del país.

En conclusión, se puede decir que la cantidad de producción no siempre dependerá del tamaño de hectáreas de las fincas ni del número de estas, si no de la demanda en mercado y la capacidad para producir.

2.3.1. La realidad de las empresas lácteas en el Ecuador

En el Ecuador la producción de leche se desarrolla alrededor de todo el país, aunque hay regiones con mayor producción que otras, la región Sierra como Azuay, Cotopaxi y Pichincha, con una alta producción; en la región Costa es Manabí y Guayas y en la región Oriental, el Centro- Suroriente. La producción de leche mueve alrededor de 700 millones de dólares al año dentro de la cadena primaria. Mientras que en toda la cadena, que incluye transporte, industrialización, comercialización, entre otros aspectos, se manejan más de 1.000 millones de dólares anuales.

Las tres cuartas partes de la producción de leche en Ecuador se concentra en el área andina, donde hay más de 700.000 vacas lecheras, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Entre 2010 y 2012 la producción diaria de leche aumento el 12%, pero su gran mayoría se destina al mercado interno.

La provincia de Imbabura, lugar donde se ubica la empresa Floralp, objeto de estudio, se caracteriza por ser una zona eminentemente, agrícola y ganadera, ha comenzado a implementar esta clase de negocios inclusivos teniendo mucho éxito, por lo cual es necesario seguir trabajando en la difusión del concepto y la implementación de este tipo de negocios para la reducción de la pobreza del país.

Esta modalidad ha cambiado dramáticamente la situación de muchos ganaderos. Ellos en el pasado, estaban obligados a vender su producción en el mercado informal, donde las cantidades requeridas y los precios por litro variaban de maneras insostenibles. Los ganaderos se encontraban produciendo sabiendo que muchas veces, mientras más producían, menores eran sus ingresos. Además los mismos producían con exiguo conocimiento, de manera totalmente empírica realizando acciones que, sin saberlo, perjudicaban a sus vacas, a sus terrenos e incluso a sus consumidores. En cuanto a la producción de la industria láctea en Ecuador el consumo de leche fluida manifiesta cifras altas, es importante mencionar que la población está influenciada por la tendencia de

consumo de la leche UHT (Ultra High Temperature), en funda de polietileno multicapas de larga vida "Tipo Sachet", que no requiere cadena de frío.

Por otro lado, Ecuador cuenta en la actualidad con importantes empresas grandes, medianas y pequeñas con significativa producción, posicionamiento en el mercado y responsabilidad social, entre estas industrias están; Nestlé DPA, Andina, Nutrileche, Reyleche, Pasteurizadora, Tony, El Ranchito, Lácteos Tanicuchi, La Finca, Floralp, Alpina, entre muchas más.

Finalmente, es importante destacar que las empresas lácteas en el Ecuador cuentan con tecnología avanzada y sistema especializado para la producción lechera, conservación de forrajes, selección de la genética del ganado, entre otros elementos, además de capacitación permanente. (LecheriaLatina.com, 2013)

2.4. QUÉ SON LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Los negocios inclusivos son iniciativas económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que utilizan mecanismos de mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos recursos económicos, al permitir la implicación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, como vendedores/distribuidores, como agentes que agregan valor a los bienes y servicios, estas iniciativas empresariales tienen como objetivo procesos de generación sustentable y mejoramiento de empleos, ingresos y producción. (SNV, Organización Internacional Holandesa, 2012)

Estos negocios no se consideran actividades netamente filantrópicas o que no pueden probar viabilidad comercial, a pesar de que estén creadas en su propia lógica de negocios y sean importantes para el desarrollo. Los puntos centrales de este modelo según SNV son:

- Promover mayor calidad y precios más bajos.
- Crear cadenas de valor en el ámbito local.

- Impulsar la co-creación de oportunidades tanto para las empresas como para las entidades locales.
- Adaptar productos, servicios y canales de distribución para aumentar el acceso a los mismos.
- Mejorar el valor del producto.
- Brindar oportunidades para que las experiencias exitosas sean replicables.

Desde la perspectiva de formulación de ideas sobre, el concepto de "Negocios Inclusivos" éste tuvo su origen en el 2008 a través de la alianza entre el (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), 2010). Sin embargo, los parámetros necesarios para convertirse en un "negocio inclusivo", no estaban muy claros en ese entonces y varias empresas comenzaron a autodenominarse de esta manera, buscando beneficios de generación de marca. Debido a esta situación, la alianza creó un estándar mínimo que les permita identificar y construir apropiadamente negocios inclusivos.

El estándar mínimo resultante consiste en cuatro criterios principales: la gobernanza y gestión del negocio inclusivo (que sea parte del core-business, que tenga un impacto medible, entre otros requerimientos), generación de riqueza económica (que genere ingresos y oportunidades sin generar dependencia), creación de capacidades y sostenibilidad ambiental. (Reintje van Haeringen, 2010)

Desde la perspectiva teórica de los empresarios y posiblemente desde el Estado se plantea que los beneficios de los negocios inclusivos, entre otros son los siguientes:

- Creación de empleo y contribución a la disminución de la pobreza.
- Transferencia de conocimiento y tecnología.
- Ambiente empresarial positivo, en entorno de inversiones y a nivel gubernamental.
- Espacio de fuentes de innovación.
- Optimizar la competitividad de la cadena productiva.
- A las compañías, este tipo de negocios les permiten acercarse a las comunidades locales y al conocimiento de éstas.

- Para las comunidades estas iniciativas les permiten acceder a financiamiento, capacitación y a precios y condiciones menos injustas. (Reintje van Haeringen, 2010)[4]

Definir un concepto de negocios inclusivos es hablar sobre reducción de pobreza, de apoyo empresarial, integración económica, ganancias mutuas, de progreso económico social, y ambiental, de sostenibilidad, pero sobre todo de hacer negocios constituidos, diferentes e innovadores basados en estructuras y reglas definidas que significa crecimiento para las dos partes, con situaciones adaptadas a las necesidades y cambios actuales del ambiente social y empresarial, con un elemento de valor agregado que es la capacidad que poseen los pequeños productores, así como, los grandes empresarios, teniendo la oportunidad de desarrollarse en un grupo sólido de éxito.

Este modelo de negocios permite que los pequeños productores puedan prepararse continuamente y sean integrados con mayor facilidad, obteniendo un espacio en el mercado, por otro lado, los empresarios puedan alcanzar a través de la cadena de valor bienes y servicios de mejor calidad y un nivel de producción eficiente y competitivo con resultados que reflejen el progreso de las pequeñas y medianas empresas.

Los negocios inclusivos también establecen un vínculo estrecho con la responsabilidad social, se intenta lograr que a mediano plazo estos negocios aporten con el mejoramiento de la calidad de vida de las familias de escasos recursos y por lo tanto, contribuir a disminuir las consecuencias de un problema social y económico tan complejo como la pobreza.

2.4.1. Actores que intervienen en los negocios inclusivos

En los negocios inclusivos, deberán incorporarse a personas de escasos recursos económicos, al menos en uno de estos casos:

Proveedor. El negocio inclusivo se provee de productos o insumos de pequeños empresarios de forma sostenible y ayuda a ser rentables.

[4]Reintje van Haeringen.- es la Directora Regional de SNV América Latina en 2011, tiene amplia experiencia desarrollada en América Latina, África y Asia y es reconocida a nivel internacional como experta en negocios inclusivos.
http://www.snvworld.org/es/countries/ecuador/persons/reintje-van-haeringen

Distribuidor. El negocio inclusivo tiene una red de distribución independiente y quienes a través de la venta del producto se benefician.

Cliente. El negocio inclusivo ofrece productos o servicios accesibles a la gente de escasos recursos para satisfacer necesidades elementales.

Socios. El negocio inclusivo incorpora como socios a miembros de la comunidad y los ubica como dueños parciales o totales de la empresa. (SEKN, Social Enterprise Knowledge Network, 2010)

Gráfica No. 7 Cadena de valor y los actores de los negocios inclusivos

Fuente: Emprende Ideas
Elaboración: El Autor

A través de los negocios inclusivos las empresas incorporan de forma organizada y metodológica a la población de la base de la pirámide en sus negocios como proveedores, distribuidores, clientes y socios.

Negocios inclusivos como proveedores

La incorporación en los negocios inclusivos a personas de bajos ingresos como proveedores de materia prima o servicios, permite a la BOP oportunidades de generar ingresos y a las empresas abastecerse de materia prima con alta calidad, así como también la incorporación de asociaciones de productores o pequeños empresarios de la base de la pirámide en las cadenas de valor, facilitando la organización y estructuración del negocio.

Negocios inclusivos como distribuidores

Otro tipo de negocios inclusivos es relacionar al sector de bajos ingresos en un negocio al incorporarlas como distribuidoras de los productos o servicios.

Esto contribuye a la empresa para ampliar su mercado y su distribución en zonas poco accesibles, así como a la base de la pirámide creando empleo, transfiere competencias, mejora el nivel de vida.

Negocios inclusivos como clientes

La iniciativa de que la mayoría de la población tenga oportunidades de acceso a productos y servicios de calidad, promueve el modelo de los negocios inclusivos como clientes, buscando canales que faciliten estos accesos como: promover mayor calidad y precios más bajos, adaptar productos, servicios y canales de distribución para incrementar el acceso a los mismos.

Negocios inclusivos como socios

La línea de negocios inclusivos involucra a socios en la empresa como protagonistas principales de una manera amplia y transversa en la cadena de valor. Se trata de que cualquiera de los actores de los negocios inclusivos mencionados anteriormente puedan convertirse en socios en base a varios factores como: conocimiento, capacidad, eficiencia, productividad en su producción y desarrollo.

2.4.2. Los negocios inclusivos en la base de la pirámide

La base económica de la pirámide está formada por la población que no tiene acceso a productos ni a servicios básicos, puede encontrar una vía de desarrollo y progreso en un mercado potencial por parte de las empresas que estén dispuestas a cambiar el modelo empresarial con el que abordan los mercados del primer mundo.

Los negocios inclusivos y la base de la pirámide, son un componente básico para el desarrollo y el crecimiento económico, ya que esto genera oportunidades de mejorar la calidad de vida del segmento de escasos recursos, a la vez que se cumple con responsabilidad social empresarial (RSE), se obtienen ganancias de todas las partes que intervienen en este proyecto de negocios.

Se pueden mencionar ciertas características que resaltan este punto como: observar el reto de la situación de la pobreza desde una visión empresarial y no filantrópica, así como analizar la pobreza y sus carencias de acceso a oportunidades, poder investigar las oportunidades a lo largo de la cadena de valor (proveedores, empleados, vendedores y clientes). Poder incorporar a la BOP (Base de la Pirámide) al sistema formal como ciudadanos con plenos: derechos y deberes, como proveedores, clientes, sujetos de crédito (y por tanto de confianza y responsabilidad). (SEKN, Social Enterprise Knowledge Network, 2010)

En la actualidad y dentro del mercado económico es necesario plantear modelos de negocios diferentes a los habituales y ver más allá de lo que hasta ahora se ha conocido, los negocios inclusivos. (Martínez, 2010). La incorporación de sectores de bajos ingresos (SBI) en la economía global, podría conducir a la transformación social y económica. De manera reiterada los pobres son sujeto de intermediarios inescrupulosos que pagan menos cuando les compran su producto o servicio, y cobran más cuando les venden productos y servicios, aprovechando de su posición dominante.

El objetivo de los negocios inclusivos es romper este prototipo y poder conectar la oferta (productores) con la demanda (consumidores) y a la dimensión local con la global. De esta manera se termina con las cadenas de concentración de riqueza y dominación social. (SEKN Social Enterprise knowledge network, 2010)

La conexión de los negocios inclusivos en la base de la pirámide se relaciona a la iniciativa de los negocios inclusivos con la BOP de crear alianzas con las empresas u organizaciones, vínculos entre el mercado y los beneficios que ofrecen las empresas a las comunidades que conforman el mercado, creando lazos de credibilidad y una buena relación que puedan favorecer no solo ganancias a las empresas que ofrecen bienes y servicios sino también empleos, co-creación[5] de nuevos negocios, bienestar social, sostenibilidad ambiental y beneficios que ayuden a las comunidades a mejorar su nivel de vida; ante lo expuesto los negocios inclusivos ofrecen beneficios incluyentes para las dos

[5] Co-creación se basa en la necesidad de la empresa de trabajar en asociación equitativa con la comunidad de la base de la pirámide. http://es.scribd.com/doc/198818324/NEGOCIOS-EN-LA-BASE-DE-LA-PIRAMIDE-PARA-LA

partes, para las empresas que desean invertir e innovar en nuevos mercados, para las personas que forman parte de la BOP y para las organizaciones que ayudan a regular las relaciones de negocios entre las compañías y las comunidades.

Finalmente, se puede decir que la base de la pirámide es la población que se mantiene al margen del sistema económico y los negocios inclusivos son iniciativa empresarial que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas de bajos recursos; por esta razón los negocios inclusivos se relacionan con la BOP, ya que ofrece oportunidades a la mayoría de la población del sector de bajos ingresos, promoviendo modelos de negocios sostenibles, económicos, ambientales y sociales.

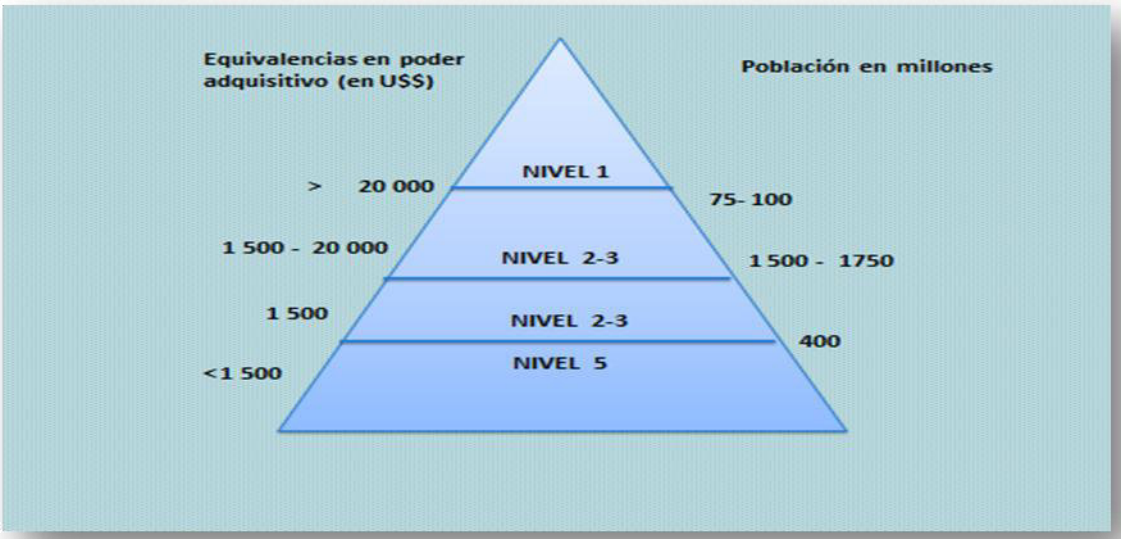
2.4.3. Base de la pirámide

"La distribución de la riqueza y la capacidad de generar ingresos en el mundo pueden representarse en forma de una pirámide económica. En la cima de la pirámide están los ricos, con numerosas oportunidades para generar altos niveles de ingresos. Más de cuatro millones de personas *habitan la base de la pirámide, con menos de dos dólares al día."* (Prahalad, 2007)

El autor de este libro menciona que muchos organismos han aportado para cubrir todas las necesidades de los pobres como, salud vivienda, alimentación servicios básicos en otros, pero hay algo más allá que satisfacer las necesidades de los pobres y es este proyecto que busca un enfoque innovador y es crear oportunidades para el sector menos favorecido, proponiendo opciones e incitar su autoestima.

La base de la pirámide, dentro del mercado, puede representar una oportunidad de crecimiento para el sector privado y generar innovación, así como ser una parte integral del sector privado, ser los impulsadores de los negocios centrales de la empresa sin ser apartados de una responsabilidad social empresarial (RSE). (Prahalad, 2007)

Gráfica No. 8 La base de la pirámide



Fuente: C.K. Prahalad y Stuart Hart, The Fortune at the Bottom of the Pyramid,
Strategy + Bussiness, edición 26, 2002.
Elaborado: El Autor

La base de la pirámide (BOP) está ubicada en la parte inferior de la pirámide (económico), en el nivel 5, está formado por 4 millones de personas que viven con menos $2 por día.

Prahalad muestra su nueva propuesta acerca de solucionar problemas de pobreza con una alternativa de Co-Creación (Creación compartida) que consiste en la composición del conocimiento desarrollado en la cima de la pirámide ubicada en el nivel 1 con la sabiduría de la base buscando el desarrollo económico y la evolución social.

La BOP involucra la colaboración de actores como empresas privadas, organismos internacionales, nacionales, ayuda humanitaria, consumidores de la BOP, empresarios de la BOP, entidades civiles de la sociedad y el gobierno local, la intervención de estos actores es vital para que los sectores de bajos ingresos (SBI) puedan participar en los beneficios de la globalización.

Es importante entender que esta iniciativa de (C.K. Prahalad) puede ayudar a desarrollar la responsabilidad social empresarial (RSE) de grandes empresas y de las

Pymes, pero no apartarse de la responsabilidad física, económica, social y ambiental al Estado, de ahí la necesidad del conocimiento que deben poseer los consumidores y en general el resto de agentes involucrados.

2.4.4. Desarrollo de negocios inclusivos en la base de la pirámide como RSE

El fenómeno de la pobreza es y seguirá siendo el mayor desafío para el desarrollo sostenible. El comercio hoy por hoy tiene una actitud pro-activa, convirtiéndose en una constante en los negocios: producir más rápido, mejor y más barato, lo que ha dado paso acelerado a la emergencia de economías que hoy dan la batalla a los más poderosos en el terreno comercial.

Ahora, uno de los principales retos es ¿cómo hacer incluyente este proceso de globalización?, y ¿cómo lograr un patrón de desarrollo más dinámico y equitativo?. En décadas recientes, ha ido cobrando fuerza la noción de alcanzar objetivos de distribución más equitativa, un crecimiento que beneficie a muchos y no sólo a unos pocos, la transformación de una visión más humanitaria que pueda brindar oportunidades a la población de más bajos recursos para poder acceder a un mejor nivel de vida. (Iturbide, 2009)

Adicional a esto, el desarrollo de los negocios inclusivos se basa también en el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), el cual ha ido evolucionando con el tiempo. Las empresas plantean otros objetivos en el desarrollo de su negocio, adaptando aspectos éticos, diálogo con público de interés, así como las relaciones con el entorno en el ámbito social, económico y ambiental, significando esto un paso adelante a la innovación y sostenibilidad para la empresa.

Dentro de este cambio de la RSE, se ha producido un desplazamiento de la sola orientación filantrópica o de buena ciudadanía de las empresas por un concepto de fusión con actividades enlazadas a la RSE con la estrategia de negocio haciendo posible la obtención de ganancias para todas las partes que intervienen.

Por esta razón, este nuevo concepto puede direccionar a un "ecosistema de mercado" con una mayor participación de actores y en relación que vaya más allá del intercambio comercial.

En base a lo mencionado, un nuevo modelo que busca una mayor relación entre empresas y pequeños productores se hace más necesario, un involucramiento de las dos partes, alineamiento de acciones con la estrategia del negocio, impactos en innovación y desarrollo y finalmente la perspectiva de ganar-ganar. (Calderón. Beatriz, Trabajo con la base de la Pirámide o Negocios Inclusivos: Una expresión de Responsabilidad Social Estratégica, 2009).

El desarrollo de los negocios inclusivos se desenvuelve con el involucramiento de la base de la pirámide que son los actores principales de este modelo de negocios y la participación activa y voluntaria para el mejoramiento social, económico y ambiental.

Las empresas aportan en los negocios inclusivos de manera responsable incluyendo a los sectores de bajos ingresos como proveedores en la cadena productiva generando ingresos, como consumidores desarrollando nuevos productos o servicios destinados a la BOP, mejorando la calidad de vida, y como socios comerciales en la cadena de valor.

De esta manera el sector privado tiene como objetivo principal utilizar estos modelos de negocios como medio de crear empleo e incrementar las oportunidades, trabajando de forma social y económicamente más responsable para construir mercados más inclusivos.

Adicional a esto, las altas directivas de las empresas se deberán comprometer a trabajar bajo el concepto de negocios inclusivos como una visión a largo plazo y con estrategias de negocios, así como también estrategias de responsabilidad social empresarial.

2.4.5. Evolución de los negocios inclusivos

La evolución de los negocios inclusivos se desarrolla en relación con la base de la pirámide, al cobrar interés cuando se evidencia que es un mercado sin explorar y que puede permitir el crecimiento de las empresas. En un principio, se creyó que la mejor manera de llegar a la base de la pirámide era involucrando a las personas de bajos recursos como consumidores finales de la cadena de valor. (Prahalad, 2007)

Después, Karnani (2007) propone que, en lugar de tratar a los pobres como meros consumidores, es preciso considerarlos como productores, ya que la única forma de aliviar la pobreza es aumentando el ingreso de la población pobre a través de su incorporación a la cadena productiva. En el ámbito empresarial, la base de la pirámide debe integrarse como socios o aliados comprometidos en la co-creación de nuevos negocios que sean capaces de generar valor para el conjunto de partes interesadas. Concibiéndose el modelo de negocios inclusivos como una relación gana-gana por parte de las empresas y de las personas que conforman la base de la pirámide. (Prahalad, 2007).

Cuadro No. 4 Negocios inclusivos en América Latina

	Empresa	País	Negocios Inclusivos con Proveedores	Negocios Inclusivos con Distribuidores	Plataformas para Negocios Inclusivos	Negocios Inclusivos con Consumidores	Mercado	Casos fuera del marco de Alianza SNV-WBCSD
1	CISA	Nicaragua	✓				Agronegocio	
2	Delizia	Bolivia	✓				Agronegocio	
3	Pronaca	Ecuador	✓				Agronegocio	
4	Dinant	Honduras	✓				Agronegocio	
5	Dole	Perú	✓				Agronegocio	
6	Nestlé	Perú		✓			Nutrición/ Distribución	
7	E-connecting	Bolivia			✓		Plataforma digital para integrar NI	
8	Feria a la Inversa	Bolivia			✓		Feria de Negocios	
9	Promigas	Colombia				✓	Microcrédito	✓
10	Gas Natural BAN	Argentina				✓	Gasificación de hogar	✓
11	SODIMAC	Chile				✓	Asistencia Técnica a afiliados	✓

Fuente: Organización Internacional Holandesa SNV.2011
Elaborado: El Autor

Como se observa en el cuadro No. 4 los negocios inclusivos en América Latina se han incrementado significativamente, diferentes países y empresas han incorporado este modelo de colaboración como una relación ganar-ganar por parte de las empresas y de las personas que conforman la base de la pirámide.

Estas empresas desarrollan negocios inclusivos asociando actores como proveedores, distribuidores, en plataformas para negocios inclusivos, como consumidores, dentro de diferentes mercados como; agricultura, nutrición-distribución, plataforma digital para integrar negocios inclusivos, feria de negocios, microcrédito, gasificación[6] de hogar, asistencia técnica a afiliados.

En el caso de Ecuador, la empresa Pronaca, procesadora de alimentos agrícolas, tiene como iniciativa empresarial la sostenibilidad como eje principal de la responsabilidad social, y realiza negocios inclusivos con sus proveedores a quienes les ofrece un negocio justo en cada negociación.

La evolución de los negocios inclusivos ha dependido de muchos factores que han influido en el avance de este modelo, factores positivos y negativos, como por ejemplo al iniciar un negocio inclusivo es posible detectar cambios en la actitud y comportamiento de las personas de la BOP, y a la vez se podrán identificar nuevas oportunidades y retos a sus posibilidades de generar ingresos, sin embargo, este proceso es lento y deberá contar con una importante etapa de acompañamiento social.

Por otro lado, quizás algunos de los factores contrapuestos a la evolución de los negocios inclusivos ha sido el desconocimiento de un concepto claro de lo que es los negocios inclusivos, no poder llegar con un mensaje concreto y viable al empresario, no lograr identificar la oportunidad de negocio, y falta de motivación en los resultados del modelo.

[6] Gasificación es un proceso termoquímico en el que un sustrato carbonoso(residuo orgánico) es transformado en un gas combustible de bajo poder calorífico, mediante una serie de reacciones que ocurren a una temperatura determinada en presencia de un agente gasificante (aire, oxigeno y/o vapor de agua). http://es.wikipedia.org/wiki/Gasificaci%C3%B3n

Como parte de solución a estos factores desfavorables para los negocios inclusivos, los organismos internacionales han realizado un aporte trascendental para el desarrollo de los negocios inclusivos y aún su papel sigue siendo vital en el proceso de aplicación de este modelo que ha sido dirigido a los empresarios y a todos los actores que integran los negocios inclusivos.

El caso de SNV es muy importante resaltar, sus funciones principales con los países de América Latina, incluido Ecuador ha sido significativo, ofreciendo el servicio de asesoría y capacitación, sus redes de conocimiento, y la optimización de un entorno propicio para la planificación y desarrollo de negocios inclusivos.

2.4.6. Oportunidades en la cadena de valor para desarrollar negocios inclusivos

Según lo manifestado por Porter, M. (1980), la cadena de valor es la forma como se organizan e interrelacionan la actividad de una empresa para la creación de valor, es decir, para la producción de los bienes y servicios que ofrece; el principal objetivo de los negocios inclusivos es crear valor de manera que supere los costos de proveer los bienes o servicios generando un margen.

En la cadena de valor de las empresas es cada día más relevante la sostenibilidad, ya que el impacto de las operaciones del negocio sobre las corporaciones de interés depende en gran medida del proceso de la cadena de valor.

En la actualidad, las empresas deben trabajar en una gestión de integración y ética en todas las etapas de la cadena, de esta manera logrando prevenir riesgos y aportar oportunidades entre todos los actores de la misma.

Se intenta que la cadena de valor sostenible inicie con la elección de proveedores y clientes que integran criterios de responsabilidad social empresarial (RSE), aspectos laborales y éticos, seguridad y salud, y medio ambiente.

Por ser los negocios inclusivos un medio para lograr una cadena de valor sostenible se intenta desarrollar “negocios para condiciones de vida sostenibles”

especialmente con los productores y consumidores con más dificultades y necesidades en las relaciones económicas.

La intervención en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores/ distribuidores de bienes o servicios, más allá de los beneficios económicos que alcanza las partes involucradas, existe un transformación social y de desarrollo para el Ecuador en donde la actividad ganadera es una de las más representativas junto al incremento de la productividad, calidad y precios justos.

La participación del segmento de bajos ingresos en los negocios inclusivos deberá llevar a la creación de valor, tecnología e Innovación. (Porter, 1980)

Por otra parte, integrar a los sectores pobres en la cadena de valor de las empresas como productores lácteos o proveedores de bienes y servicios incrementa la probabilidad de reducir costos y mejorar la flexibilidad de las propias empresas. Poder hacer negocios con las personas de bajos ingresos influye en el mejoramiento de la calidad de vida en general.

En la actualidad la producción tradicional y servicios están perdiendo valor en un mercado cada vez más competitivo y globalizado, sumado a esto la base de recursos naturales se reduce para el futuro.

Una gran cantidad de variables sociales y ambientales son afectadas por la cadena de valor de una empresa, así como la utilización de los recursos naturales disponibles, las condiciones laborales y los principios de justicia e igualdad en el espacio de trabajo. Es justamente cuando surge la oportunidad de crear valor compartido, a razón de que los problemas sociales conllevan costos económicos a la cadena de valor. (Koma Consulting, 2011).

2.5. CASOS DE ÉXITO SOBRE NEGOCIOS INCLUSIVOS

La base de la pirámide es una expresión que aún no ha sido introducida en todo el entorno empresarial de los países industrializados, pues existen empresas que han tenido éxito y se han desarrollado durante un periodo de mediano a largo plazo este modelo de negocios inclusivos. Organizaciones y empresas en países como la India y América Latina son los mejores ejemplos de casos de éxito para la base de la pirámide. (Emaús Fundación Social Grupo, Gipuzkoako Foru Aldundi, 2009).

Se citan a continuación algunas empresas internacionales y nacionales que han aplicado el modelo de los negocios inclusivos en los últimos tiempos, se han seleccionado en base a su sobresaliente crecimiento, efectividad, innovación e inclusión social en sus empresas y ofreciendo oportunidad a los pequeños productores, a través de la implementación de este modelo de negocio, entre estas se puede mencionar las siguientes:

2.5.1. Delizia, Bolivia

Compañía de Alimentos Ltda. (CAL), se fundó el 10 de octubre de 1988, como una empresa dedicada a la distribución y comercialización de yogurt Nordland en La Paz. Entre su producción está yogures, yogures de leche, yogures de fruta, bombones, dulces de fructosa, helado aromático, helado con leche, helado blando, torta-helado, una industria láctea paceña, viene realizando esfuerzos para incrementar la productividad de sus proveedores.

Delizia es un ejemplo de negocio inclusivo en Bolivia, la visión de la empresa contribuye al desarrollo de la industria nacional buscando que sus productos y marcas sean reconocidos por su calidad, innovación y precio justo, incorpora a pequeños productores de leche del altiplano boliviano en su cadena de valor fortaleciendo la competitividad y productividad de los productores, mientras asegura un incremento en el acopio de leche y una relación estable y de mayor confianza con los productores. Delizia facilita a los productores el acceso a crédito para adquirir ganado y para la producción de

forraje con tecnología hidropónica. La empresa, que paga a los productores quincenalmente por su leche, retiene los pagos que deben hacerle a las entidades financieras, sin convertirse en garante de los mismos. La entidad financiera es la que analiza al productor como sujeto de crédito. (Delizia, 2010)

Por otro lado, la inversión total del proyecto fue de 30.000 dólares y la SNV dio casi la mitad del monto para lograr el objetivo. Los resultados fueron tangibles, antes la empresa recibía 20.000 litros de leche diarios en el año 2010; en cambio en el año 2011 incrementó la cantidad hasta 32.000 litros, lo que significó un aumento de 40% en dos años de trabajo.

El beneficio para los productores fue que, en seis meses de aplicación, creció el 18% del hato lechero por familia y un ingreso del 42% para cada uno.

En la actualidad la empresa posee 250 beneficiarios y más de un millón de bolivianos en cartera de crédito que se ha vuelto rotativa, porque ahora apoyan a otros microcréditos", afirma Felipe Vera, presidente ejecutivo de Delizia. (Períodico Bolivia Industria y empresa, 2010).

2.5.2. Alpina Colombia

Alpina Productor Alimenticio S.A. con más de 60 años de historia, se dedica a producir, comercializar, y distribuir derivados lácteos y alimentos procesados. El modelo de negocios inclusivos aplica estrategias de abastecimiento en el sur del país con pequeños ganaderos. Alpina es una organización que ha logrado evolucionar, entendiendo que hace parte de un sistema al cual aporta y del cual depende. La organización ha recorrido un camino lleno de retos y oportunidades gracias precisamente

a ese entorno del cual participan y al carácter emprendedor e innovador de sus empleados.

Alpina, una empresa socialmente responsable, que desarrolla proyectos para y con la comunidad del área de influencia, anhela alcanzar el liderazgo que es ver a la sociedad en mayor escala, concibiendo una nueva visión de negocios. Trabajan conjuntamente con su grupo de interés y fomenta con ellos relaciones de confianza, les fortalece y les hace crecer. La gestión sostenible se construye día a día gracias al diálogo permanente que mantienen con sus colaboradores y a la creación de espacios de comunicación transparentes y de doble vía.

Su producción en el 2010 tiene un crecimiento del 3.9%, en el 2011 con un crecimiento del 11.9% y en el año 2012 tiene un crecimiento del 12.3%, según datos de la misma empresa Alpina. (Alpina, 2011).

2.5.3. Toni Multinacional

Empresa láctea desde 1978 en Ecuador, produce alimentos funcionales de excelente calidad, pensando en la nutrición y salud de las familias, con un gran sentido de responsabilidad social y del medio ambiente fundamentando su crecimiento en el desarrollo sostenible de su gente. En cuanto a la calidad, ese es otro aspecto que la compañía tiene correctamente regulado. Cada centro de acopio cuenta con máquinas que inspeccionan el número de bacterias en los litros de leche. El que este número se encuentre dentro del rango permitido, ayuda a garantizar que la leche se haya producido a través de prácticas higiénicas y que esta tendrá la calidad requerida. Una vez que haya

pasado esta prueba, la leche será enviada a la compañía donde enfrentará pruebas aún más rigurosas que garantizarán la protección y satisfacción del consumidor final.

Industrias Lácteas Toni S.A es una de las mayores productoras de leche en el país. La acción que tomaron y que se ha ejecutado los últimos tres años, fue incluir a los pequeños ganaderos como proveedores de leche. Hacer esto y al mismo tiempo mantener los estándares de calidad de la empresa, fue un gran reto para Toni. Sin embargo, a través de continua capacitación y comunicación con sus nuevos proveedores, hoy el negocio inclusivo funciona exitosamente en diferentes localidades, que incluyen: Balzar, Chone, Calceta, Flavio Alfaro y Guaranda, constituye el 25% de la producción total de leche elaborada por Toni, según datos publicados de la empresa.

El caso Toni constituye un ejemplo inspirador de lo que es verdaderamente un negocio inclusivo y cómo puede ejecutarse. Toni buscó responder ante las insatisfechas necesidades de la comunidad y encontró una manera innovadora de hacerlo mientras generaba valor medible para sus stake holders (las diferentes partes interesadas). Estas son las bases de un negocio inclusivo: la innovación y la creación de una relación ganar-ganar.

Toni desarrolla proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, como son:

Escuelas Sostenibles, Huella Ecológica, Escuela de Canotaje, Estero Salado Educación Ambiental y Deportiva, Negocios Inclusivos, Sistema Pastoril, "La Vaca Desordeñada", Asesoría Medica Nutricional y charlas a la comunidad. (Toni, 2010).

2.5.4. Floralp- Ecuador

Floralp (Flor de los Alpes) es una industria láctea especializada en la producción y comercialización de quesos maduros artesanales, manteniendo características de origen y calidad exigidas por el mercado, que aseguran una relación personal, justa y transparente con sus clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente engloba procesos como: la recogida de la leche a los ganaderos, el transporte, el proceso productivo de la leche, la elaboración y comercialización de varios productos lácteos, la distribución y venta de sus propios productos en supermercados bajo su propia marca. De esta manera las personas que se encuentran en la base de la pirámide se han incorporado a la cadena de valor, pudiendo salir del umbral de la pobreza y sintiéndose partícipes e integrantes de un proyecto empresarial y social que incluye a millones de personas y que a día de hoy tiene repercusión nacional e internacional.

Es una empresa que es líder en responsabilidad social empresarial (RSE), negocios inclusivos y compromiso con el Estado. Floralp, ha logrado capacitar a 14 asociaciones ganaderas que involucra a 558 pequeños productores directos y 750 pequeños productores indirectos, con lo cual se ha logrado articular alrededor de 1050 pequeños productores lecheros a los que se les ha comprado unos 23.000 lts. /leche al día. A partir del mes de julio del 2011, se han integrado 2 nuevas asociaciones, con lo cual se incrementará la recepción de leche en 4000 litros/día adicionales. (Floralp S.A., 2011).

2.6. LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL ECUADOR

En el Ecuador y con el apoyo de algunas organizaciones nacionales e internacionales, las personas de bajos recursos económicos se están incorporando poco a poco en la cadena de valor de empresas lácteas en el país, a través de los negocios inclusivos.

Adicional a esto la colaboración de organismos internacionales como SNV y el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES),[7] el negocio inclusivo se basa en un programa de desarrollo de proveedores y varios actores más que contempla la cooperación en las áreas de comercialización, innovación tecnológica, financiamiento y mejora en la gestión interna de la empresa hacia sus proveedores. Significando para los pequeños productores mejorar los ingresos, óptimos canales de comercialización y un incremento de la productividad actual. (WBCSD-SNV Alliance, 2011)

Los negocios inclusivos en el Ecuador atraviesan uno de los problemas que pueden obstaculizar su desarrollo en relación al comportamiento de la producción de leche en los pequeños productores, y es el problema de los intermediarios y como les afecta en sus ganancias, ingresos familiares, adicional a este problema se enfrentan a una gran inestabilidad en sus ventas.

Estos conflictos se pueden solucionar con iniciativas empresariales que puedan regular estos obstáculos de intermediarios, empresas como, Toni, Floralp, Pronaca, Supermaxi han integrado el modelo de los negocios inclusivos, forman parte de su cadena de valor a pequeños productores, asegurando sus ventas diarias y un precio justo.

2.6.1. Diagnóstico actual

En el pasado la función de las empresas era generar empleo, cumplir con sus obligaciones tributarias, pagar sus beneficios de ley a sus colaboradores y hacer donaciones, pero hoy las empresas deberán incursionar en otros roles y aplicar a nuevos modelos de negocios que signifique beneficio común; antecedente que permite el surgimiento de los negocios inclusivos como una oportunidad de crecimiento económico para las personas de escasos recursos económicos a través de la producción de bienes y servicios, acceso a empleo y capacitación, integración a la cadena de valor en organizaciones con tendencia asociativa. (Velez, 2011)

[7] CEMDES.- es un organismo de empresarios para empresarios, creada para promover el concepto de Desarrollo Sostenible desde la perspectiva empresarial, dirigido a la sociedad. Inés Manzano, Presidenta del (CEMDES).

Es importante destacar que Ecuador es uno de los primeros países en América Latina que ha incorporado el modelo de negocios inclusivos como iniciativa de una parte del sector privado, así como también hace seis años con asistencia técnica-financiera de una alianza de organismos internacionales; desarrollando de esta manera decena de casos en los que han intervenido más de 3.500 pequeños productores como proveedores, distribuidores y/o, consumidores favoreciéndose de este proyecto. (Velez, 2011)

Dentro del sector agrícola en el Ecuador hay varias empresas que se han incorporado a este modelo de negocios inclusivos como Floralp, Toni, Pronaca, que son compañías locales, han tenido relevancia internacional, a las que se suman otras como: Supermaxi, Colineal, Epacem, Novacero y Farmaenlace. (SNV, Organización Internacional Holandesa, 2012)

2.6.2. Marco legal

En el marco legal se describen varios cuerpos legales, los que permitirán sustentar la presente investigación; a continuación se realiza la siguiente interpretación; el detalle del marco legal se encuentra en el Anexo No. 2.

En relación a la Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial No. 449,2008, hace referencia al sistema económico y solidario y la integración a las organizaciones económicas públicas, privadas, mixtas popular y solidaria y demás que la constitución determine y la económica popular y solidaria incluirá a los sectores cooperativas, asociaciones y comunitarias.

Referente a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) (R.O N° 444, 2011), Los Art. 15,16,17,18, hacen mención sobre el sector comunitario y todo el proceso de iniciación para establecer un negocio inclusivo; el Art. 8 . explica sobre las formas de organización de los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares; Art. 15. Define al Sector Comunitario y sus funciones; Art. 16.- se refiere a la estructura interna del Sector Comunitario desde su

propia conceptualización y visión; Art. 17. trata sobre el Fondo Social destinado al cumplimiento de objetivos de las organizaciones del Sector Comunitario; Art.18 esclarecimiento del Sector Asociativo y sus objetivos.

Organismos de integración y entidades de apoyo

En relación a los organismos de integración y entidades de apoyo, estas serán vitales para el completo funcionamiento de los negocios inclusivos, organismos de integración representativa o económica de acuerdo a la localización, decisiones de integración representativa y económica, control interno, aplicación de normas, entidades de apoyo y medidas de fomento.

El Art. 121 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) describe a organismos de integración y la forma de cómo se constituirán; Art. 122 este artículo trata sobre cómo las organizaciones tomaran decisiones y las condiciones; el Art. 123 explica la integración representativa con el objeto de defender los intereses de los afiliados; el Art. 124 se refiere la integración económica con el objeto de complementar las operaciones y actividades de sus afiliados; Art. 125 este punto señala la Constitución y estructura interna; el Art. 126 indica acerca de la aplicación de normas; Art. 127.este artículo menciona las entidades de apoyo; Art. 132. Este apartado alude las medidas de fomento como contratación pública, formas de integración económica, financiamiento, educación y capacitación, propiedad intelectual, medios de pago complementario, difusión, seguridad social, equidad.

2.6.3. Instituciones de apoyo

Organismos Internacionales

Los organismos institucionales que promueven los negocios inclusivos en América Latina son:

La Fundación AVINA, el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de las

Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV).

La Fundación AVINA incluye los negocios inclusivos dentro de sus principales líneas estratégicas para la región. En todos los países de América Latina fomenta la creación de negocios inclusivos, financia la investigación y el estudio de casos exitosos, y promueve la difusión de esta estrategia de lucha contra la pobreza.

Por su parte, el WBCSD impulsa la idea de que es posible hacer negocios y al mismo tiempo contribuir al alivio de la pobreza. Considera esto como parte de la RSE, que promueve la necesaria complementariedad entre la generación de valor económico y valor social. Bajo el término "negocios para condiciones de vida sostenibles", el WBCSD establece que las empresas socialmente responsables pueden y deben "hacer negocios con los pobres de manera que beneficie a los pobres y se beneficie la empresa", estableciendo claramente que no se trata de caridad ni de filantropía. Por el contrario, "se trata estrictamente de negocios, nuevos negocios y nuevos mercados, negocios que benefician a los pobres y que benefician a las empresas. Consiste en desarrollar e involucrarse en esta nueva oportunidad empresarial y en la manera de 'hacer el bien haciéndolo bien'". (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), 2010).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es una organización financiera internacional con sede en la ciudad de Washington D.C.(Estados Unidos), creado en el año de 1959 con la intención de financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y motiva la integración comercial regional en el área de América Latina y el Caribe, el BID ha lanzado "Oportunidades para la Mayoría", una iniciativa que promueve y financia modelos emergentes de negocios que involucran a las empresas del sector privado, a los gobiernos locales y a las comunidades de bajos ingresos, destinados a la inclusión económica y social de estas comunidades. Licandro, O (2006), Negocios Inclusivos, Una estrategia eficiente de RSE para colaborar en la lucha contra la pobreza. Uruguay.

El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) organismos muy importantes, para trabajar conjuntamente para la reducción de la pobreza de forma sostenible a través de iniciativas lideradas por el sector privado.

Estos dos organismos tienen como objetivos principales:

- Impulsar el interés sobre los modelos de negocios inclusivos en la comunidad empresarial y en los actores del desarrollo.
- Favorecer oportunidades de negocios inclusivos e impulsar su implementación.
- Facilitar condiciones y marcos legales, económicos e institucionales que favorezcan la promoción de esta clase de emprendimientos.

Estos organismos incluyen los países de Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Perú, en los que actualmente compañías de diferentes tamaños y sectores están realizando proyectos, desarrollándolos y poniendo en práctica los negocios inclusivos. (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), 2010)

2.6.4. Organismos nacionales

El sector público. Son todas las instituciones que prestan bienes y servicios a la sociedad desde la óptica pública, entre las instituciones que se relacionan y aportan a los negocios inclusivos están:

MIES. El Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES es el organismo que promueve y fomenta, actividades de inclusión económica y social de la población, asegurando alcanzar una adecuada calidad de vida para todos los ciudadanos, a través de la eliminación de aquellas condiciones, mecanismos o procesos que restringen la libertad de participar en la vida económica, social y política de la comunidad y que permiten, facilitan o promueven que varios sectores de la sociedad sean excluidos de sus derechos económicos y sociales, sin la posibilidad de acceder y disfrutar de los beneficios y

oportunidades que brinda el sistema de instituciones económicas y sociales, es un organismo que apoya a los Negocios Inclusivos. (Ministerio de Inclusión Económica y Social- MIES, 2013)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Es una entidad técnica de supervisión y control, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

Instituto Nacional de la Economía Popular y Solidaria. IEPS es una entidad vinculada al Ministerio de Inclusión Económica y Social que plantea y ejecuta la política pública, coordina, organiza y aplica los planes, programas y proyectos que aportan a la construcción del Sistema Económico Social y Solidario. El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria **-** IEPS y el apoyo a los negocios inclusivos. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidario - IEPS, 2013)

Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. Tiene la responsabilidad de vigilar los esfuerzos de las entidades vinculadas a la producción, empleo y competitividad sean exitosos y logren un Ecuador inclusivo, positivo y en potencia**.** (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2013)

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Es el responsable de organizar, diseñar y evaluar las políticas del sector agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales. (Ministerio de Agricultura, Ganadería,Acuacultura, y Pesca, 2013)

El Programa Nacional de Negocios Rurales inclusivos (PRONERI), este Ministerio promueve e impulsa a los negocios inclusivos y hace el contacto directo entre los empresarios que requieren la materia prima con los pequeños productores que lo pueden proveer. (Ministerio de Agricultura, Ganadería,Acuacultura, y Pesca, 2013).

AGROCALIDAD. La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro – Agrocalidad, es la Autoridad Nacional Sanitaria, es el organismo que se encarga de la

definición y ejecución de políticas, regulación y control de las actividades productivas que apuntan a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente. (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, 2013)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODO

El método es un procedimiento del conocimiento con capacidad de sistematización, que consiente en registrar ordenadamente cada una de las instancias de la investigación. En otras palabras el método es la capacidad que está incorporada al pensamiento que sirve para interpretar la realidad.

La metodología. Es el conjunto de procedimientos que permiten ordenar las actividades del proceso investigativo, es decir, se ocupa de la parte operativa del proceso del conocimiento, a ésta corresponden los métodos, técnicas y estrategias de diverso orden, además se incluirán los tipos de modalidad de investigación.

a) Teóricos. El método teórico se aplicó en esta investigación para poder describir, explicar y determinar las causas del problema objeto de estudio, en este caso sobre la incidencia de los negocios inclusivos en la industria láctea del Ecuador, y así alcanzar mejores resultados económicos y sociales.

Con estas consideraciones se pudieron determinar los diversos factores que incidieron en el desarrollo de los negocios inclusivos y el impacto que ha derivado esta estrategia empresarial.

b) Empíricos. El método empírico se aproxima a la comprensión del objeto mediante su conocimiento directo y el uso de la experiencia, mediante la observación y la experimentación. En el presente proyecto de investigación, este método permitió arribar a una serie de procedimientos prácticos con el objeto y los medios de investigación que permiten revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto.

Por lo tanto, este método ha permitido la percepción directa del objeto de investigación y del problema, es decir, a través de la observación directa se han registrado las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio; modificando las condiciones del problema que se estudia.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

Estudio Descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades más importantes de los fenómenos a investigar, ya sea midiendo o evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes del objeto de estudio. En tal virtud este método permitió medir una serie de fortalezas y debilidades de las diferentes empresas lácteas que todavía no han logrado implementar el negocio inclusivo a través de la inserción de los pequeños productores.

El estudio en mención permitió realizar un análisis pormenorizado de las fortalezas y debilidades de las empresas que se consideraron para la investigación, tomando como referencia el modelo que aplica la empresa Floralp.

Estudio Cualitativo. La investigación cualitativa, conocida también como participativa, humanista, no trata de demostrar teorías o hipótesis; presenta características: utiliza técnicas cualitativas para llegar a la interpretación de problemas o fenómenos, considera asuntos particulares determinándose como ideográfica, y por otra parte el investigador puede definir y determinar los datos obtenidos o la información en base a su criterio personal.

Con este antecedente, la aplicación de esta investigación en el estudio planteado permitió facilitar la comunicación directa y cercana con los empresarios y pequeños productores de la industria de lácteos, así como conocer sus necesidades y expectativas.

Estudio cuasi-experimental. Este estudio permitió examinar las relaciones causales y determinar el efecto de una variable sobre otra, es decir, consentirá establecer la relación que existe entre las estrategias adoptadas por las empresas lácteas y el impacto en la inserción de los pequeños productores en los negocios inclusivos.

Además se puede señalar que se estableció una relación causal entre las variables del estudio, es decir, cómo se han desarrollado las estrategias empresariales, y como a través de los negocios inclusivos de productos lácteos se han incorporado a los pequeños productores a la cadena de valor de las Empresas.

Concluyendo se puede manifestar que el impacto que han tenido los negocios inclusivos en la sociedad, ha sido significativo y adoptando el modelo de la empresa Floralp, pretende ser un referente empresarial y se lo ha evidenciado con la inclusión a la cadena de valor a una gran número de pequeños productores y asociaciones que actúan como proveedores de materia prima y que a través de obtener un espacio en el mercado puedan mejorar las condiciones de vida de los sectores de bajos ingresos.

3.3. TIPO DE FUENTES

Las fuentes para la provisión de la información para analizar el objeto de estudio, fueron primarias y secundarias, tomando en consideración utilizar la técnica de la entrevista tanto a los actores de los procesos, como empresarios, productores de la industria láctea, consumidores, clientes y pequeños productores, la visita a las fábricas de lácteos, y comunidades de bajos recursos.

Fue necesario acudir a información proveniente de:

Fuentes primarias. Las fuentes se constituyen en datos adquiridos de testimonios o evidencias directas sobre el tema de investigación, son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente involucrada en el suceso. Son fuentes de primera mano los elementos cuyas conclusiones no se basan en estudios, libros u otras fuentes, indican los hechos en base a la experiencia y están muy cerca al tema de estudio.

Con estas consideraciones se utilizaron encuestas para identificar el grado de conocimientos de los negocios inclusivos, estudios realizados pequeños productores y grandes empresarios de provincias del Ecuador, constituyendo un pilar fundamental para los objetivos propuestos.

Se puede manifestar que la información que se obtuvo de los pequeños productores y empresarios se constituyó en conocimiento para fortalecer el marco teórico y plantear alternativas para que el modelo de la empresa Floralp se pueda implementar en otras empresas lácteas.

Fuentes secundarias. Una fuente secundaria analiza e interpreta fuentes primarias, se considera fuentes secundarias a: libros de texto, artículos de revista, críticas literarias y comentarios, enciclopedias, biografías. La información recopilada a través de las fuentes primarias deberá ser analizada y sintetizada para poder comprender la realidad del fenómeno u objeto de estudio

Este estudio se apoyó aplicando entrevistas al Gerente de Floralp y a varios empresarios experimentados en el desarrollo e integración de los negocios inclusivos constituyéndose así en aporte y guía para este estudio.

La información obtenida de la aplicación de las técnicas como la entrevista y encuesta se realizaron tanto en las provincias de Ibarra y Cotopaxi, a representantes de asociaciones y empresarios de la industria láctea que están involucrados o se pretende incorporar los negocios inclusivos, datos que sirvieron para profundizar el problema que se abordó.

Población. La población investigada fue tomada en base a la existencia de 16 asociaciones que trabajan con Floralp hasta cuando se realizó la investigación, de las cuales se realizaron 2 entrevistas a cada una de estas asociaciones, que dio como resultado 32 entrevistas ejecutadas a pequeños productores, proveedores de la industria Floralp, ubicados en la Provincia de Imbabura, al norte de la Capital de la República.

Además constituyeron parte de la población seis empresarios del sector de la Provincia de Cotopaxi, al sur de Quito y la propia industria láctea Floralp, productora de quesos gourmet tomada como "caso" especial de estudio porque ha desarrollado los negocios inclusivos como modelo y estrategia empresarial.

Cuadro No. 5 Población de investigación

No	POBLACIÓN	NUMERO
1	Pequeños productores	32
2	Empresarios	6
3	Floralp	1
	TOTAL	**39**

Fuente: El Autor
Elaborado: El Autor

Investigación preliminar. El trabajo de tesis de graduación de la maestría, debe seguir un orden lógico que conduzca al logro efectivo de los objetivos planteados. La investigación científica, exige tener datos preliminares los cuales son de carácter empírico que, sin embargo de ello, facilitan y conducen la investigación, son el apoyo directo a la formulación de la hipótesis.

Formulación del problema de investigación. Los problemas de cualquier investigación siempre parten de encontrar en la realidad problemas, los mismos que se convierten en tales en la medida de que afectan a la vida humana.

Recolección bibliográfica. La estructuración del marco teórico significa recoger lo más avanzado de la ciencia sobre el problema planteado y que los esfuerzos apunten al desarrollo de nuevo conocimiento.

Formulación de la hipótesis de trabajo. La hipótesis de trabajo es la respuesta tentativa al problema investigado, aún en el caso de que la hipótesis no se probara, tiene valor en la medida de que constituyó una guía para la investigación, en este caso por tratarse de un problema social, no se necesita construir un modelo matemático que verifique su validez.

Estudio de campo. El estudio de campo es precisamente la actividad realizada para encontrar el nuevo conocimiento de una realidad concreta que es la investigada, lo cual le convierte en investigación cuanticualitativa.

Tabulación de los resultados de la investigación de campo. No podrán desarrollarse procesos de formulación de teorías, aunque sean de validez concreta para la realidad investigada, sin realizar el proceso de tabular los resultados e interpretarlos cuanticualitativamente.

Es preciso señalar que la investigación de campo se realizó in situ, lo que permitió conocer y relacionarse con el objeto o problema de estudio cuyo propósito era recopilar información empírica de los pequeños productores de lácteos y empresarios para poder contrastar la realidad en mención.

Para este efecto se diseñó una encuesta y el cuestionario como instrumento que tiene una estructura de preguntas cerradas y abiertas que se aplicó a treinta y dos pequeños productores lácteos de la industria Floralp, ubicados en la Provincia de Imbabura, al norte de la Capital de la República y se elaboró una entrevista que se empleó para seis empresarios del sector de la Provincia de Cotopaxi, al sur de Quito y la propia industria láctea Floralp. Los formatos de encuestas y entrevistas se encuentran en el Anexo No.3.

El procesamiento y tabulación de los resultados obtenidos se los realizó de forma manual, para este propósito se crearon tablas y gráficos estadísticos pretendiendo plasmar un análisis cuantitativo y cualitativo de la información adquirida tanto de los pequeños productores y empresarios; esta información ha esgrimido para establecer conclusiones y recomendaciones del estudio, así como también para fundamentar la propuesta que se plantea.

Conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones y recomendaciones constituyen los elementos teóricos nuevos sobre la realidad concreta investigada, son los elementos que enriquecen la teoría descrita en el marco teórico tomada de expertos en temas relacionados con negocios inclusivos (NI), responsabilidad social empresarial (RSE), base de la pirámide,(BOP),inclusión social, estrategias empresariales, entre otras más, autores como C.K.Prahalad, el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), Proyecto de investigación colectivo de la SEKN, Michael Porter, Reintje van Haeringen

W. Robert de Jongh de SNV y el apoyo de la empresa Floralp S.A. objeto de estudio, entre las más relevantes.

Redacción del informe. Es el paso importante sin el cual la humanidad no tendría la oportunidad de conocer los resultados de la investigación y su posible aplicación.

Estructuración y desarrollo de la propuesta. Todo problema necesita ser investigado para conocerlo pero fundamentalmente como constructo teórico que sirva de solución y aplicación a nuevas realidades.

Presentación del informe y aprobación. Este es sobre todo un factor de carácter administrativo previo a la presentación de la defensa de la Tesis que constituye el fundamento de la obtención del Grado Académico de la Maestría en Negocios Internacionales.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Caso de modelo de negocio inclusivo en la industria láctea: El modelo de Floralp

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En el Ecuador, la industria lechera Floralp S.A., lidera el mercado de los quesos maduros y semimaduros. Sus ventas están consolidadas en tres grandes rubros de mercado: autoservicios, food service (hoteles, restaurantes, cafeterías, servicios de catering, fast foods, clubes sociales), y los puntos de venta masivos. Al 31 de octubre del año 2012, Floralp obtiene un crecimiento en ventas en dólares del 20% y un incremento en ventas kilos del 10%, en relación al año 2011. Sin duda, los resultados obtenidos en el año 2012, son los mejores de los últimos 7 años según informes de la misma empresa. (Floralp S.A, 2012).

Floralp se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, cuenta con 4 plantas industriales situadas geográficamente en diferentes sectores del país como: San Gabriel (provincia de Carchi), Ibarra y Zuleta (provincia de Imbabura) y Nono (provincia de Pichincha). Ha realizado labores de compra, proceso y comercialización de leche y sus derivados desde al año 1964 con leche comprada a los productores de las zonas cercanas que corresponden desde el cordón fronterizo con Colombia hasta el Norte Occidente de Pichincha. En el 2006 esta empresa recibió el primer premio del concurso organizado por la Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea como la mejor Pyme andina, entre algunos otros reconocimientos internacionales. (Floralp S.A., 2012).

Floralp, como empresa procesadora de quesos además de su política de responsabilidad social empresarial (RSE), iniciada en el 2005, busca consolidar alianzas con pequeños productores mediante acuerdos comerciales para la compra/venta de leche fría y la provisión de servicios de asistencia técnica, capacitación, transferencia de

tecnología y en el corto plazo financiamiento con operadoras del Programa Sistema Nacional de Microfinanzas. (SNV, 2008).

Entre los aspectos analizados para este subproyecto se consideraron el impacto y escalabilidad que la aplicación del modelo tendría a nivel regional y nacional sumando a ello, el claro compromiso económico y social que la empresa tiene con sus trabajadores, clientes, proveedores y la comunidad. Con la implementación de este modelo alternativo de negocios, se espera influir positivamente en las condiciones de vida de alrededor de 300 pequeños productores y sus familias que también son beneficiarias directas del proyecto, ya que participan activamente en el manejo de la finca. (SNV, 2008).

4.1.1. Misión

Floralp es una industria dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos artesanales especializada en quesos maduros, manteniendo características de origen y calidad exigidas por el mercado, asegurando una relación personal, justa y transparente con nuestros clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente. (Floralp S.A., 2011).

4.1.2 Visión

Alcanzar hasta el año 2020 el crecimiento sustentable de productos lácteos a nivel nacional y americano, aprovechando nuestra experiencia y armonía organizacional, que sirvan de base para la formación de un grupo empresarial y familiar que impulse iniciativas para mejorar las condiciones nutricionales, culturales, de educación y medio ambiente tanto para sus miembros como para la comunidad, sus clientes y proveedores. (Floralp S.A., 2011)

4.2. NEGOCIOS INCLUSIVOS DE FLORALP

El negocio inclusivo liderado por Floralp, tiene como objetivo principal el mejorar los ingresos de los pequeños ganaderos proveedores de leche y vincular a la cadena de

valor de la empresa a través de la implementación de un modelo de capacitación y transferencia de tecnología desarrollado en forma participativa con los pequeños ganaderos de la zona de influencia de la empresa, dirigido a la base de la pirámide, las asociaciones de productores y los líderes comunitarios.

El programa de capacitación y transferencia de tecnología se lo realizó en el año 2008. Durante los tres últimos años se centró en profesionalizar al pequeño ganadero proveedor de Floralp y generar capacidades de gestión empresarial a nivel de asociaciones.

4.2.1. Proveedores de la industria Floralp

La empresa compra leche de productores de diferente tamaño y en la actualidad sus proveedores se distribuyen en un número de 65 que producen entre 1 a 200 lt/d, 20 proveedores que producen entre 200 a 500 lt/d, 11 proveedores que producen entre 500 a 1000, 10 proveedores que producen más de 1000 lt/d. En resumen Floralp S.A. tiene al momento 106 proveedores, 85 de los cuales se consideran pequeños ganaderos. En lo que se refiere a la relación con los proveedores en el año 2011, Floralp continuó con su proceso de capacitación, tanto a sus proveedores de leche como a los ganaderos medianos, a través de 17 talleres realizados con el apoyo de SNV-BID y Adecarchi, los mismos que han sido dirigidos a 10 comunidades de pequeños proveedores, ubicados en Pichincha, Imbabura y Carchi, las cuales agrupan a 800 pequeños ganaderos. (Floralp S.A., 2011)

4.2.2. Proceso de calidad y productividad de la industria Floralp

La empresa Floralp ha establecido un proceso de negociación con sus proveedores basado en: 1) la calidad del producto; 2) calidad composicional y sanitaria, 3) necesidad de refrigeración de la leche. Seguidamente impulsan a mejorar su productividad a través de capacitaciones específicas en: nutrición animal, reproducción y manejo sanitario. Esto les movió a conformar sus centros de acopio, con control de calidad y manejo

comunitario de tanques de enfriamiento y como primeros resultados subieron su nivel de producción en 12% con los mismos recursos. (Floralp S.A., 2012)

4.2.3. Empleados

Según reporte de la empresa Floralp en febrero del 2014, el número total de empleados en las operaciones globales es de 154 personas contratadas directamente en el rol de pagos. En el año 2013 fueron contratados 13 nuevos empleados, el cual lo vieron saludable considerando el crecimiento de la organización y que les ha permitido retener al personal de buena calidad y responde a la ejecución de acciones efectivas bajando la rotación que el año 2012 alcanzó el 24,7%. (Floralp S.A., 2012)

4.2.4. Organizaciones de apoyo

Alrededor del negocio inclusivo, el subproyecto cofinanciado por el BID-FOMIN y la empresa, actúa como un elemento que vincula a diferentes actores del sector público o privado, los cuales movilizan sus recursos técnicos, financieros y humanos hacia el negocio inclusivo. La empresa por si misma aunque tenga una buena relación con estos, no lo lograría hacer debido a su carácter comercial. Por otra parte, el BID y el SNV también garantizan la calidad de estos recursos movilizados hacia los productores en el ámbito de la innovación, además de enfocarlos hacia el fortalecimiento del negocio inclusivo o lo que equivale a mejorar los factores de cambio aquí expuestos.

Adicional a esto, una importante organización nacional de apoyo es el MAGAP, el compromiso de este Ministerio, a más de proporcionar equipos y maquinaria, es brindar capacitación y asistencia técnica, cuantas veces sea necesario, que les permita a los productores generar buenas prácticas en la producción de leche, su correcta recolección y posterior comercialización.

4.2.5. Asociatividad

El 45% de la leche que acopia Floralp, una de las industrias de lácteos más importantes del mercado ecuatoriano, proviene de 1.000 pequeños ganaderos que gracias a un negocio inclusivo se han convertido en proveedores estratégicos de esta importante empresa. La firma aplicó la estrategia de negocios inclusivos para incluir en su cadena de valor a pequeños productores de las provincias de Carchi, Imbabura y Pichincha, con la finalidad de crear una sólida red de proveeduría. (Floralp S.A., 2011)

Las capacitaciones del negocio inclusivo sobre asociatividad,[8]cooperación, integración, creación de valor, interés de incorporación al mercado, se ha continuado trabajando a lo largo de todos los año y en la actualidad, así como también formaciones dirigidas a los proveedores de leche en los temas de: fomento, asociatividad, participación ciudadana, el no uso de inhibidores de crecimiento, eliminación de brucella y tuberculosis de los hatos, mejoramiento continuo de la producción, mejoramiento de la estructura de centros de acopio, todos estos temas tuvieron el fin de mejorar la calidad de la leche, nutrición, sanidad y crianza del animal, así como el manejo de pastizales, costos de producción, manejo de registros, nutrición humana y control financiero. Con ello se logró que los 1.050 beneficiarios agrupados en 16 asociaciones aumenten su producción de leche. Actualmente entregan 30.600 litros de leche al día, lo que contribuye a que la empresa aumente su productividad e impacto de ventas en 5%, resaltó Gabriel Araujo Velasco, jefe de Fomento Ganadero de Floralp. Además, a los pequeños productores se les garantiza precios justos y estables en un mercado seguro y con capacitación permanente. (Floralp S.A., 2012).

4.2.6. Acuerdos de responsabilidad

Más allá de los beneficios económicos que alcancen las partes involucradas, existe un trasfondo social y de desarrollo para la región norte del Ecuador en donde la actividad

[8] La asosiatividad empresarial es un mecanismo de cooperación que se presenta como una de las posibilidades alternativas de la Pyme, para afrontar y sacar provecho de la evolución de un entorno cada vez más competitivo y globalizado. http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/que-es-la-asociatividad-empresarial

ganadera es una de las más representativas. Junto al incremento de productividad, calidad y precios que se alcanzado en este tiempo, se influenció en la autoestima y mejores condiciones de vida de las familias ganaderas. El proyecto contribuye de manera significativa en la generación de capacidades en la base de la pirámide y asociaciones de manera que se establezcan las bases para que los productores puedan mejorar sus ingresos.

En el proyecto participan todas las familias productoras que actualmente se encuentran en condiciones de pobreza sin ninguna discriminación y bajo los acuerdos de cada una de las asociaciones. (Floralp S.A., 2012)

4.2.7. Análisis FODA de la industria láctea Floralp

El análisis FODA consiste en un instrumento de evaluación que, para el caso particular de observación de la industria Floralp, permite construir un cuadro respecto a las actividades de la empresa, analizando varias fases del desarrollo productivo de lácteos y del entorno de la empresa.

El término FODA son siglas conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es así como se visualiza una instancia que permite determinar e identificar problemáticas que nacen en el transcurso de una determinada actividad en el proceso de producción, logrando de esta manera crear soluciones efectivas que garanticen su éxito. Sin embargo, también permite la identificación de elementos externos que potencian o amenazan el desarrollo de las actividades de la empresa. Respecto al análisis de cada uno de sus componentes se tiene:

Análisis FODA de la industria Floralp periodo 2011 y 2012

El detalle del FODA efectuado en la empresa se encuentra en el Anexo No. 5

Fortalezas: La industria láctea Floralp en el 2011 destaca varios elementos que hacen sólida a la empresa, esto incluye: alto conocimiento en el desarrollo, comprometimiento y

conocimiento gerencial del sistema ISO 22000 y PASS 220, buenos niveles de comunicación participación activa y acción del Comité de Inocuidad, buen sistema de trazabilidad de los procesos productivos, acatamiento y atención oportuna a las necesidades de acciones correctoras generadas de auditorías internas y externas, Proyecto BID – FLORALP, crédito para pequeños y medianos ganaderos y las asociaciones y por el otro lado, en el 2012 aparecen otros elementos como; mejora continua en los procesos productivos, cultura organizacional, se tiene implementado un sistema de video conferencias, que permite mantener una comunicación directa y dinámica con empresarios, accionistas, empleados y proveedores, obteniendo la disminución de costo y el aumento de la productividad, posicionamiento de marca, reconocimiento de los stake holders, y gestión en RSE está basado en los mapeos realizados con cada una de las partes interesadas y en las acciones derivadas de la calificación de los indicadores ETHOS. (Los indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial son herramientas que ayuda a las empresas a incorporar en su gestión los conceptos y sus compromisos con el desarrollo sostenible).

Oportunidades: Estos eventos tienen el potencial de hacer a la empresa más fuerte, sostenible y rentable, por ejemplo la industria láctea Floralp en el 2011 presentó oportunidades como; capital de trabajo, costo de materia prima, abastecimiento, en este mismo año se compraron 14`367.981 litros de leche a proveedores, de lo cual el 40% proviene de 20 comunidades de pequeños ganaderos y 60 % de proveedores medianos; en el 2012, se fomentó la participación de las asociaciones en calidad de proveedores de materia prima, globalización de mercado, políticas estatales que promueven el consumo de productos sanos, disponibilidad de la empresa para alcanzar el desarrollo y crecimiento productivo, ser miembro del Centro de Industrias Lácteos.

Debilidades: Son los puntos débiles y las áreas en las que la empresa no se desenvuelve bien o debería mejorar. En el año 2011 estos puntos fueron; riesgos mecánicos y ergonómicos, y su origen la falta de juicio, descuido y prisa, falta de controles de calidad, frágil sistema de gestión de reclamos por parte de Jefes de Oficina, así como manejo de relación de clientes, falta de licencias ambientales y de sustentabilidad ambiental, pastos y en el año 2012 aparecen debilidades como deficiente sistema de control de calidad en cada una de las organizaciones que conforman la empresa, problemas de inocuidad, falta

de estrategias optimas en el área comercial, débil sistema de cadena de distribución de los productos, este punto se vuelve a presentar en este año y es la falta de sustentabilidad ambiental, falta de capacidad de almacenamiento y altos costos de producción.

Los cuadros No. 6 y 7 presentan información sobre los reclamos referentes a inocuidad y calidad.

Cuadro No. 6 Reclamos referentes a inocuidad

Mes	Ibarra	San Gabriel	Zulac	Nono	Perualp	General	Meta Superior	Meta inferior
jun-12	0	0	0	2	0	2	3	0
jul-12	7	0	0	0	0	7	3	0
ago-12	5	1	0	2	0	8	3	0
sep-12	3	1	0	0	1	5	3	0
oct-12	3	2	0	0	0	5	3	0
nov-12	2	0	0	1	0	3	3	0

Fuente: Floralp
Elaborado: El Autor

Cuadro No. 7 Reclamos referentes a calidad

Mes	Ibarra	San Gabriel	Zulac	Nono	Perualp	General	Meta Superior	Meta inferior
jun-12	1	2	3	3	4	13	9	0
jul-12	2	1	1	3	0	7	9	0
ago-12	7	3	0	3	2	15	9	0
sep-12	7	4	0	1	3	15	9	0
oct-12	5	0	0	0	1	6	9	0
nov-12	6	0	2	4	0	12	10	0

Fuente: Floralp
Elaborado: El Autor

Amenazas: Son eventos que tienen el potencial de afectar adversamente a la empresa, como lo que presenta Floralp en el 2011: trabajo infantil en la cadena productiva, educación y concientización ambiental; en el 2012 una amenaza importante es la

inestabilidad del mercado de leche, así como la competencia desleal (piqueros) y la dependencia de un solo proveedor de crema (Nestlé). Esta información servirá para poder crear estrategias. Por ejemplo, una vez que hayan identificado sus puntos fuertes estará en mejores condiciones de determinar qué oportunidades debe proseguir y de reducir la vulnerabilidad a las amenazas potenciales. Es muy importante recordar que las amenazas siempre se pueden transformar en oportunidades.

4.2.8. Evaluación financiera

Floralp fue creada en 1964 pero, constituida legalmente veinte años después, el 19 de junio de 1983 por el señor Oskar Purtschert de nacionalidad suiza; la empresa está dedicada a la producción, distribución y venta de productos derivados de la leche.

Como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con cinco plantas de producción, 4 en Ecuador, de éstas dos propias, ubicadas en las ciudades de Ibarra donde se encuentra la sede administrativa y en San Gabriel, dos en asociación con la Hacienda Zuleta y Nono y, una en Oxapampa-Perú. Dado el crecimiento de la empresa, está próximo a inaugurar una planta en Pasto, Colombia y otra en la ciudad de Cañete al sur de Lima, Perú. El negocio de la empresa versa en el procesamiento de hasta 63,000 litros de leche por día y produce en promedio 5.430 kilos de queso, las ventas en Ecuador las realiza por medio de sus oficinas de venta en Quito, Guayaquil, Ibarra, Riobamba, Cuenca e Islas Galápagos.

Floralp ha orientado sus ventas a productos de mayor valor agregado, habiendo crecido el 8.22% anual durante 2008 al 2011 y, sus ganancias crecieron el 9.6% en promedio anual entre estos años, en tanto que en el 2012 las utilidades fueron el 94% más de las obtenidas en el 2011. La emisión de deuda de largo plazo por hasta US$ 2.5 millones, le ha permitido disponer de recursos para financiar los planes de expansión que tienen la empresa sin afectar la disponibilidad de capital de trabajo. La empresa ha buscado aliados estratégicos como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP, para el emprendimiento de negocios inclusivos, a través del Programa Nacional de Red Lechera, que busca fomentar la asociatividad de pequeños productores,

mediante el desarrollo de centros de acopio, así como con el Programa FOMIN/BID, que le permitió acceder a una mejor tecnología crediticia y mejores resultados.

Se considera que el programa promovido por el Estado, le puede permitir potenciar los recursos de su proyecto, contando las asociaciones con centros de acopio y permitiendo focalizar los recursos en otras actividades como mejora de campos, compra de reses.

Floralp, considera que el acceso a capacitación y recursos financieros para los pequeños productores, puede mejorar el nivel de ingresos y por ende la calidad de vida de los sectores menos favorecidos. Esta empresa mantiene un constante crecimiento patrimonial a consecuencia de sus resultados positivos y los aumentos de capital permanentes, un constante crecimiento en sus activos como consecuencia de las reinversiones de las utilidades de los accionistas. La evolución de todos sus indicadores guarda una estricta relación a las estrategias empresariales y financieras de la empresa, con una tendencia siempre positiva.

Los activos de Floralp han teniendo un crecimiento sostenido, entre 2010 y 2012, pues de 10,59% pasó a 25,16%, el patrimonio de la empresa creció en un 19% por el mismo período, a consecuencia de los resultados positivos y los aumentos de capital permanentes. El incremento de deuda se debe a la emisión de deuda de largo plazo por hasta US$ 2.5 millones, la deuda bancaria sigue manteniéndose a niveles menores al patrimonio. (Floralp S.A., 2011)

Las tendencias de cada una de las cuentas que conforman el balance de situación de la empresa Floralp de los tres años consecutivos, se presenta en los siguientes resultados:

Cuadro No. 8 Balance de situación 2010-2012

CUENTAS	AÑO		
	2.010	2.011	2.012
TOTAL ACTIVOS	7.534.062	8.332.115	10.428.477
ACTIVOS CORRIENTES	3.812.989	4.519.785	4.734.315
Caja bancos	82.240	126.421	363.400
Cuentas por cobrar	1.918.505	2.314.595	2.020.011
Anticipo	355.315	606.344	854.879
Inventarios	900.990	916.284	883.601
Otros activos corrientes	555.939	556.141	612.424
OTROS ACTIVOS	3.051.451	3.049.937	4.467.353
ACTIVOS DIFERIDOS	669.622	762.393	1.226.809
TOTAL PASIVOS	4.609.911	4.851.289	6.314.472
PASIVO CORRIENTE	2.604.922	2.995.966	2.493.852
Cuentas por pagar	1.107.584	925.710	1.105.889
Cuentas corto plazo	679.216	1.084.003	186.760
Otras cuentas por pagar	818.122	986.253	1.201.203
PASIVO LARGO PLAZO	2.004.989	1.855.323	3.820.620
Provisiones	340.788	356.458	353.916
Bancarios	1.664.201	1.498.865	3.466.704
PATRIMONIO	2.924.150	3.480.826	4.114.006
Capital social	1.688.006	2.253.336	2.253.341
Reservas	353.486	433.522	505.109
Resultados acumulados	153.401	153.402	642.723
Resultados ejercicio	729.257	640.566	712.833
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	7.534.061	8.332.115	10.428.478

INDICADORES DE LIQUIDEZ:			
Razón Corriente = activo corriente/ pasivo corriente	1,46	1,51	1,90
Prueba ácida= activo corriente – inv. / pasivo corriente	1,12	1,20	1,54
Capital de trabajo = activo corriente - pasivo corriente	1.208.067	1.523.819	2.240.463
INDICADOR DE APALANCAMIENTO:			
Apalancamiento= deuda/ patrimonio	1,58	1,39	1,53
Solvencia = pasivo total / activo total	0,61	0,58	0,61
INDICADORES DE ACTIVIDAD:			
Rotación de inventarios = inv. / costo de ventas * 360	27	25	22
cartera con clientes = CC / (ventas * 360)	45	50	45
INDICADORES DE RENTABILIDAD:			
Margen bruto de utilidad = (ventas - costo de ventas / ventas	20,93%	20,21%	8,94%
ROS = Utilidad neta / ventas	4,74%	4,28%	4,18%
ROA = Utilidad neta / activo total	9,6%	8,5%	6,4%
ROE = Utilidad Neta / fondos propios	42,67%	31,48%	29,64%

Fuente: Floralp
Elaborado: El Autor

Como se puede observar, el total de activos de la empresa Floralp, aumentaron del año 2011 al 2012 en $ 10´428.477, Floralp reporta un crecimiento del 25% en sus activos en el último año, esto debido a los resultados de su incremento en cartera de productos, clientes e inversiones en maquinarias y otros activos productivos como es la nueva planta de UHT.

Floralp mantiene un constante crecimiento patrimonial a consecuencia de sus resultados positivos y los aumentos de capital permanentes, un firme incremento en sus activos como consecuencia de las reinversiones de las utilidades de los accionistas y un desarrollo en pasivos como consecuencia de sus nuevos proyectos de inversión, reflejando en el año 2012 un total de pasivo de $ 6'314.472 y patrimonio de $4'114.006.

Respecto a los índices financieros del 2012, se reporta un ROS de 4,18 %. ROA de 6,4 % y ROE del 29,64 % mejorando sustancialmente en comparación al año 2011 y cumpliendo estrictamente las previsiones financieras planteadas por la Compañía.

El mejoramiento del ciclo de efectivo obedece a una mejor disciplina interna respecto a cartera e inventarios y consecución de mejores políticas de pago con nuestros proveedores. Su índice de liquidez de $1,90 puede dejar tranquilo a todos sus acreedores y de 60,6% de endeudamiento a sus accionistas.

4.2.9. Indicadores financieros

La razón de liquidez, es decir, la relación de activos y pasivos corrientes, en los dos (2) últimos años han sido mayores a 150% y la razón ácida se ha mantenido en el nivel óptimo, es decir, mayor al 100%, en tanto que el indicador de prueba defensiva (22%), ha disminuido ligeramente en el año 2012, como consecuencia de la disminución de la liquidez.

Las cuentas por cobrar representan en promedio el 50% del activo corriente y, el 25% del activo total, los inventarios el 10% de los activos totales y el 20% de los corrientes; los activos fijos han venido perdiendo importancia pasando del 50% en 2010 al 41% en el 2012.

En el 2010, la estructura de los pasivos cambió, por la emisión de títulos efectuada por Floralp, le ha permitido mejorar la estructura de pasivos, lo que significaban el 15% del total de pasivos, ahora son el 3%. La rentabilidad financiera – ROE, que relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener el lucro, que muestra el retorno para los accionistas de la empresa, se ha mantenido en niveles promedio superiores a 34%, situación que obedece al incremento de sus ventas de forma sostenida, manteniendo sus márgenes de rentabilidad.

Floralp ha mantenido estructuras de deuda mayores al nivel patrimonial (150%). El incremento de las operaciones y mayores utilidades producto de las nuevas inversiones podrían permitir mantener estos niveles.

El margen bruto de utilidad, o sea la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de los productos de Floralp y el precio de compra de ese mismo producto, se encuentra en el 20% aproximadamente durante el 2010 a 2012.

Floralp de acuerdo a los indicadores del estado de operaciones, refleja en el 2012 un decrecimiento anual de ventas del -3.62% en comparación con los 4 años anteriores, de igual forma con respecto al decrecimiento anual de utilidad neta con un -5.83% y la situación cambia en el crecimiento anual de costos de ventas con el 10% manteniendo el mismo nivel del año 2011 y finalmente con el crecimiento anual de gastos operacionales del 25.56% que alcanza uno de los nivel más altos desde el 2008.

Cuadro No. 9 Floralp: estado de operaciones 2008-2012

CUENTAS	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas	9.609.427	11.697.949	15.194.181	16.590.308	15.990.281
costo de ventas	7.669.392	9.429.363	12.014.590	13.237.274	14.561.001
Utilidad bruta	1.940.035	2.268.586	3.179.591	3.353.034	1.429.280
Costos de operación	1.203.728	1.470.225	1.791.647	2.114.935	2.655.574
Utilidad de operación	736.307	798.361	1.387.944	1.238.099	-1.226.294
otros ingresos	74.610	-68.922	0	0	93.827
ingresos financieros	0	0	0	0	88.195
gastos financieros			-244.013	-232.219	409.397
Otros Netos	0	0	0	0	4.688
Resultados antes de impuestos	810.917	729.439	1.143.931	1.005.880	1.020.455
Participación trabajadores	-121.638	-109.416	-171.590	-150.882	-153.068
Impuesto a la renta	-143.594	-124.479	-171.973	-139.086	-199.499
Ajustes y reservas	-54.567	-49.554	-80.037	-6.653	
UTILIDAD NETA	491.118	445.990	720.331	709.259	667.888
Ingresos totales	9.609.427	11.697.949	15.194.181	16.590.308	15.990.281
INDICADORES					
Crecimiento anual ventas		21,73%	29,89%	9,19%	-3,62%
Crecimiento anual utilidad neta		-9,19%	61,51%	-1,54%	-5,83%
Crecimiento anual costo de ventas		22,95%	27,42%	10,18%	10,00%
Crecimiento anual gastos operacionales		22,14%	21,86%	18,04%	25,56%

Fuente: Floralp
Elaborado: El Autor

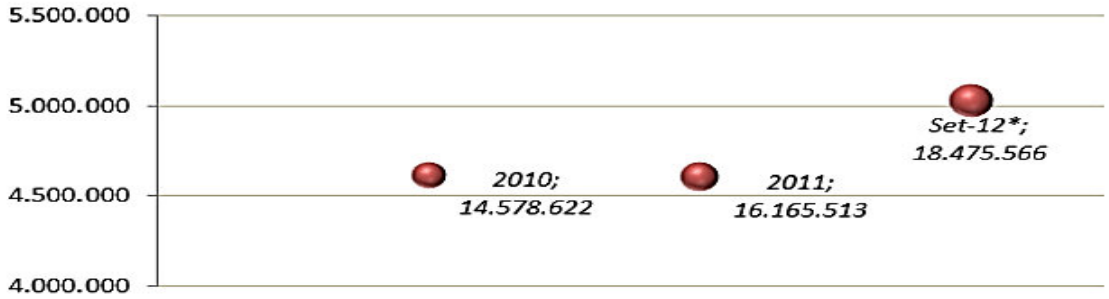
Por esta razón se considera que la empresa Floralp tiene una estructura financiera sólida que le permitirá financiar su desarrollo futuro y sostenibilidad, para esto la compañía se plantea demandar mayor cantidad de leche por lo que la estrategia de contribuir al desarrollo de sus proveedores, cobra mayor importancia, debiendo incorporar nuevas asociaciones e incentivar el incremento de productividad de sus ganaderos asociados.

4.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Floralp S.A. en el año 2014 procesa 70.000 litros por día en una diversidad de productos que corresponden a las líneas líquidos pasteurizados, quesos frescos, quesos semi.-maduros y quesos maduros, de alta rotación de mediana, y larga vida en percha. Con la capacidad instalada se podrían procesar 120.000 litros por día de leche. La provisión de leche alcanza un pico de 72,000 en la época lluviosa y de 58,000 en el

verano seco de la región cuando la producción de pasturas se reduce por la baja presencia de lluvias. (Floralp S.A, 2012).En 2013 se vendió $22'500.00 millones en términos anuales a septiembre-12 (período octubre-11 a septiembre-13).

Gráfica No. 9 Ventas Floralp



*Últimos 12 meses
Fuente Floralp,
Elaborado: El autor

Estos resultados corresponden a un cambio en el mix de productos, con menor participación de líquidos pasteurizados y mantequilla y mayores ventas de quesos maduros y semi-maduros, que le proporcionan mejores márgenes. Las ventas de queso Valpadana no han tenido el impulso de los demás quesos.

Cuadro No. 10 Ventas Floralp: Productos

LINEA/PRODUCTO	Kgs.	2010.	Kgs.	2011.	Kgs.	2012*
Líquidos Pasteurizados	1,949,481	42.2%	1,639,053	35.6%	1,677,314	33.3%
Crema de Leche	796,119	17.2%	855,845	18.6%	931,483	18.5%
Quesos Frescos	447,848	9.7%	572,989	12.4%	633,575	12.6%
Pasta Hilada	584,85	12.7%	611,913	13.3%	678,751	13.5%
Quesos Semi maduros	30,603	0.7%	30.376	0.7%	36,898	0.7%
Quesos Zuleta	98,437	2.1%	92,464	2.0%	604,658	12.0%
Quesos Maduros	424,331	9.2%	502,562	10.9%	98,741	2.0%
Quesos Fundidos	44,222	1.0%	77,233	1.7%	115.826	2.3%
Mantequilla	132,62	2.9%	118.067	2.6%	111,265	2.2%
Yogurt	7,778	0.2%	13,619	0.3%	109,264	2.2%
Val padana	101,208	2.2%	93,357	2.0%	33.178	0.7%
Total Ventas en Kilos	**4,617,501**	**100%**	**4,609,489**	**100.0%**	**5,030,952**	**100%**

*Últimos 12 meses
Fuente Floralp, elaboración propia
Elaborado: El Autor

La producción de estos productos se realiza en las cuatro plantas que tiene en Ecuador, trabajando a 1.2 turnos en promedio. La menor producción registrada en el Perú es debido a la menor disponibilidad de leche en la zona.

Cuadro No. 11 Capacidad producción plantas

Plantas de Producción	Capacidad Producción	Por Tumos de Trabajo	Capacidad Actual	Tunos Trabajadores	Producción kg/día
Ibarra	60.000	2.50	35.000	1.25	2.500
San Gabriel	30.000	2.50	18.000	1.20	1.800
Zuleta	10.000	1.50	6.000	1.00	600
Nono	10.000	1.00	4.000	1.00	530
Colombia*	30.000	1.50	13.000	1.00	3.000
Perú	30.000	1.50	4.000	1.00	330

***Colombia en capacidad de producir adicionalmente 10,000 litros de leche funda.**
Fuente: Floralp
Elaborado: El Autor

Como se puede observar en el cuadro No. 11, las plantas con mayor capacidad de producción en la industria Floralp en Ibarra con 60.000 lt y una capacidad actual de 35.000 lt seguida por San Gabriel con 30.000 lt y capacidad actual de 18.000 lt, consideradas las más óptimas, por otro lado es evidencia el bajo cumplimiento de las plantas de Zuleta y Nono esto se debe a varios factores que dificultan la entrega del producto final, como leches en fundas rotas que ocasiona la máquina envasadora de leche pasteurizada, también han existido unidades de queso camembert con pesos menores y mozzarella pizza no han estado en condiciones de cubicarse, según información de la empresa Floralp hasta el año 2012.

4.3.1. Análisis profundo sobre las relaciones empresariales con proveedores

En este punto se analiza a fondo aspectos como sistema de precios, control de calidad, costos que asume la empresa por la capacitación, asistencia técnica, frecuencia anual de cursos, número de asistentes, sistemas de monitoreo, quiénes dictan los cursos, su formación técnica, innovación, recursos de otros actores que apoyan esta gestión.

Sistema de precios

1.- Tabla de pago por calidad

La tabla contempla un precio base de 0.4192, a este precio base se suma los bono por calidad, que se dividen en bonos composicional (Grasa y Proteína), bonos sanitarios (UFC y CCS) y bonos extras (PLBT y BPG). (Purtschert, 2014)

Bono composicional

✓ Grasa, cuya base es de 3.0 %, por cada incremento de 0.05% sobre esta base, el precio de leche se incrementa $ 0.0012 USD / lt, este parámetro dentro de la tabla de pago tiene un peso de 26%.

✓ Proteína, cuya base es de 2.90%, por cada incremento de 0.05% sobre esta base, el precio de leche se incrementa $ 0.00225 USD / lt, este parámetro dentro de la tabla de pago tiene un peso de 26%

Bono sanitario

✓ UFC (unidades formadoras de colonias), cuya base es de 300.000, por cada 10.000 de decremento bajo la base, el precio de leche se incrementa 0.0031 USD /lt, este parámetro dentro de la tabla de pago tiene un peso de 48%.

✓ CCS (células somáticas), cuya techo máximo es de 250.000, en este parámetro existe un rango de datos, los cuales no premian, sino castigan si están sobre el parámetro máximo, es así que tenemos:

Cuadro No. 12 Tabla de sobre bono sanitario

Rango de CCS		Castigo
0	250.000	$ 0.00
251.000	500.000	$ 0.025
501.000	9.999.999	$0.05

Fuente: Floralp
Elaborado: El Autor

Bonos extras

- ✓ Predios libre de Brucella y Tuberculosis, con certificación de Agrocalidad (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro) se bonificará $ 0.01 USD / lt
- ✓ Predios con buenas prácticas ganaderas, con certificación de Agrocalidad se bonificará $ 0.02 USD / lt
- ✓ Castigo por inhibidores de crecimiento, de salir positivo a esta prueba, se multará con el 10% del precio base ($ 0.0419) por cada litro de leche entregado en la quincena.

2.- Simulación

El precio máximo a alcanzar con la tabla de pago es de $ 0.5976 USD, considerando componentes de grasa en 4.5%, proteína en 3.4%, UFC < 10.000, CCS < 250.000, con bono de Buenas Practicas y predio libre se brucella y tuberculosis.

Nuestro precio actual promedio está a niveles de $ 0.487, considerando componentes de grasa en 3.89%, proteína en 3.3%, UFC 150.000, CCS 380.000. Actualmente tenemos 8 ganaderos certificados en predio libre de brucella[9] y tuberculosis, y ninguno con BPG.

El precio que podría llegar la leche, de mejorar los componentes sanitarios generales de leche sobre todo en temas de UFC y CCS es de $ 0.52, sin considerar bonos adicionales. (Purtschert, 2014)

Control de Calidad

Todos los días de retiro de leche de las haciendas, se efectúa una toma de muestras, para realizar pruebas físico- químicas (grasa, proteína, densidad, SNG, acidez), así mismo pruebas de fermentación para descartar presencia de inhibidores de crecimiento, estas pruebas se las realiza en los laboratorios de cada planta. Así mismo antes de cargar leche a los tanqueros, se efectúa la prueba de alcohol (80°), para determinar la estabilidad de la proteína.

[9] La brucelosis es una enfermedad infecto-contagiosa de origen bacteriana, causada por los cocobacilos Grama negativos del género Brucella, que afecta a humanos y mamíferos domésticos y silvestres. http://www.slideshare.net/guilleglezc/brucellosis-12576658

Una vez por quincena se realiza la recolección de muestras para realizar pruebas de UFC, estas muestras son analizadas en laboratorios de cada planta.

De la misma forma una vez por quincena se realiza la recolección de muestras para realizar pruebas de CCS, estas muestras son analizadas en laboratorios de la Universidad Salesiana en Cayambe.

Con los resultados diarios, se emiten reportes semanales y quincenales, que son usados para reporte a los ganaderos como para el pago de leche.

Formación técnica, talleres

Los talleres de Fomento Ganadero (grupos de discusión) tiene una periodicidad 3 meses, eso quiere decir que se organizan 4 talleres con los proveedores de leche, se tiene separado en dos grupos a los cuales se dirigen los talleres, un grupo es los proveedores/haciendas y otro grupo son proveedores/ centros de acopio. Estos talleres son a día seguido, es decir el primer día se los realiza con los ganaderos y al día siguiente a las comunidades.

La participación de los proveedores a estos talleres, está en el orden del 40% (volumen de leche) de asistencia, esto según el último día de campo efectuado en Feb/2014.

Los temas que se discuten, van en relación a fortalecer dos conceptos importantes que son la productividad de los hatos ganaderos y de la calidad de leche. (Purtschert, 2014)

Así para este año se han establecido trabajar en los siguientes temas:

- Buenas Prácticas Ganaderas
- Calidad de leche sanitaria / control de Mastitis
- Limpieza y desinfección de equipos
- Buenas prácticas de ordeño
- Nutrición Animal
- Temas medio ambientales, manejo de purines

El instructor principal para estos talleres es Jefe de Fomento Ganadero, con el apoyo eventual de expertos en los temas a tratar, así mismo la participación de ganaderos, que por su experiencia y práctica en los temas, aporten al día de campo.

Estas capacitaciones se realizan cada 45 días donde se comparten vivencias con las asociaciones, comunidades, personas naturales del sector, y se discuten sobre todos los temas, reforzando técnicas tanto del área ganadera como del proyecto de negocios inclusivos.

Presupuesto del Área

Dentro del presupuesto del Área se contemplan los siguientes rubros:

- Compra de Leche 13´212.560
- Transporte de leche 526.199
- Movi. y Viáticos FG 9.180
- Taller / alim / mat 1.600
- Reuní. Navidad provee. 3.200

Asistencia Técnica

Se parte de una planificación de visitas mensual a cada uno de los proveedores de leche, ya sea ganaderos o comunidades.

Los puntos que se discuten o se presta el servicio de asistencia técnica son:

- Calidad de leche.
- Sanidad.
- Reproducción.
- Sanidad.
- Ordeño.
- Pastos.
- Crianza de Terneras, etc.

Se realiza una evaluación integral de la hacienda, de sus instalaciones y se dejan recomendaciones o sugerencias si se encuentra un aspecto que se pueda mejorar. Para esto se genera una hoja de vista técnica en la cual se dejan por escrito cualquier necesidad o sugerencia hacia los proveedores.

Todos los meses se realiza una evaluación del estado de calidad de leche de los ganaderos, así mismo de su crecimiento en volumen de producción. Por lo que es indispensable el contar con datos de calidad de leche y de su volumen y el costo mensual es de $4.000.

Apoyo de otros actores a la gestión de Fomento Ganadero

Actores internos

- Laboratorio de control de MP: Reportes de Calidad de leche
- Compras: Insumos para laboratorio y tarros para leche
- Finanzas: Prestamos, Anticipos y descuentos a ganaderos

Actores externos

- OMA (ONG´s): Proyectos de desarrollo, financiamiento, capacitación
- MAGAP: Proyectos de desarrollo, capacitación
- Consultores privados: Capacitación específica
- Casas comerciales Agropecuarias: Insumos para la ganadería, capacitación

Innovación

En el año 2012 la innovación de Floralp sufrió nuevos cambios debido al aprendizaje adquirido por la relación formal que se estableció entre empresa y pequeños productores, es así que desarrollaron un nuevo sistema que gestione la innovación de una manera más ágil creando una nueva área en Floralp que se encargue de "Generación de Ideas": mediante una permanente comunicación con el personal de la empresa y un esquema de un concurso permanente de premiación a las mejores ideas se piensa asegurar la generación de ideas con las que la nueva área de innovación trabaja en la actualidad.

Este sistema ha comenzado a arrojar resultados, es así que hasta el momento se han generado un total de 52 ideas de innovación que se busca transformarlas en

proyectos, 23 de mejoras que ayudarán a la eficiencia de las operaciones de la empresa y 7 estrategias que deben ser consideradas a nivel comercial y hasta corporativo.

Adicional a esto se aplica innovación en lo referente a la salud del ganado, cambiando de medicina correctiva a medicina preventiva, así como también sistema de mensaje por celular sobre resultados de la calidad de leche que obtienen todos los proveedores y productores de Floralp. (Floralp S.A, 2012)

4.3.2. Análisis de resultados de las encuestas a pequeños productores

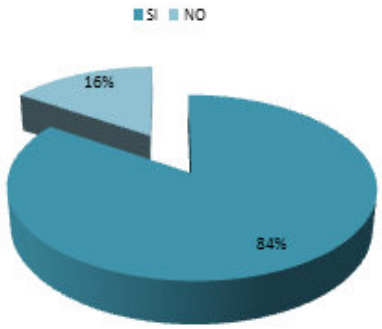
4.3.2.1. Grado de conocimiento sobre negocios inclusivos

La presente investigación intentó identificar los grupos de interés principales del negocio inclusivo y de las actividades empresariales de la región Sierra del Ecuador, con un tamaño de muestra de 32 pequeños productores, 6 industrias lácteas y una empresa modelo de los negocios inclusivos que es Floralp, se trató de encontrar un circulo virtuoso que incluya a personas de bajos ingresos en actividades productivas, los bienes y servicios que produzcan serán adquiridos por las empresas, las cuales a su vez ponen a la venta elementos que ayuden a mejorar su calidad de vida.

En este punto se concentran tres preguntas efectuadas a pequeños productores, la importancia de este estudio es identificar cuánto se conoce de los negocios inclusivos, su forma de trabajar, experiencias, ventajas, desventajas, beneficios, dificultades, necesidades, entre otras.

De acuerdo al estudio realizado y a la aplicación de la encuesta a la población en la pregunta referente a si conoce o ha escuchado sobre los negocios inclusivos, como se puede observar en la gráfica No.10 son 27 personas, es decir, el 84% que manifestaron haber escuchado sobre la existencia de negocios inclusivos y el 16%, es decir, cinco respondieron que no han escuchado sobre negocios inclusivos.

Gráfica No. 10 Conocimiento sobre negocios inclusivos



Fuente: Pequeños productores
Elaboración: El Autor

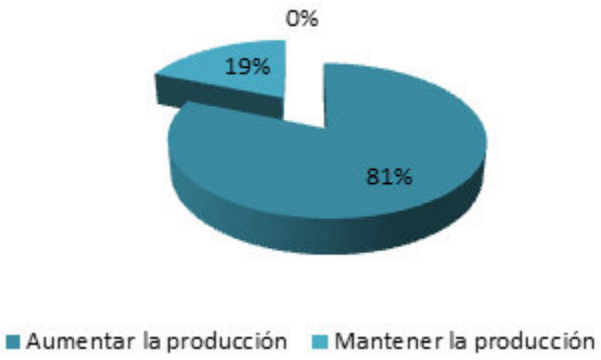
Esto refleja al final, que la mayoría de los pequeños productores conoce sobre negocios inclusivos, significando algo positivo para la implementación de este nuevo modelo de negocios en las demás empresas, con la posibilidad de que estas experiencias se transformen en realidades, una de las prácticas destacadas en este proceso fue que antes de iniciar la encuesta, un grupo de productores que conformaba una Asociación Agropecuaria El Ordeño iniciaron una conversación sobre los negocios inclusivos y expresaron su satisfacción de los beneficios que les ha producido este modelo, como asegurar sus ventas diarias, precios justo, reconocimiento e impulso en la mejora de la producción.

Por otro lado, el resto de la población investigada que desconoce el concepto de negocios inclusivos, se nota un descontento y problemas de producción y distribución de leche, abuso de los intermediarios e incluso deslealtad de parte de los proveedores/pequeños productores para con las empresas, esto debido a un desconocimiento de los cambios que puede obtener si se involucra en el modelo de negocios, por lo tanto, se debe trabajar mucho más con este grupo de productores.

Después de lo considerado anteriormente se acentúa la importancia de profundizar en el conocimiento a través de talleres continuos dentro de las asociaciones y empresas dirigido a los productores que no conocen sobre negocios inclusivos y de las que ya conocen esclarecer algunos temas para impulsar el crecimientos sostenible de este modelo y los cambios positivos que les puede aportar en su nivel de vida.

En este mismo sentido, acerca de la pregunta que se relaciona con los beneficios que desearía alcanzar si es integrante a una asociación o inclusión al mercado, el resultado fue que el 81%, es decir, 26 pequeños productores señalaron que como socios de una organización han logrado aumentar la producción y el 19% lo que corresponde a 6 personas han conseguido mantener la producción. (Véase gráfica No.11)

Gráfica No. 11 Beneficios de asociación e inclusión de mercado



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

El aspecto más predominante en el grupo investigado se destaca lo positivo que representa ser miembro de una asociación para el productor, un plan estratégico de unirse para tener más oportunidades de venta en el mercado e incremento de la producción con compromisos y reglas claras bajo una figura humana, integra y sostenible.

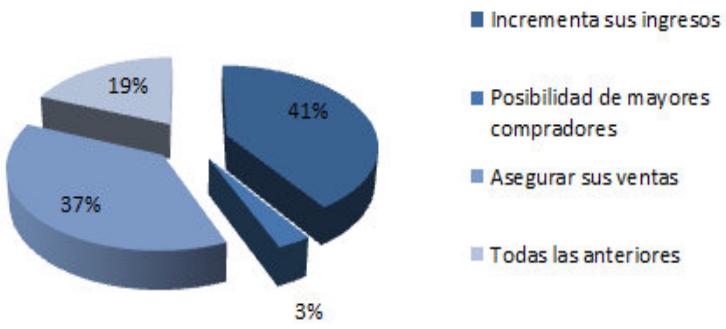
Un tema negativo que se puede observar es que, los productores manifiestan que su producción solo se mantiene y que no aumentado con una asociación, esto puede ser debido a algunos factores como; falta de liderazgo en las asociaciones para no crear redes de distribución a través de ellos, canales de distribución adecuados a la realidad de la zona, capacitación para un mejor desarrollo de los productos, motivación, entre otros.

Efectuado el análisis anterior, es necesario realizar seguimiento de los actores internos, las asociaciones/miembros y actores externos las empresas, a través de control de calidad, relaciones y alianzas, definiciones claras del rol que tiene cada actor involucrado en el mercado y las asociaciones.

Continuando con la interpretación de la pregunta tres que describe las garantías que representa ser proveedor de una gran empresa, los resultados fueron 13 pequeños

productores, que significa el 41%, estiman que como proveedores incrementan sus ingresos; el 3%, es decir una persona, considera que existen posibilidades de mayores compradores; el 37%, que equivale a 12 encuestados, consideran que aseguran sus ventas, y el 19% lo que corresponde a 6 personas señalaron que pueden alcanzar todas las opciones que se contemplaron. (Véase gráfica No. 12).

Gráfica No. 12 Garantías como proveedor de leche



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

Para los pequeños productores investigados la participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima a las grandes empresas significa generar incrementos en sus ingresos, viabilizando mayor número de compradores y logrando asegurar sus ventas, todos estos elementos forman para de un conjunto de beneficios que otorga la oportunidad de vender a empresas grandes, pero siempre y cuando cumplan los niveles de exigencia de la organización, todo esto representa un aspecto positivo en lo que se refiere a oportunidades de mercado, pero por el otro lado, qué pasa cuando el producto es de mala calidad, existe inconsistencias o incumplimiento en la entrega, es evidente que este pequeño productor no será tomado en cuenta.

De acuerdo con lo expuesto, para que el pequeño productor tenga acceso a mejores y grandes mercados, su producto deberá ser de alta calidad. Esto se logrará a través de los mismos empresarios, líderes de asociaciones, miembros expertos de organismos, que promuevan el cambio de la gestión productiva, siendo más eficientes, competitivos, e innovadores; concienciando a la comunidad de que si su producto es excelente, los beneficios serán atractivos, como crecimiento de nuevos mercados,

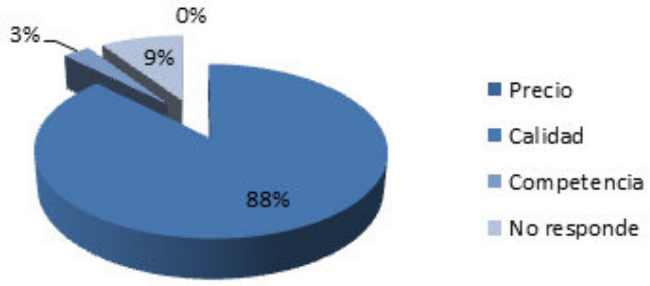
reducción de costos, manejo de riesgo, aumento del valor de la marca y reputación, y por ende el incremento de ingresos.

4.3.2.2 Factores de éxito en la implementación de negocios inclusivos

En este mismo orden y dirección se continúan analizando los factores que pueden generar éxito en la implementación de los negocios inclusivos, compilando 5 preguntas relacionadas al tema. La ejecución de los negocios inclusivos provocará algunos resultados de cambio en las personas de bajos ingresos, permitiéndoles identificar nuevas oportunidades y retos frente a sus posibilidades de generar ingresos, la investigación realizada ayudará a conocer estos factores de éxito.

De la encuesta realizada los resultados que se obtuvieron son, el 88%, es decir 28 personas, consideran que la calidad del producto es importante para alcanzar el éxito, el 3% que equivale a un productor estima a la competencia y 3 personas, es decir, el 9% no responden a este ítem.(véase gráfica No. 13)

Gráfica No. 13 Aspectos que ocasionan el éxito



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

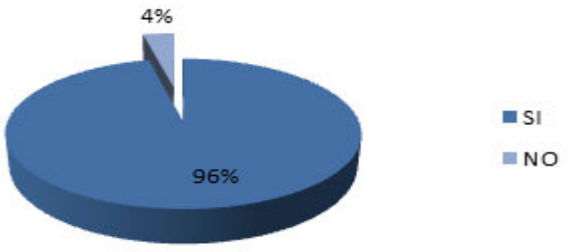
La presentación de resultados arroja información importante, ya que una gran mayoría de productores considera que la calidad es uno de los factores primordiales para el éxito, este criterio es positivo en relación a que con una mayor calidad del producto tendrá más posibilidades de entrar a un mercado, a esto se suma la competitividad que algunos productores respondieron como factor de éxito, y sin duda la competitividad siempre será un factor trascendental para el éxito de cualquier negocio.

Un aspecto negativo de estos resultados es que probablemente se identifican los factores de éxito pero falta apoyo y un conocimiento más amplio para la aplicación de estos. En esta investigación se pudo identificar que en algunas comunidades, la falta de conocimiento y apoyo a las personas de bajos ingresos frente a los productos que ofertan no pueden llegar a cumplir las exigencias del mercado, así como también la infraestructura es una de las principales barreras para los proyectos debido a que comparados con otros productores, no pueden ser competitivos.

Una fuerza motivadora que puede impulsar el surgimiento de los negocios inclusivos es precisamente el apoyo al pequeño productor ofrecieron servicios de asistencia técnica, mejoramiento de prácticas agrícolas, asistencia administrativa, soporte en procesamiento de productos lácteos y servicios de financiamiento y comercialización.

Con referencia a la pregunta sobre si los negocios inclusivos necesitan la intervención de organismos de apoyo, las respuestas fueron las siguientes: de los investigados, 30 productores, es decir, el 96%, manifiestan que en los negocios inclusivos si deben intervenir otras instituciones; el 4%, que equivale a dos personas, responde que no. (Véase gráfica No.14)

Gráfica No. 14 Intervención con otras instituciones



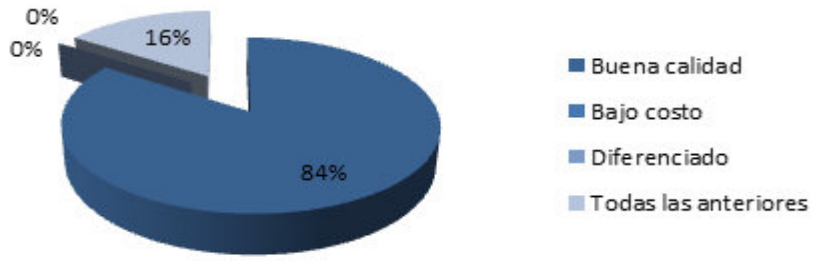
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

Sobre la base del resultado de las encuestas un alto porcentaje de los productores creen que si debe haber organismos de apoyo para las comunidades vulnerables, siendo notable que para los negocios inclusivos se requiere de la experiencia de todos los actores y de la intención del trabajar de manera modulada, es así como el Estado debe acompañar en los temas de infraestructura y legalidad, la empresa privada será la encargada de ofrecer oportunidades en el mercado, procesos de capacitación, los organismos

internacionales con asesoramiento, el sector público también es un actor fundamental, aunque es compleja su participación porque tiene vínculos de corto plazo y de resultados inmediatos frente a los negocios inclusivos y el sector de bajos ingresos que entran en el proceso de formación, técnica, empresarial y social.

Continuando con el análisis de la pregunta acerca de las características que necesita un producto para ser competitivo, los encuestados respondieron así: de la investigación realizada, 27 personas, es decir el, 84%, consideran que para ser competitivo es necesario tener buena calidad del producto y el 16%, lo que equivale a 5 personas, consideran todas las alternativas propuestas en esta pregunta, como se observa en la gráfica No.15.

Gráfica No. 15 Producto para ser competitivo



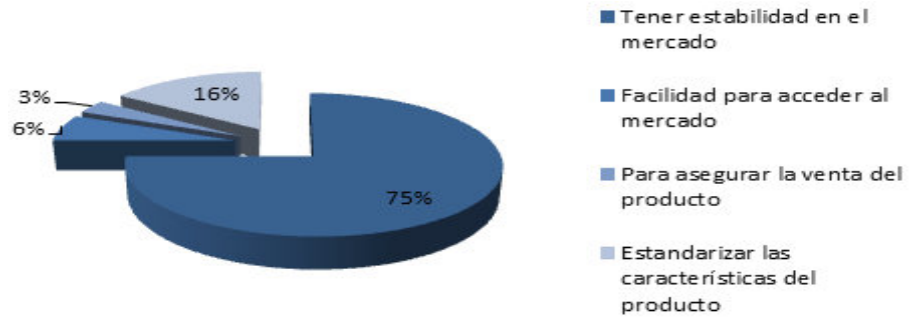
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

Una característica fundamental para que un producto sea competitivo es la buena calidad, según lo que consideran los pequeños productores, pero como se puede obtener una buena calidad del producto, existen varias estrategias que puede ayudar a este objetivo como; generando ideas creativas para agregar valor a un proceso productivo, la buena administración financiera es otro factor del incremento de competitividad, conocer las necesidades del cliente, mejoramiento de logística y la reputación e imagen son indispensables.

Por las consideraciones anteriores, el conocimiento y la experiencia que poseen las empresas sobre producción y desarrollo de nuevos productos será un pilar de acción en la capacitación que puedan ofrecer a los pequeños productores, cumpliendo un objetivo que es parte del modelo de los negocios inclusivos.

En lo concerniente a las motivaciones que puede tener un pequeño productor al formar parte de una asociación, se obtuvieron los siguientes resultados; el 75%, es decir, 24 personas, respondieron que es importante tener estabilidad en el mercado para poder formar parte de una asociación; el 6%, que equivale a 2 personas, señalan facilidad para acceder al mercado, una persona es decir el 3% para asegurar la venta del producto, y el 16% lo que corresponde a 5 personas señalan estandarizar la estabilidad y las características del producto. (Véase la gráfica No.16)

Gráfica No. 16 Alternativa para integrarse



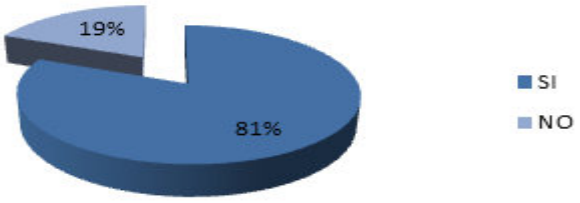
Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

La participación de una asociación por parte de los pequeños productores debería llevar a la creación de valor para éstos. Es así como los pequeños productores quieren alcanzar a través de una asociación estabilidad y facilidad en el mercado, asegurar las ventas, y estandarizar el producto, beneficios que no los pueden obtener trabajando de manera individual.

Los empresarios prefieren a sus proveedores de forma organizadas, ya que esto ayuda y facilita la entrega y cumplir las exigencias del producto, esto representa algo positivo para las dos partes en la negociación.

En relación a la última pregunta de este punto relacionado sobre si el pequeño productor está preparado para ser incluido en el mercado de lácteos, las respuestas fueron estas: de la población encuestada aplicada, se aprecia que el 81%, es decir, 26 personas respondieron que están preparados para ser incluidos en el mercado de producción de leche y 6 personas que corresponde al 19%, manifestaron no estar preparados para ser incorporados en este mercado. (Véase gráfica No. 17)

Gráfica No. 17 Acceso al mercado de lácteos



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

Posiblemente los niveles de accesibilidad como proveedores de leche a las empresas de la zona es positivo, y corresponde a la mayoría de población que respondió que está preparado para ser incluido en el mercado, pero también existe un porcentaje de población que cree que no están listos para ingresar a este.

Este porcentaje de productores puede tener varios factores que le impidan ingresar al mercado con su producto y de acuerdo a las investigaciones realizadas un problema detectado en las comunidades productoras de leche es la baja producción diaria, ésta no puede ser suficiente para cumplir la demanda de las empresas, este puede ser un factor negativo que impida al productor acceder al mercado.

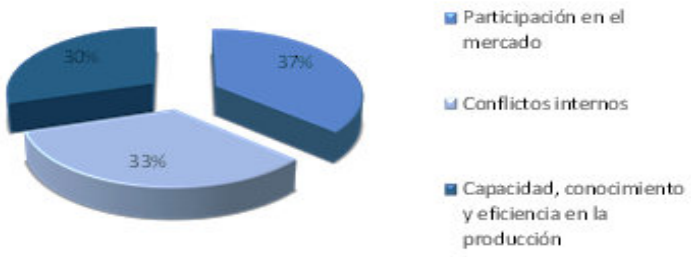
Los negocios inclusivos, y la empresa Floralp trabajan contra estos factores negativos, en el centro de acopio de la empresa acogen a todos los pequeños y medianos productores con la cantidad de leche que tengan disponibilidad en los horarios de recolección. Gracias a que la empresa puede controlar la porción diaria requerida para su producción y por el otro lado, facilita a los proveedores no limitándoles con la provisión de leche que pueda ofertar.

4.3.2.3. Lecciones aprendidas en la implementación de negocios inclusivos

Ante la situación planteada en este punto sobre las lecciones aprendidas en la implementación de los negocios inclusivos se analizan cuatro preguntas que se conectan con este tema, y se quiere conseguir información de lecciones positivas y negativas de los negocios inclusivos para poder aprender y aplicar mejores estrategias para el modelo de negocios.

Con respecto a la pregunta sobre las ventajas y desventajas que ha obtenido al ser miembro de una asociación los productores respondieron así: de la encuesta aplicada el 34%, es decir, 11 pequeños productores consideran que al ser integrante de una asociación les permite participar en el mercado, el 32% respondieron que provoca conflictos internos, 9 de ellos establecen que desarrollan capacidad y eficiencia en la producción y el 6% lo que equivale a dos personas no respondieron a esta pregunta. (Véase gráfica No.18)

Gráfica No. 18 Ventajas y desventajas



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

Como ya se mencionó anteriormente en otros puntos las asociaciones se unen para trabajar organizadamente y realizar trabajos colectivos, y por esta razón todos desean conseguir beneficios, pero puede también existir desventajas.

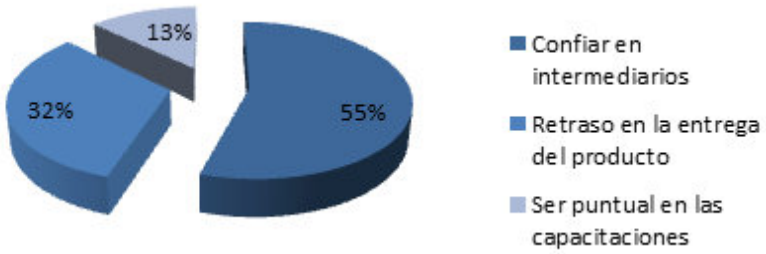
Ante la situación descrita, se puede notar que como en toda organización se desarrollan aspectos negativos y positivos, pero los pequeños productores de esta zona alcanzan niveles de beneficios mucho más que de desventajas, es por esto que más productores buscan trabajar con asociaciones para tener oportunidades de mercado y estar más organizados en el proceso y mejora de sus productos.

Se puede concluir que los pequeños productores en la actualidad están conscientes de las demandas y exigencias del mercado y de los empresarios que necesitan adquirir un producto de alta calidad, y que una opción es unirse a una asociación y consecutivamente poder formar parte de un negocio inclusivo.

Continuando con la pregunta acerca de experiencias de fracaso que no repetiría en la producción, mercado o asociaciones como proveedores de leche, los productores

respondieron de esta manera: de la encuesta aplicada, 17 pequeños productores, es decir, el 55% señalan que de la experiencia que tiene no confiarían en los intermediarios, 10 de ellos, el 32% indican que no retrasarían la entrega del producto, el 13% manifiestan que es necesario ser puntuales en las capacitaciones. (Véase gráfica No.19)

Gráfica No. 19 Evitar fracaso



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

Uno de los problemas más relevantes de los pequeños productores ha sido y continua siendo la dependencia de los intermediarios, esto se ocasiona por varios factores entre estos está la falta de buenos canales de distribución, los pequeños productores de leche deben recorrer grandes distancias para entregar su producto a las empresas anclas, y lamentablemente no puede llegar el momento adecuado, ni con mayor inmediatez.

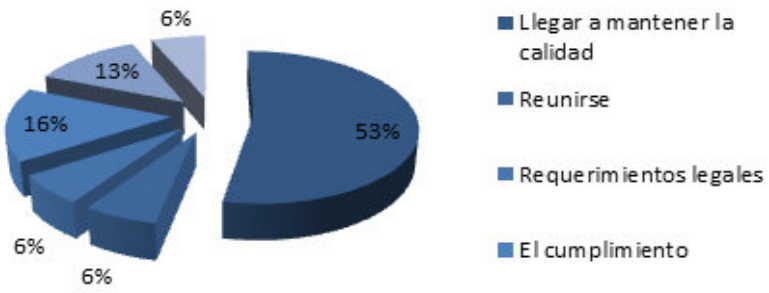
Adicional a esto, los pequeños productores y los intermediarios tiene diferentes puntos de vista, por una parte los pequeños productores exigen un precio justo por su producto y por otro lado, los intermediarios aseguran que la entrega implica mayor trabajo y costos adicionales en la transportación y entrega final.

Significa entonces que el rol de los intermediarios es acopiar la producción y distribuirla, siendo un actor más dentro de la cadena de valor, pero se propone que este personaje se convierta en un acopiador que pueda pertenecer a las empresas grandes o ser productor; de esta manera se puedan alcanzar niveles de negociación más justo para los pequeños productores, sin que sea eliminado su trabajo.

Siguiendo en el mismo sentido, se investigó sobre los obstáculos que han tenido los pequeños productores al ser integrados a una asociación, y estos fueron los resultados; de la encuesta aplicada, 17 personas, es decir, el 53%, consideran como obstáculo llegar a mantener la calidad; el 6%, que equivale a dos personas, señalan reunirse; dos personas,

es decir el 6%, consideran los requerimientos legales; el 16%, que equivale a 5 personas consideran el cumplimiento, y el 6% que corresponde a dos personas el desconocimiento de procesos organizativos.(véase gráfica No.20).

Gráfica No. 20 Obstáculos



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

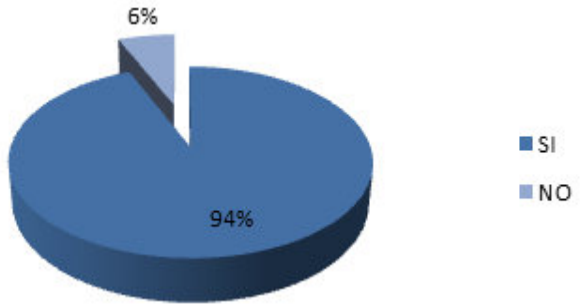
Los pequeños productores manifestaron que entre las dificultades que se les ha presentado al ser miembro de una asociación ha sido el mantener la calidad exigida de parte de la organización y a la vez del comprador/empresa; ellos reconocen que dentro del proceso productivo han tenido fallas como: no realizaba la limpieza adecuada de la ubre del animal de manera aséptica (esto es, con un jabón especial y usando siempre agua potable) para evitar contagios del animal con mastitis, así como la forma de ordeño deberá ser adecuada.

En la actualidad el pequeño productor debe conocer y tener los medios para poder proceder de la manera más óptima en la extracción de la leche, es por eso que es vital la capacitación constante a los pequeños productores a través de estas asociaciones.

El objetivo básico para vencer obstáculos en una asociación es ser competitivos, realizar el trabajo bien hecho, mejora continua con la colaboración de todos y compromiso individual de producir leche de mejor calidad, el trabajo en equipo es básico para la mejora permanente, así como también la comunicación, información, participación y reconocimiento de todos los miembros, identificar errores a tiempo, establecer objetivos de mejora en un tiempo determinado, indicadores de gestión y lo más importante, satisfacer las necesidades del cliente en calidad, precio y tiempo.

Finalizando este punto, se analiza la pregunta en relación a la disposición de capacitarse para tener mayor oportunidades en el mercado, la población respondió de la siguiente manera; 30 pequeños productores, es decir, el 94% respondieron que es importante capacitarse para tener mejores oportunidades en sus negocios y el 6% que corresponde a dos personas señalaron que no es necesario capacitarse para tener oportunidades. (Véase grafica No.21).

Gráfica No. 21 Capacitarse para oportunidades



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

Es fundamental identificar qué actores están dispuestos a ser capacitados, ya que esto les ayudará a estar preparados para un mejor proceso de producción y ser mejor calificados en el momento que una empresa seleccione al mejor proveedor, y oportunidades para ser parte de programas de apoyo y negocios y para la empresa obtener un producto de mejor calidad.

La mayoría de productores comentaban que están claros en que si reciben una buena capacitación su producción mejorará junto a su nivel de vida y que los talleres que la empresa Floralp organiza, ellos participan de manera activa, manifestaron también que están contentos de esta iniciativa de capacitación y que seguirán constantemente asistiendo.

Pero también existe un mínimo porcentaje que se repartió en comentarios sobre, que no están de acuerdo con las capacitaciones por las reuniones que no pueden concurrir debido a la falta de tiempo, temas de documentos legales que desconocen cómo realizar los trámites para la obtención y el cumplimiento que en ocasiones puede fallar por factores climáticos o de transporte.

Con estos productores se necesita trabajar intensamente en la comprensión y el entendimiento acerca de las mejoras que podrán obtener, que a través del compromiso de la empresa para comprar lo que producen los pequeños productores acompañado de un interés de establecer un programa sostenible cambiará su producción.

4.3.3. Análisis de resultados de las encuesta a empresarios

Para el desarrollo de esta investigación fue fundamental conocer más de cerca la situación de los empresarios y su involucramiento con los negocios inclusivos, y en base a esto poder generar conocimiento e inspirar, educar y apoyar a líderes emergentes y actores de todos los sectores, para aplicar destrezas gerenciales que permitan crear valor social.

Fue esencial extender el diálogo con los actores principales de las iniciativas de los negocios inclusivos, ya que para el desarrollo de esta investigación se visitó a empresarios de la zona de Cotopaxi y a funcionarios de la empresa Floralp que fue el caso de estudio en la zona de Imbabura, con el propósito de escuchar sus opiniones y conocimientos sobre este proceso y criterio referente al concepto de negocios inclusivos, sus experiencias del tema y las perspectivas para el desarrollo del mismo.

4.3.3.1 Grado de conocimiento sobre negocios inclusivos

Este tema tiene como propósito investigar que dicen los empresarios acerca de su grado de conocimiento sobre los negocios inclusivos, si el modelo puede reducir la pobreza, y todos los actores que intervienen en estos negocios, para esto se agruparon tres preguntas relacionadas al tema y que a continuación se examinan.

En referencia a la pregunta sobre si los empresarios conocen el modelo de los negocios inclusivos los empresarios investigados manifestaron que conocen el modelo como una visión asociativa de siempre, existiendo organizaciones que ya lo han aplicado en el pasado, quizás no con el nombre de negocio inclusivo, pero si con similares características, negocios entre empresarios y pequeños productores con beneficios mutuos.

Los empresarios creen que en el Ecuador es indispensable y necesario el modelo de los negocios inclusivos por los niveles de pobreza en el país (Extrema pobreza 8.5% según INEN 2013), indican que los negocios inclusivos tienen varios elementos importantes como maximizar el valor de la empresa y de los participantes, así como toda la población de los sectores de bajos ingresos sean incluidos en el sector económico y poder estrechas relaciones entre los diferentes actores del mercado.

Un mínimo de empresarios dijeron desconocer el concepto de negocios inclusivos, pero como se dijo anteriormente, quizás estos empresarios si aplican de cierta manera este modelo, ya que manifestaron que su materia prima viene de varios pequeños productores del sector y que tratan siempre de realizar talleres de capacitación y reuniones sobre acuerdos de entregas y provisión del producto.

El objetivo de conocer qué tanto los empresarios pueden conocer sobre negocios inclusivos es un indicador de cuánto se debe trabajar para el involucramiento de la mayoría de los empresarios y su aporte con este modelo a la sociedad y a todos los sectores que lo componen.

Sobre la pregunta relacionada a que los negocios inclusivos permiten la reducción de la pobreza los empresarios comentaron los siguientes: el 100% de la población encuestada respondió que el modelo de negocios inclusivos permite reducir los niveles de pobreza de los pequeños productores, lo que permitirá mejorar las condiciones de vida de este sector menos favorecido.

Todos los empresarios encuestados coincidieron en un mismo concepto y es que la economía debe desarrollarse cada día más y generar más riqueza debido a que la población sigue en aumento y se busca con este crecimiento involucrar a toda la sociedad y a la vez conservar el medio ambiente. Y se puede concluir afirmando que es importante promover el tema en el país, el concepto de que es un negocio inclusivo e implementarlo como una alternativa a la reducción de la pobreza.

Concluyendo con esta pregunta, a través de esta investigación se quiere conocer si creen importante incorporar a su cadena productiva a proveedores, productores y consumidores, y se obtuvo las siguientes respuestas: de la investigación realizada se determina que el 100%, es decir 6 empresarios, señalaron que es importante incorporar a los pequeños productores a la cadena de producción como proveedores, productores y consumidores.

Los empresarios opinan que en primera instancia es importante reflexionar sobre el objetivo de esta iniciativa y conocer la definición del sector cuando se refiere a "pobre o SBI" y luego si definir el trabajo de cada actor y su participación.

Los altos directores de las empresas lácteas creen que todos debe ser partícipes de los negocios inclusivos sea como proveedores, productores y consumidores, ya que todos pertenecen a la BOP y únicamente se diferencian por su actuación en el mercado, es así como los proveedores realizan su trabajo entregando la leche a las empresas, los productores trabajando en la elaboración del producto y para los consumidores produciendo bienes y servicios para satisfacer sus necesidades básicas a precios más accesibles.

4.3.3.2. Factores de éxito en la implementación de negocios inclusivos

En este punto se desea conocer la opinión de los empresarios con respecto a los factores de éxito en la implementación de negocios inclusivos, se incluyen cinco preguntas que atañen al tema, elementos que nacen del aprendizaje de los empresarios y que ayudarán a difundir los beneficios que puede originar esta nueva forma de hacer negocios.

Iniciando con el análisis de la pregunta sobre si los negocios inclusivos abren puertas para hacer negocios y mejorar la situación socio-económica de la empresa, la mitad de investigados comentaron que están de acuerdo en que los negocios inclusivos facilitan la creación de nuevos negocios, razón por la cual son compatibles para los objetivos de la empresa, además disminuyen barreras de acceso, cultura, distancia, geografía, entre otras, fortaleciendo poblaciones debilitadas, ofreciendo participación activa, disminuyendo prejuicios, reconociendo derechos, reduciendo externalidades negativas como discriminación, y así lograr una conciliación entre lo familiar y laboral.

Entre los factores de éxito están: Poder diseñar un proyecto cuyo logro va más allá de la responsabilidad social empresarial, la capacidad de concebir un modelo de negocios en mancomunidad con varios actores que trabajan para conseguir objetivos en común. Y concluyendo con este análisis, las empresas al incorporar al sector de bajos ingresos como proveedores, incluyéndoles en la cadena de valor las empresas generan mayores ingresos, crean empleo y aceleran la transferencia de prácticas.

En este mismo orden se analiza la pregunta relacionada a los negocios inclusivos y si el modelo sirve para bajar los precios de la producción, en esta investigación los empresarios comentaron de la siguiente manera: un alto porcentaje de los empresarios respondieron que los negocios inclusivos pueden servir para bajar el precio de la producción, y manifestaron que debido a la creación de valor para el cliente final puede generar valor económico para recompensar a cada eslabón de la cadena productiva. Tal es el caso de Ecuador, el Estado protege a los productores de diferente rubros agrícolas mediante un sistema de franja de precios, que consiste en aplicar un arancel a las importaciones el cual fluctúa de acuerdo con los precios internacionales.

Otro factor que puede influir en la reducción del precio de la producción dentro del modelo de los negocios inclusivos es poder mejorar los índices de productividad que también ya se ha mencionado, esto involucra crear un mayor volumen de producto con la misma cantidad de insumos, o un mismo volumen con una cantidad de insumos menor.

En referencia a la pregunta sobre que los negocios inclusivos permiten beneficios en común los encuestados contestaron de la siguiente forma: la mayoría de los empresarios consideran que los negocios inclusivos sin duda permiten generar beneficios comunes, ya que a través de la relación entre una empresa ancla y uno o más emprendedores y grupos de proveedores buscan maximizar tanto el valor social como el valor económico, por lo tanto, este concepto se diferencia de otros esfuerzos validos e importantes como los esquemas de la filantropía que actúan en áreas ajenas a la actividades principales del negocio y no necesariamente buscar generar un retorno financiero o contar con esquemas de sostenibilidad económica en el tiempo, aspectos que no son el objeto general de los negocios inclusivos.

Y una minoría no está de acuerdo con este concepto, ya que argumentaron que el proyecto de los negocios inclusivos no ha sido aplicado de manera adecuada y se han presentado varios problemas como; las reglas entre empresarios y pequeños productores no fueron claras, no estuvo definido el concepto de negocios inclusivos en todos sus niveles, y no existió una línea de control para medir el impacto de los proyectos.

Cabe agregar para que los negocios inclusivos pueda tener éxito los empresarios deberán estar dispuestos a cumplir todos los lineamientos que exige este proyecto, ya que de no contar con un modelo apropiado esto se puede convertir en un gran problema.

Continuando con la pregunta concernientes a si los empresarios que aplican los negocios inclusivos recomendarían a los demás para que conozcan y apliquen este modelo, ellos respondieron así: del total de los encuestados, es decir el 100% de ellos lo que equivale a los 6, señalaron que es importante sugerir a los otros empresarios del país adopten el modelo de los negocios inclusivos como un referente para mejorar las condiciones de las empresas y así como también las condiciones de vida de los menos favorecidos.

El conocimiento y la experiencia que poseen las empresas que ya trabajan con los negocios inclusivos son fundamentales, representando una escuela para los demás empresarios que pretenden involucrarse en esta forma de negocios.

Algunos empresarios comentan que el reto es enorme alrededor del concepto de los negocios inclusivos, ya que se puede explorar nuevos horizontes y agregar valor a las actividades de cada uno de los participantes, obteniendo satisfacciones de contribuir a mejorar el país.

Concluyendo con esta pregunta referente a las razones por las que empresas ecuatorianas se integren a los negocios inclusivos, los resultados fueron los siguientes: el 100% de ellos lo que equivale a los 6, señalaron que en el país se puede adoptar el modelo de los negocios inclusivos, ya que hay muchos ejemplos de éxito con la aplicación del modelo.

Efectivamente en el Ecuador existen empresas que trabajan bajo este esquema e incluso han servido de ejemplo para otros países, es por esta razón que indudablemente todos los empresarios que tengan experiencia podrán difundir sus conocimientos e impulsar a que más organizaciones se integren a este modelo.

Uno de los empresarios manifestó que un primer paso fundamental para iniciar con este proyecto es la creación de un reglamento y estructuración de un plan estratégico de acción con compromisos claros de los diferentes actores en base a una figura humana, integra y sostenible.

En conclusión los negocios inclusivos en el Ecuador tiene una gran visión para desarrollar muchos más negocios, con ayuda de asistencia técnica, conocimiento, innovación tecnología, financiamiento y confianza mutua.

4.3.3.3. Lecciones aprendidas en la implementación de negocios inclusivos

En este punto se analizan las lecciones aprendidas en base a experiencias de empresarios, que expresaron sus puntos de vista, lecciones relacionadas con los ingresos de proveedores en la cadena de valor, mejora de la producción, desarrollo de nuevos negocios, y sugerencias para promover este modelo de negocios, se agrupan cuatro preguntas concernientes con el tema.

Se analiza la primera pregunta relacionada sobre si los negocios inclusivos aseguran la participación en la cadena de valor a proveedores de materia prima, y estas fueron las respuestas: dentro de los negocios inclusivos uno de los objetivos principales que contiene este modelo es ser incluidos en el sector economía y junto a esto acuerdos de compromiso sobre la adquisición del producto de parte de las grandes empresas a los proveedores, asegurando las ventas a estos últimos.

Los empresarios en un gran número coincidieron en que asegurar la participación a los pequeños productores en la cadena de valor es dar seguridad al proveedor, pero esto no solo depende del empresario sino también del pequeño productor, ya que es un trabajo conjunto para desarrollar un mercado abierto y competitivo.

Y el resto de encuestados opina que la participación como proveedor en la cadena de valor se asegurará en base al desempeño y calidad de la materia prima, ya que de eso depende la buena o mala elaboración del producto o subproducto que saldrá al mercado, y por parte de los empresarios, debiendo asegurar sus ventas y reputación.

Son opiniones diferentes pero con argumentos valederos, y precisamente para que los negocios inclusivos se puedan encaminar de la mejor manera, existen alternativas y reglas claras que ya se han mencionado en este capítulo con mucha frecuencia y es la capacitación y el buen desempeño para poder ser un participante óptimo como proveedor de materia prima.

Siguiendo con este análisis, se logró conocer la opinión de los empresarios con respecto a si los negocios inclusivos sirve como modelo para mejorar la calidad del producto y las respuestas fueron: de la encuesta aplicada a los empresarios, se determina que el 100%, es decir, los 6 afirman que los negocios inclusivos sirven como modelo para mejorar la calidad del producto ya que permite responder a las necesidades y deseos de los consumidores finales.

En esta pregunta todos los empresarios respondieron que sí, pero con algunas aclaraciones, primero explicaron que los negocios inclusivos son iniciativas empresariales que incluyen a personas de bajos ingresos en la cadena de valor con beneficios para todos los participantes, y que dentro de este modelo existen algunas consideraciones que deben ser satisfactorias para que sea efectivo este proyecto, en este caso es el mejoramiento de la calidad del producto.

Otro de los puntos de vista de los empresarios es que dentro de los lineamientos de los negocios inclusivos está el mejoramiento de la productividad y de los estándares de calidad de los productos a pequeña escala. Ante lo planteado anteriormente, los negocios inclusivos tienen desafíos por los que se debe trabajar, como mejorar la calidad del producto, incrementar el abastecimiento de la leche de manera sostenible, evitar distorsión del mercado e influenciar de manera positiva a los productores de leche.

En relación a la pregunta sobre si los negocios inclusivos constituyen un modelo para crecimiento de mercados y desarrollo local y regional, se obtuvo los siguientes resultados: de la investigación realizada, el 100% de los empresarios, es decir, los 6 respondieron que los negocios inclusivos se constituyen en un modelo de para el crecimiento de mercados y desarrollo local y regional.

Sin duda las respuestas de todos los empresarios fueron que efectivamente los negocios inclusivos poden desarrollar nuevos mercados a nivel local y regional. Ellos manifestaron que con la participación en un negocio inclusivo por parte de los empresarios este modelo debe generar valor que se puede manifestar de diversas maneras: en ganancias económicas (por ejemplo, nivel y estabilidad del ingreso, acceso a créditos favorables, productividad, creación empleo, entre otras), desarrollo de capacidades y el desarrollo de relaciones (entre varios actores, como gobierno, organizaciones internacionales, empresas públicas), crecimiento de la empresa y dispersión a nivel nacional.

Finalizando este análisis con la pregunta sobre sugerencias de parte de los empresarios sobre la mejora y el impulso de la aplicación de este modelo, las respuestas fueron del 100% de los empresarios, es decir, los 6 respondieron que los negocios inclusivos pueden ser una opción alternativa de reducción de la pobreza, responsabilidad social y beneficio mutuo.

De acuerdo a comentarios de uno de los principales empresarios entrevistados, se manifiesta que para un mejor desarrollo del modelo de los negocios inclusivos: es necesario eliminar esquemas políticos de asistencialismo, dejar de tratar a los pequeños como actores vulnerables, darles la capacidad de negociación y confianza en sus capacidades, volverlos también empresarios.

Y por otro lado como promocionar este proyecto, los negocios inclusivos no solo son con proveedores, pueden ser con clientes, empleados, otros stake holders,[10] generar conciencia, innovar permanentemente es muy importante. Un aporte muy valioso de un empresario con mucha experiencia en los negocios inclusivos, y útil para poder trasmitir a los demás empresarios que quiera adoptar este modelo de negocios.

4.4. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

En este punto y siguiendo con el caso de la Industria Floralp se analizó el micro entorno dentro del estudio externo de la empresa y los elementos que conforman el micro entorno de los negocios de la industria láctea, cuáles pueden afectarles más y qué efecto puede causar, positiva o negativamente.

El análisis del micro entorno forma parte de la observación externa de la empresa, pero su influencia es directa sobre la organización. Los elementos que forman parte del micro entorno son: el mercado donde la empresa desarrolla su actividad, los proveedores, los intermediarios y las empresas que forman parte de la competencia.

A continuación se presenta el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y el enfoque de la cadena de valor, como insumos para completar el presente diagnóstico.

4.4.1. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Poder de negociación de los clientes

La empresa Floralp es una industria del sector lácteo y por lo tanto posee un mercado amplio, los compradores principales son los consumidores finales, que son cada

[10] Stake holders son interesados directos o indirectos de una empresa que teniendo algún tipo de interés en las operaciones empresariales, le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es responsable, son grupos que influyen en las decisiones gerenciales. http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/stakeholders-ciudadanos-estado.htm

día más exigentes en calidad, precio y variedad y los compradores al por mayor como supermercados y tiendas que son quienes poseen un alto poder negociador, ya que pueden cambiar de marca si no se encuentran satisfechos, la empresa aplica algunas estrategias competitivas:

Relación que genera valor con los clientes.- durante el transcurso de la vida institucional de Floralp, han logrado mantener negocios cercanos con una serie de clientes, especialmente franquicias, firmando convenios de confidencialidad, sobre fórmulas de productos, o sobre desarrollo de productos especiales para estos.

Fortalecimiento de convenios de participación con clientes (Fidelización).- Desde el 2010, Floralp definió como herramienta estratégica de gestión con los clientes importantes, la firma de convenios de participación conjunta, buscando fidelidad y mayor exposición de marca en los consumidores.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen, Floralp establece ciertas estrategias:

Capacitación (Fomento Ganadero), sobre fomento de asociatividad, participación ciudadana, no uso de inhibidores de crecimiento, eliminación de brucella y tuberculosis de los hatos, mejoramiento continuo de producción, mejoramiento de la estructura de centros de acopio.

Relaciones.- Las relaciones con los proveedores son transparentes y la empresa genera retroalimentación constante, así como también la organización está abierta para solventar cualquier inquietud de sus proveedores.

Amenaza de nuevos entrantes

El riesgo de que se integren más participantes en la industria láctea dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo se reducirá si las barreras son significativas o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.

Mejora Continua.- Es un sistema que permite establecer cada día mejores estándares en sus niveles de calidad, disminución de costos, etc. , esto les ha permitido ser competitivos y volverle cada vez más eficientes en sus procesos.

Innovación.- Floralp siempre ha trabajado con el tema de innovación desde que su fundador inició la sociedad con los habitantes de Ibarra, trabajando con RSE, y ahora con el modelo de negocios inclusivos, luego fueron apareciendo diferentes productos adaptados a la realidad del mercado ecuatoriano, participando de nuevos mercados, generando consumo de queso gourmet, mejorando procesos, aprovechando energías, gestionando las cosas de una manera diferente, sencilla, transparente y gracias a todo esto la empresa Floralp ha tenido importante avances en su desarrollo y el espacio en el mercado.

Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutos se refieren a situaciones externas de la empresa, es decir a los sustitutos propios de la leche y derivados que afecten el consumo y por ende se disminuya la compra del mismo.

Productos no conformes.- son productos que no se liberan del mercado, tales como: leches en funda, fresco con suero, cremas, camembert, quesos fundidos y mozzarella dominós; de estos el que más influye es la leche pasteurizada, se han establecido controles internos que no permite que salga a la venta el producto si no cumplen especificaciones microbiológicas.

Floralp ejecuta mejoras en los niveles de cumplimiento tomado como lineamiento el establecer reuniones con todos los operarios involucrados en todo el proceso de la línea de producción que tiene desviaciones microbiológicas con quienes se establecen compromisos sobre las acciones a tomar para alcanzar los niveles establecidos como meta.

Medición de satisfacción, cliente externo.- realizan tres mediciones anuales para entender lo que los clientes opinan sobre el producto (calidad e inocuidad) así como del servicio que reciben del departamento comercial. Con esto se logra establecer comparaciones con otras empresas y ver cuáles son las fortalezas y debilidades de Floralp.

Rivalidad entre los competidores

Dentro del mercado de producción de lácteos existe rivalidad entre los competidores que recurren a diferentes formas de entrar al mercado; como la competencia de precios, la publicidad, la introducción de nuevos productos y un mejor servicio o garantías a los clientes, Floralp tiene dentro de la zona algunas industrias láctea que puede representar rivalidad como Nestlé, Rey Leche, Alpina, Kiosko, empresas con similares características en la producción, pero este elemento debe representa un reto a superar y una oportunidad para mejorar y expandir las opciones de la empresa, por ejemplo incrementando la capacidad de almacenamiento, o mejorando la logística, combatir la competencia desleal (piqueros), entre otras factores más que se detalla a continuación.

Línea completa de productos lácteo elaborado artesanalmente.- La empresa Floralp ofrece a todos sus consumidores una gama de productos y subproductos lácteos, de diferentes clases y presentaciones como: Líquidos Pasteurizados (leche, crema de leche, crema agria) quesos frescos (fresco, ricotta, queso crema, requesón magro, requesón de crema), pasta hilada (Mozzarella), quesos semimaduros, quesos maduros, quesos fundidos, quesos de cabra, mantequilla, yogurt.

Estrategia de comunicación y promoción.- A través de su portal web www.floralp-sa.com la empresa Floralp promociona entre sus socios, clientes y público en general, un catálogo de productos existentes, lanzamiento de nuevos productos, noticias sobre la empresa, la implementación del proyecto con pequeños productores y más.

Gráfica No. 22 Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Fuente: Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter
Elaborado: El Autor

4.4.2. Enfoque de la cadena de valor

El enfoque de la cadena de valor de Floralp es muy importante, ya que guiará cada una de las actividades separadamente, con el fin de encontrar una ventaja competitiva para la empresa.

Procesos gobernantes.- La dirección ha incorporado varias políticas tanto a nivel de gobierno corporativo como en la parte ejecutiva y operacional que ha facilitado el establecimiento de la transparencia, del código de ética empresarial e implantando claramente la posición de Floralp sobre la discriminación y el acoso, conformando mecanismos de diálogo y espacios claros para tratar estos temas, lo que hace sentir a la empresa mayor confianza en que dentro de la organización existen los instrumentos para hablar franca y abiertamente de los temas que preocupen a la industria a cualquier nivel.

Accionistas.- La relación con los accionistas ha continuado en alto grado, con la consolidación del funcionamiento del directorio reflejado en el informe de Buen Gobierno Corporativo y la conformación definitiva del gobierno familiar a través de su

Consejo de Familia y la conformación en el mismo de las comisiones de beneficios y de inversiones y el inicio del funcionamiento del fondo patrimonial familiar hacen que esta relación sea más transparente y sobre todo busquen el bienestar del grupo de interés en sus operaciones.

Comunidades.- Con relación a las comunidades la empresa se ha concentrado en el desarrollo de los siguientes proyectos: Programa de voluntariado, aporte al deporte comunitario; apoyo a la nutrición de niños y ancianos; aprobación de una política específica para la comunidad.

Proceso de producción, ventas.- Floralp cuenta con cinco plantas de producción, 4 en Ecuador dos propias en las ciudades de Ibarra donde se encuentra la sede administrativa y en San Gabriel, dos en asociación con la Hacienda Zuleta y Nono, finalmente, una en Oxapampa Perú. Adicionalmente está próximo a inaugurar una planta en Pasto, Colombia y otra en la ciudad de Cañete al sur de Lima, Perú.

Puede procesar hasta 63,000 litros de leche por día y producir 5,430 kilos de Queso por día a 1.20 turnos promedio. Cubre las ventas en Ecuador por medio de sus oficinas de venta en Quito, Guayaquil, Ibarra, Riobamba, Cuenca e Islas Galápagos. (2012).

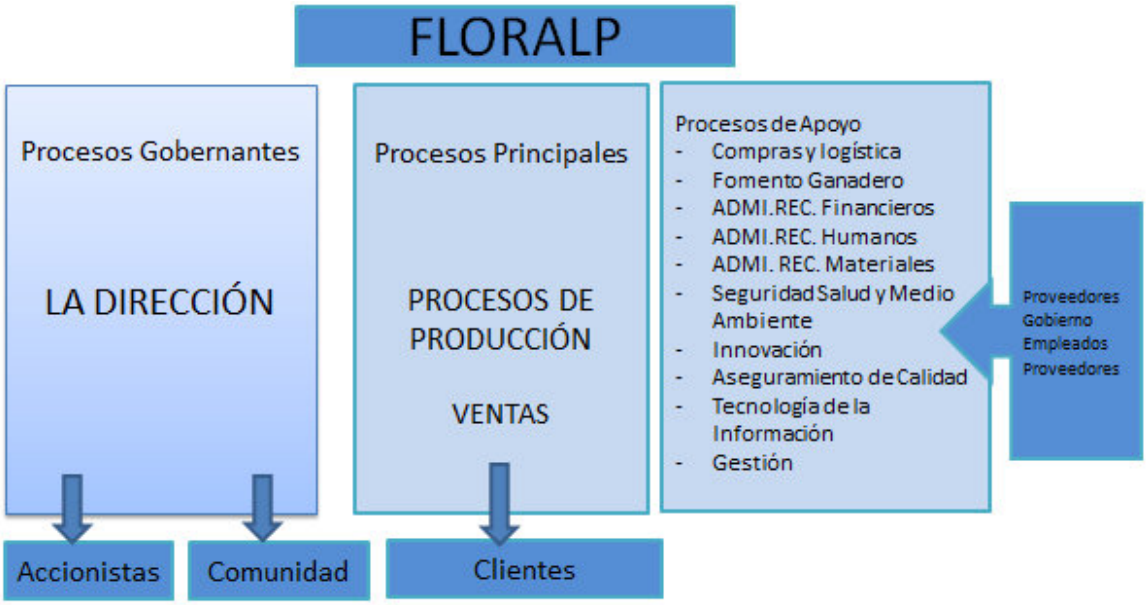
Cliente.- La empresa definió varios temas importantes para cumplir responsablemente con clientes y consumidores que son:

Fortalecimiento convenio de participación con el cliente (fidelización), Transformar a los vendedores en "Expertos en Queso", Mejoramiento del website como una herramienta de cercanía al cliente, mejorar la gestión de reclamos, desarrollar el sentimiento de pertenencia en los proveedores de materia prima con Floralp, relaciones que generan valor con los clientes, relaciones con las entidades de control, testimonios de clientes.

Procesos de apoyo.- Dentro de este tema incluye métodos de soporte para el funcionamiento de la empresa tales como; compras y logística, fomento ganadero, administración de recursos financieros, administración de recursos humanos, administración de recursos materiales, seguridad, salud y medio ambiente, innovación, aseguramiento de calidad, tecnología de la investigación, gestión .

Y finalmente como se puede ver en la Grafica No. 28 al proceso de apoyo se conectan los proveedores, gobierno y empleados que se relaciona con cada una de las técnicas.

Gráfica No. 23 Cadena de valor Floralp



Fuente: Floralp S.A
Elaborado: El Autor

CAPÍTULO V

PROPUESTA

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA GENERAR VALOR EN LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

5.1. INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos ha crecido el interés por los negocios inclusivos, con este la idea de que es posible generar valor para los sectores de bajos ingreso (SBI) de forma comercialmente viable.

Como se manifestó anteriormente, se puede definir a los negocios inclusivos como iniciativas empresariales que, bajo un método de beneficio mutuo, aportan a mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos con su participación en la cadena de valor como productores, proveedores o consumidores de bienes y servicios, generando de esta manera una economía rentable, ambiental y de responsabilidad social.

Antes de desarrollar la iniciativa, las organizaciones empresariales deben descubrir que la idea de negocios inclusivos significa una oportunidad, para ejecutar una propuesta de modelo de negocios y determinar cómo armar las diferentes piezas que han de integrarlo.

Con base al estudio realizado, el diseño de los modelos de negocios de parte de las empresas se fundamenta en varios factores entre los que se puede señalar a aquel que se refiere a brindar la posibilidad de atender las necesidades insatisfechas de los

consumidores de bajos ingresos o aprovechar la capacidad de los SBI. Muchos modelos persiguen diferenciación de su producto dependiendo de una excelente materia prima proporcionado por diferentes proveedores.

En todos los casos, las empresas buscan innovarse de manera que estas se relacionen con sus clientes o proveedores. Al realizar transacciones, tanto de compra como de venta, se promueven nuevas maneras de atraer clientes o proveedores. Además existen cambios significativos en el modelo de ingresos, resaltando proyectos sin precedentes en lo que se relaciona a crédito y prepago.

Por otro lado, en muchas oportunidades, los modelos de negocios además incluyen un nuevo producto o servicio, pero en el caso que no pueda estrenar nuevos productos o servicios, incorporarán aspectos no tradicionales a la red de aliados, el canal de distribución u otros componentes del modelo de negocios. Este modelo de negocios también contempla la posibilidad que la empresa sugiera a la comunidad la creación de un conjunto de cooperativas que servirían de interlocutor formal entre la empresa y los pequeños productores. Se trata de apalancarse en organizaciones económicas informales existentes en las comunidades de bajos ingresos que, a medida que sean integrados y trabajen de manera constituida, mantengan una estructura organizacional, a través de esto se propenda a la eliminación de la ilegalidad e informalidad haciendo los ajustes administrativos dentro de la organización.

5.2. JUSTIFICACIÓN

En los países latinoamericanos, tanto en los poderes públicos, cuanto los sectores privados, permanentemente surgen iniciativas para mejorar los procesos productivos, disminuir la brecha social, alcanzar mejores niveles de participación en las actividades económicas de diversos grupos que tienen intereses comunes y a la vez complementarios.

Una de las iniciativas que está siendo desarrollada y aceptada en la actualidad es la de los negocios inclusivos en las industrias lácteas, cuya importancia y validez radica

en incorporar a la población menos favorecida, desde la perspectiva social, económica y técnica.

Se justifica la implementación de los negocios inclusivos porque, tanto los grandes empresarios como los pequeños productores de leche, resultan beneficiados; los primeros porque aseguran una cantidad y calidad de materia prima necesaria para sostener la producción, mientras que los segundos, no estarán sujetos al libre juego de la oferta y demanda de un mercado imperfecto, además, resultan beneficiados con procesos de capacitación.

5.3. OBJETIVO

Proponer un conjunto de estrategias para un modelo de negocios inclusivos de manera que los grandes empresarios incorporen a los pequeños productores con el objeto de generar beneficios comunes.

5.4. FUNDAMENTO TEÓRICO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

Las desigualdades, la inequidad, la mala distribución de la riqueza, la globalización, la concentración de la riqueza en pocas manos, la hegemonía del poder, la descomposición en la administración de los diferentes gobiernos en los estados de democracia; ha provocado que se acentúe la brecha entre ricos y pobres carentes de todo lo necesario para tener una vida digna.

Los negocios inclusivos son iniciativas económicas, ambientales y socialmente responsables, que utilizan mecanismos de mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos recursos económicos, permitiéndoles incorporarse a la cadena de valor como proveedores de materia prima, vendedores/distribuidores, agentes que agregan valor a los bienes y servicios, iniciativas empresariales que tienen como objetivo generar procesos productivos sustentables que permitan el incremento de la productividad. Según Alice Ishikawa Lariú y Lena Strandberg. (Alice Ishikawa Lariú y Lena Strandberg, 2012)

C.K Prahalad concentra el concepto de “Base de la Pirámide” al mundo de los negocios al mostrar como una oportunidad para ofrecer productos a este segmento de la población, y una forma de cerrar la brecha creciente entre los países más ricos y aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, formando una red sostenible que permite a la empresa contribuir a mejorar la calidad de vida de los SBI a través de iniciativas sostenibles y rentables. (Expok Comunicación de RSE y Sustentabilidad, 2013)

De acuerdo a la SNV, los negocios inclusivos son considerados como una solución para contribuir al desarrollo económico y la inclusión socio-económica. Las metas de esta organización internacional son incrementar los ingresos, la producción y el bienestar de las poblaciones de menores recursos económicos y paralelamente, generar beneficios para las empresas.

A través de modelos comerciales que involucran a grupos de bajos ingresos en las cadenas de valor de las empresas medianas y grandes, ya sea como proveedores, distribuidores o consumidores, SNV ayuda a las empresas a mejorar sus cadenas de abastecimiento, fortalecer su capital humano, así como acceder a nuevos mercados. Los negocios inclusivos benefician también a las personas de bajos ingresos, vinculándolas de manera sostenible con compradores para sus productos, generando nuevos empleos y permitiendo el acceso a servicios y productos de calidad. (SNV, Organización Internacional Holandesa, 2012)

Por otro lado, los negocios inclusivos se enfrentan a desafíos importantes como la eliminación de intermediarios inescrupulosos que pagan menos cuando se les compra su fuerza de trabajo, y cobra de más cuando les vende productos y servicios, aprovechando su posición dominante, por consecuencia los negocios inclusivos requieren de mucho esfuerzo, determinación, entereza y la colaboración de todas la partes que intervienen en este modelo. (SEKN, Social Enterprise Knowledge Network, 2010)

Finalmente este trabajo busca contribuir con esta bibliografía, las iniciativas analizadas, compartir algunos de los principios, según C.K. Prahalad, SNV, Alice Ishikawa Lariú y Lena Strandberg, que son el soporte de la investigación.

5.5. CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Responder a la pregunta de cuáles pueden ser las condiciones sociales o económicas que deberían coexistir para que los negocios inclusivos sean una posibilidad de solución a problemas de esa misma índole, es lo fundamental para proponer a la sociedad en su conjunto y a los empresarios, la adopción de la propuesta que en los capítulos siguientes se describe. Es acertado afirmar que el contexto no es otro que el dado por una realidad social desigual como la de los países de América Latina y otros del resto del mundo.

Las pequeñas y medianas empresas se preparan a largo plazo para trabajar con las comunidades de bajos ingresos, impulsando la generación de valor agregado, estableciendo un conjunto inicial de datos, información y productos analíticos que permitan aumentar la comprensión de los mercados para el sector de bajos ingresos (SBI) e incluyan oportunidades y desafíos productivos. En la práctica, durante el proceso de creación de los negocios inclusivos, se presentan dificultades, que pueden significar una barrera de entrada para el desarrollo de estos proyectos tales como:

Acceso a fuentes de financiamiento o capital de riesgo que le permita delinear y poner en marcha estos negocios.

Para romper las barreras de entrada en los negocios inclusivos sobre acceso a fuentes de financiamiento es importante optimizar la gestión financiera, una alternativa es que a través de la empresa impulsadora del negocio, puedan servir como un canal de acceso a los pequeños productores y tengan apertura a todos los instrumentos financieros que ayude a su desarrollo productivo y proyectos de emprendimiento familiar.

Falta de un sistema de seguro productivo como por ejemplo el agrícola, que permita cubrir los riesgos en situaciones de cambios climáticos.

En el orden de las ideas anteriores, un sistema de seguro productivo lamentablemente en el Ecuador existen pocas aseguradoras que pueden ofrecer pólizas de seguros para el sector agrícola y si las hay son costosas debido al riesgo y solo cubren determinados productos significando una barrera de entrada, pero se podría encontrar opciones que logren resolver esta barrera como el Ministerio Coordinador de Producción,

Empleo y Competitividad dentro de sus políticas y herramientas del sector de la producción ofrece alternativas.

Desconocimiento por parte de las comunidades en lo que se refiere a información del mercado.

Las comunidades necesitan conocer el desarrollo y proceso del mercado dentro de la industria láctea para su mejor desenvolvimiento, conocimiento y entendimiento con relación a reglas claras, beneficios y obligaciones.

Bajos niveles de educación y capacidades técnicas de las comunidades de bajos recursos, adecuadas para responder a las exigencias del mercado.

En este punto una solución primordial es la capacitación y desarrollo de actividades sistemáticas, planificadas y permanentes.

La capacitación referente a la educación personal para el crecimiento profesional será a largo plazo y generalmente se desea alcanzar el desarrollo propio y dentro de la empresa. Así como también se dirige a la perfección técnica del trabajo para el desempeño eficiente, la producción y elaboración de artículos de calidad con resultados óptimos, facilitando atractivas servicios y capacidades de prevenir conflictos.

Dispersión geográfica y los bajos niveles de asociatividad de las familias de bajos ingresos.

Los movimientos en nuevas direcciones de los sectores de bajos ingresos quizás sea un factor negativo para la sostenibilidad de un proyecto productivo, pero esto se podría disminuir con iniciativas empresariales, por ejemplo la compra de terrenos apropiados para encauzar las fuerzas de producción y la estabilidad de la población.

Y por el otro lado los niveles bajos de asosiatividad, es necesario ampliar la divulgación del concepto asociativo, presentando ejemplos prácticos y de éxito de un grupo asociativo impulsando a organizarse dentro de estos conjuntos para sus beneficios y mayor oportunidades en el mercado.

Ausencia de una definición clara de los roles de cada actor involucrado en el proyecto.

Ser claro desde el inicio sobre las funciones que deberá desempeñará cada uno de los actores en los negocios inclusivos, es vital en este proyecto, con reglamentos y estructuración de un plan estratégico de acción y con compromisos transparentes de todos los que intervienen en el negocio.

El marco regulador no convencional está sobre la norma jurídica ya que no posee un impacto en el mercado de las comunidades de bajos ingresos, y este se determina por ser altamente informal y no estar vinculado con las instancias económicas y tributarias formalmente establecidas.

Es importante fortalecer políticas específicas para los negocios inclusivos, ya que a pesar de que en la actualidad se ha regido por reglas que se aplican a otros negocios se necesita tener condiciones y reglas precisas para poder trabajar y actuar de la manera más correcta y evitar malas interpretaciones y así poder evitando problemas futuros. (CECODES, Consejo Empresarial Colombiano para Desarrollo Sostenible, 2010)

5.6. POR QUÉ SURGEN LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Esta oportunidad surge de la necesidad de reducir las desigualdades económicas y sociales, los índices de pobreza, la contaminación ambiental, la escasez de los recursos naturales, la globalización, así como la actual crisis económica, la falta de espacio en el sector económico para la BOP, aprovisionamiento de materia prima por parte del empresario. Frente a esta situación, surgen iniciativas de parte del sector privado como colaborador a la reducción de la pobreza, y con esto el interés y la actividad alrededor del concepto de negocios inclusivos, con ideas claras acerca de que es posible generar valor de forma comercialmente viable para comunidades de bajos ingresos.

Y es así que poco a poco se ha ido introducción en América Latina y en el Ecuador el modelo de los negocios inclusivos, y específicamente en el sector lácteo como es el caso de Floralp donde su objetivo principal ha sido ingresar a pequeños ganaderos proveedores de leche, adaptando a la cadena de valor de la empresa con la

ejecución de un modelo de negocio diferente, rentable para las dos partes y responsable socialmente.

En efecto, dentro de este proyecto de negocio la empresa Floralp realiza programas de capacitación y transferencia de tecnología desarrollando en forma participativa con los pequeños ganaderos de la zona de influencia, dirigido a la base de la pirámide, las asociaciones de productores y los líderes comunitarios.

Considerando a Floralp como una de las organizaciones más importantes en términos de participación con las comunidades de bajos ingresos y la adaptación de los negocios inclusivos de una forma sostenible y vialmente rentable, así como también en la fabricación de productos lácteos y la gran variedad de quesos gourmet.

5.7. COMÓ MODELAR LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Para impulsar el tema de los negocios inclusivos en el país, se requieren ejecutar varias acciones, las mismas que se sintetizan a continuación:

Diálogo con los empresarios y pequeños productores sobre la nuevas alternativas de crecimiento empresarial, y mejoramiento de la calidad de vida respectivamente, encontrando beneficios en común en el proceso de la cadena de valor.

Se trata de trabajar intensamente en la difusión sobre beneficios de los negocios inclusivos, con el objetivo de despejar interrogantes en los sectores de bajos ingresos y los empresarios.

Estudios realizados a lo largo de esta investigación concluyen que frente a la necesidad de abastecimiento de materia prima para la producción del sector lechero y el escenario actual sobre la sustitución de importaciones en el Ecuador que impulsan la producción local, ésta puede ser una alternativa para el desarrollo de la producción y ampliar oportunidades de mercado para los sectores de bajos ingresos.

El procesos de dialogo con los sectores productores de leche, en función de obtener la aceptación y sustento a este tema, busca definitivamente alternativas de inclusión que beneficien al sector y toda la cadena de valor agroproductiva nacional.

La iniciativa empresarial del sector lechero, no solo es tener un acercamiento con los pequeños productores, quienes en muchos casos ya experimentan los negocios inclusivos sin conocerlo como tal, y aunque en pequeña escala lo práctica, si no también encontrar acuerdos y beneficios en común que mejoren la productividad y calidad de vida.

Examinar a las comunidades de bajos recursos, identificar su producción y todo lo concerniente con la productividad y eficiencia, determinando sus fortalezas y debilidades.

Consiste en reconocer características determinantes de las comunidades de bajos ingresos para desarrollar negocios inclusivos, se refiere a comunidades, limitadas, situadas en determinados sectores del país, que por algunas situaciones, su población no genera valor, pero sin embargo esta dispuesta a trabajar, crecer, y luchar por alcanzar el bienestar deseado.

Precisamente una de las barreras identificadas en las comunidades de bajos ingresos es trabajar con el sector informal, el apoyo gubernamental será fundamental en apuntalar emprendimientos que tiendan a la formalización, dando un primer paso a la inserción en el contorno formal.

Impulsar a las comunidades a organizarse y mejorar su calidad de producción, considerando que si se obtiene un buen producto con eficacia, responsabilidad y valor agregado podrán ser más competitivos, y tener una plaza en el mercado.

Diseñar el modelo de negocio inclusivo que se adapte a las necesidades de las dos partes y con una visión a largo plazo.

Antes de iniciar con esta decisión de negocio, las empresas deberán identificar una oportunidad de negocio, continuar con crear un modelo de negocios y establecer la construcción de los diferentes segmentos que se integraran al proceso. Finalmente se aplicara y comprobará los supuesto que respalden el plan inicial y si es preciso implantar ajustes necesarios.

Adicional a esto se identificará las necesidades de los empresarios; como desarrollo sostenible, extender el segmento de mercado hacia los sectores de bajos ingresos a la vez promover que las familias en situaciones de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y se integren a la dinámica del sector empresarial, y los sectores de bajos ingresos mejorar sus medios de vida, ser actores en la cadena de valor, oportunidades de empleo, y activar la transferencia de habilidades. (Colsubsidio, 2010)

Realizar programas de convivencia entre empresarios y pequeños productores, visitando los campos de producción de estos últimos.

El objetivo de estos encuentros radica en gestionar nuevos vínculos comerciales entre las dos partes, conocer sus medios, su forma de trabajo a la vez permite a estas organizaciones de pequeños productores posicionarse de mejor manera en la economía del país.

Así como también permitirán a la organización y a muchos productores de leche y familiares de la región que se integren al mercado, tener una mayor autonomía en la comercialización, lo que incidirá en la mejora de su situación económica y, por ende, de su calidad de vida.

La visita al campo incluye un recorrido por las instalaciones, en la cual los empresarios conocerán el proceso de extracción de leche, los pasos del proceso productivo, almacenamiento y refrigerado entre varios procesos de la elaboración de productos lácteos, tomando contacto con los diferentes productores y distribuidores, quienes demostrarán interés por establecer acuerdos previos de comercialización y provisión de materia prima.

Conocer e identificar las necesidades y cuál es su actividad en el mercado de productos lácteos; definiendo el aporte que puedan tener los pequeños productores en la cadena de valor.

Para entender las necesidades de los pequeños productores es importante conocer su entorno y sus actividades diarias, por eso se hace fundamental visitar a las

comunidades como ya se mencionó, a su vez identificar su papel dentro de la cadena productiva láctea la cual inicia con la extracción de la leche cruda, y conocer las características de cada uno de los agentes de participación, como los pequeños, medianos y grandes productores, los acopiadores, los piqueros o intermediarios.

Cabe agregar el analizar de la cadena de valor para poder identificar ventajas competitivas de las actividades que realizan cada uno de los pequeños productores de leche, esto dependerán de varios factores, tales como la demanda del producto, las comunidades o asociaciones dedicadas a la actividad de la industria láctea y las relaciones, el apoyo de empresas privadas, y rivalidades existentes entre productores.

Realizar talleres de entendimiento para que el pequeño productor tenga claro la figura de inclusión y asociatividad.

Con la ejecución de talleres se propone definir en qué consiste los negocios inclusivos, quienes están en el control del proyecto o los responsables, actividades diarias que se realizarán, reglas que se definirán para la aplicación, objetivos que se quiere alcanzar, tales como generación de empleo, cantidad de productos producidos, las personas que se vinculen, además de la transferencia de conocimientos ganaderos y productivos.

También es importante conocer la asociatividad como un conductor directo a la inclusión, que si existe organización para unir fuerzas en varios factores de desarrollo con beneficios en común será más fácil ser incluidos en organizaciones más grandes que una asociación con mayores oportunidades de mercado y mejores ingresos.

Constituir bases sólidas y técnicas para poder medir los logros alcanzados en el proyecto, aplicar herramientas útiles, claras y definidas para la resolución de conflictos.

Según algunos empresarios que fueron entrevistados en esta investigación coincidieron que un factor clave para construir bases sólidas en el desarrollo de los negocios inclusivos es “la construcción de una relación de confianza mutua entre el

empresario y el pequeño productor, comunidades, sector de bajos ingreso, creación de capacidades, y sostenibilidad".

En relación a la medición de logros, es importante para la empresa entender su contribución al desarrollo y poder retroalimentarse sus decisiones a largo plazo, enfocarse en temas importantes que la empresa considere que pueden ser un problema o en el caso de beneficios continuar con lo planificado.

Se identificará el problema y localizar situaciones que se requiere de soluciones o decisiones así como también fijar objetivos positivos y realistas, capacidad para desarrollar soluciones optimas y direccionadas a los problemas, capacidad para resolver conflictos en paz, considerando la perspectiva, respeto y sentimiento hacia los demás.

Sobre la base de lo enunciado, el concepto de negocios inclusivos se debe concebir como una estrategia de negocios, no como una estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE), pues, el éxito que se pueda obtener de la aplicación de este modelo de negocio inclusivo dependerá el entendimiento y comprensión del concepto del mismo por parte de los empresarios y de los pequeños productores. (CECODES, Consejo Empresarial Colombiano para Desarrollo Sostenible, 2010)

Sobre la base de lo enunciado, el concepto de negocios inclusivos se debe concebir como una estrategia de negocios, no como una estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE), pues, el éxito que se pueda obtener de la aplicación de este modelo de negocio inclusivo dependerá el entendimiento y comprensión del concepto del mismo por parte de los empresarios y de los pequeños productores.

5.8. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

Las etapas de implementación de negocios inclusivos se presentan como una alternativa viable con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los sectores de bajos ingresos (SBI) en la cadena de valor de una empresa, se detallan en la gráfica No. 29 todas las etapas sugeridas.

Gráfica No. 24 Etapas de implementación de los negocios inclusivos

Fuente: El Autor
Elaboración: El Autor

A continuación, en el cuadro No. 12 se detallan las etapas de implementación de negocios inclusivos en detalle.

Cuadro No. 13 Etapas de implementación de los negocios inclusivos

No.	ETAPAS	IMPLEMENTACION DE NEGOCIOS INCLUSIVOS
1	Sensibilización	Está orientada a concienciar sobre el desarrollo y sostenibilidad de los negocios inclusivos, mediante la generación de politicas públicas y, por otro lado, concienciar a todos los actores de la cadena sobre la importancia de desarrollar en conjunto una cadena de valor sostenible; cuyas ventajas se manifiestan y se expresan a través de indicadores tanto sociales como económicos como el aseguramiento de la estabilidad necesaria para el propio desarrollo, regional y local.
2	Capacitación	En este aspecto se desarrollarà a trvès de diez módulos temáticos como : un mejor manejo del hato, conocimientos en el área de calidad y nutrición, desarrollo de temas de gestión empresarial y financiera para las fincas ganaderas y un tratamiento especial sobre los negocios inclusivos.
3	Análisis de Mercado	Permite asegurar el éxito del negocio inclusivo, el mismo que contempla la definición de las necesidades, las formas o canales de distribución en relación con variables de los posibles consumidores como: género, edades, niveles de ingresos, determinación de calidad y caracteristicas del producto entre otros; esta actividad se la cumple través de encuestas o sondeos de opiniòn.
4	Análisis de Proveedores de Materia Prima	Pretende ubicar los potenciales proveedores de la materia prima que constituyen los pequeños productores; es importante considerar variables como cantidad, calidad, procedimientos de producción, situación geográfica, tecnologia utilizada, y predisposición a aceptar acuerdos y alianzas en beneficio común.
5	Estrategias de Negocios Inclusivos	Tienen estrecha relación con la determinación del significado del concepto "seguridad alimentaria", satisfacción de las necesidades de la población en cuanto a proveerles del producto que tenga la calidad y se disponga de la cantidad suficiente para cubrir necesidades, lo que influye en el mejoramiento de la calidad de vida
	Estrategias de iniciación	Consolidar las alianzas entre la "gran empresa" y los pequeños productores es decir establecer: contactos, consensuar objetivos, discutir niveles de producción, estándares de calidad y de procesos, costos y precios. Consolidación de acuerdos que obliguen a las partes, alcanzar estándares de producción que permitan mantener y elevar la calidad, los canales de entrega del producto.
	Estrategias de Mercado	Comprende las acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing y otras acciones como: Captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, Dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos.
	Estrategias de competitividad	Se trata de convertir los planes estratégicos en acciones y resultados, es importante poner a prueba la capacidad de un gerente para dirigir el cambio organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer capacidades y competencias competitivas de la empresa, propender un clima laboral òptimo y de apoyo a la estrategia y alcanzar o superar las metas de desempeño.
	Estrategias de innovaviòn	Consite en identificar las oportunidades de innovación, buscar financiamiento, encontrar tàcticas de alianza con grupos de interés; ajustar herramientas de financiamiento y recursos para la implementación de la propuesta; esteblecer la co-creación y co-diseño de modelos de negocio inclusivos; indagar el ingreso al mercado, monitorear y evaluar los resultados del modelo de negocios, permitir la aplicaciòn de estrategias de comunicación y finalmente difundir el proceso integral de la innovaviòn.
	Estrategias de gestiòn	Se pretende implementar procesos y relaciones que articulan factores productivos de diversas maneras en un modelo de negocio que permita generar valor económico para asegurar, por lo menos en el caso de empresas sociales, la continuidad y sostenibilidad y asi cumplir con la misión social que le dio origen.
6	Evaluación de la Propuesta	La evaluaciòn será de carácter cualitativo y cuantitativo o de medición de logros, permitiendo establecer los correctivos necesarios, para este proceso se realizarà una evaluaciòn interna y externa como elemento fundamental de comprobación de la calidad en el objetivo de conocer la realidad y tomar decisiones.
7	Sostenibilidad	La sostenibilidad plantea un equilibrio entre el crecimiento económico, el progreso social y el balance ecológico, tres pilares sobre los cuales se apoya; depende de las condiciones locales ; la sostenibilidad se orienta a: En la medida que los pequeños productores aumenten productividad y rentabilidad , està orientasda a que el agricultor cuente con ingresos suficentes como consecuencia de la aplicacion de las capacitaciones y por lo tanto dispongan de un excedente que les permita seguir incorporando innovaciones en el futuro. Por lo tanto los negocios inclusivos se constituyen en un proyecto para que las empresas desarrollen su objetivo y a la vez contribuyan a la sostenibilidad.

Fuente: Floralp S.A.
Elaborado: El Autor

La explicación de cada una de las etapas sugeridas se presenta a continuación:

5.8.1. Sensibilización

La fase de sensibilización de los negocios inclusivos, desde la visión de las entidades gubernamentales, está orientada a fomentar el desarrollo y sostenibilidad de estos, mediante la generación de políticas públicas y, por otro lado, concienciar a todos los actores de la cadena sobre la importancia de desarrollar en conjunto una cadena de valor sostenible.

Los negocios inclusivos, frente a negocios que se manejan independientemente de los sectores menos favorecidos, tienen ventajas que se manifiestan y se expresan a través de indicadores tanto sociales como económicos, como el aseguramiento de la estabilidad necesaria para el propio desarrollo, regional y local. Por otra parte, se aseguran proveedores de materia prima, estabilidad de costos y precios de materia prima, crecimiento del empleo, ampliación del mercado de consumo, disminución de los costos de producción, reparto socialmente más equitativo de la rentabilidad, entre otros.

Los negocios inclusivos, dentro del sector lácteo que se promocionen, deben desarrollar entre otros criterios: los de sostenibilidad (crecimiento económico, progreso social y balance ecológico).

5.8.2. Capacitación

Para continuar con la implementación de las etapas de los negocios inclusivos, esta fase implica desarrollar un proceso de capacitación a todos los actores de la cadena de valor de la industria láctea, en aspectos relacionados con elementos de carácter económico social así como elementos técnicos, además de definir un modelo de gestión económica, productiva y administrativa; estrategias de comercialización, tipo de alianzas; estudio de costos y, establecimiento de un sistema de seguimiento y control de metas.

Desde la perspectiva metodológica, un proceso de capacitación debe ser realizado a través de talleres teórico-prácticos que simulen realidades deseadas, con personalidades que conocen la temática y que son testigos de las bondades del modelo. Los talleres sugeridos deben tener objetivos claros, contenidos que respondan al logro de los objetivos planificados, incluyendo evaluación de lo aprendido.

5.8.2.1 Capacitación a los pequeños productores

Los contenidos de los talleres de capacitación como está establecido, son de variada índole como por ejemplo:

1.- Logros en indicadores sociales, nivel de vida, mejoras en procesos educativos de la población involucrada, escolaridad, salarios, y disminución de los riesgos y fortalecimiento de las cadenas de suministro, fortalecimiento de la licencia social para operar, aumento en el valor de la marca y la reputación, gestión del negocio; reducción de costos, aumento de productividad, aumento en la calidad de vida de las personas nuevas, fuentes de trabajo, nuevos mercados; mejora en costo de capital, acceso a nuevos mercados, estímulo de la innovación, promoción del crecimiento de la renta.

2.- Comprender los problemas críticos las oportunidades de los pequeños productores (levantar una línea base de la población meta para que sea incorporada a las cadenas de valor), realizar estudios de mercados de este segmento.

3**.-** Identificar modelos de negocio que transformen la cadena de valor y que puedan ser escalados y replicados ampliamente por diferentes tipos de actores y en contextos diferentes esto implica modificar la cadena de valor tradicional incorporando a nuevos actores relevantes y validados en el segmento de bajos ingresos.

4.- Explicar la innovación en los modelos de negocios, ya sea a nivel de productos, servicios, procesos, estructura y modelos, mediante la creación de un ecosistema especialmente diseñado para el sector industrial.

5.8.2.2. Servicio de capacitación

Los servicios de capacitación para los productores serán conducidos a través de 10 módulos temáticos, los cuales incluirán orientaciones básicas para un mejor manejo del hato, continuando con la consolidación de conocimientos en el área de calidad, estudiar temas de gestión empresarial y financiera para las fincas ganaderas y llegando al tema esencial de los negocios inclusivos.

Los programas se iniciarán en enero y se realizarán 4 períodos por año, los productores grandes y pequeños podrán ingresar a esta capacitación en cualquier mes de acuerdo al calendario establecido. Cada año ingresarán al proyecto 100 pequeños ganaderos de las dos zonas seleccionadas, los cuales serán inscritos y participarán en los módulos de capacitación.

El proyecto capacitará a un mínimo de 200 productores en las zonas, y sub zonas de la Provincia de Imbabura y Cotopaxi, estas zonas se consideraron en base a la investigación realizada sobre el tamaño de producción actual, población de sector de bajos ingresos, asociatividad nivel de conocimiento en el sector agrario y en otras áreas relacionadas a la producción conjuntamente con Floralp.

Además de los módulos de capacitación para los productores grandes y pequeños, existe uno dirigido especialmente a las asociaciones y los administradores-laboratoristas de los centros de acopio. Se programa dictar este módulo a través de dos talleres en el año, complementados con el seguimiento a cargo de Jefes de Fomento Ganadero y la empresa consultora a ser contratada.

Para certificar la calidad del contenido de los módulos de capacitación, así como la transferencia efectiva hacia los ganaderos y empresarios se convocará a concurso a empresas prestadoras de servicios en el área y se designará aquella que cuente con experiencia probada, prestigio y capacidad de respuesta efectiva a través de un equipo de consultores especialistas en nutrición, manejo, salud, y calidad de leche de los sistemas de producción que integran las distintas temáticas del programa que se desea implementar y sobre negocios inclusivos.

Cada módulo teórico que concierne a una temática distinta tendrá una duración de un día por zona y será impartido por un experto de la empresa contratada. Una vez cumplido el primer ciclo modular se reiniciará el mismo por igual período. La metodología prevé el ingreso de nuevos beneficiarios según el nivel de capacitación que requieran, a cualquiera de los distintos módulos.

Con esta etapa se desea determinar lineamientos para la ejecución del proyecto, planificando y aplicando evaluaciones de conocimiento y desempeño de los pequeños productores, con la finalidad de buscar mejoramiento continuo de todo el equipo.

A continuación se detalla un cuadro de contenido temático y metas del ciclo modular de capacitación.

Cuadro No. 14 Capacitación

CONTENIDO TEMÁTICO Y METAS DEL CICLO MODULAR DE CAPACITACIÓN , ASISTENCIA TÉCNICA Y DE NEGOSIOS INCLUSIVOS	
MODULO	**METAS**
Salud animal	
Prográmas de vacunación y desparasitación	Elaboración y aplicación de vacunación y desparasitación
Sistema de producción	
Análisis y manejo del sistema pastoril	Descripción integrada del sistema y su estructura. Eliminación de practicas negativas, planificación de implementación de cambios.
Crianza	
Nutrición	Registros de ganancia de peso, análisis costos de crianza,excedentes de remplazos.
Manejo	Control de morbilidad y mortalidad, esquemas de medición y valores de resultados.
Reproducción	
Programa de reproducción	Optimización del ciclo productivo, registros funcionales.
Control de enfermedades que afectan la reproducción	Protocolos de tratamientos, erradicación de brucelosis, programa de vacunación, eliminación de animales portadores, selección de animales fértiles.
Control de factores que afectan la reproducción	Manejo de tablas de CC,optimización de nutrición para reproducción,manejo y prevención de enfermedades metabólicas, optimización de detección de celos y técnicas de "inseminación artificial"
Manejo de pasturas	
Calidad del pasto	Mejorar la nutrición de los animales en función del consumo de pasturas
Control del pastoreo	Optimizar la carga animal, la utilización del pasto disponible y maximizar la producción en cada estación.
Establecimiento y manejo de pasturas	Compresión y aplicación de las técnicas de siembra de pasturas para cada condición.
Fertilización	Manejo integrado del mantenimiento mineral y las aplicaciones estratégicas de minerales
Calidad de la leche	
La mastitis	Elaboración del Programa de Control de Mastitis
Calidad de leche: cosecha y manejo	
Ordeño	Consistencia en la rutina de ordeño, prevención o segregación de leche contaminada.
Manejo de equipo de ordeño	Todo equipo/utensilio de ordeño y almacenamiento funcional y limpio
Análisis y manejo de costos	
Distribución de costos	Reconocimiento de áreas de mayor rentabilidad y razones de esta condición.
Manejo de inversiones y gastos	Planificación y presupuesto de gastos e inversiones.
Competitividad en la producción	
Competitividad y eficiencia	Ser más eficiente y competitivo en base a la producción, manejar sus riesgos y mejorar su reputación
Aprendizaje del proceso de fabricación	
Identificación de capacidades	Identificación de capacidades de la BOP en los procesos de producción y fortalecimiento administrativo y técnico para contratar sus servicios
Aprendizaje del proceso de distribución	
Oferta de Productos	Mecanismos para ofrecer productos de alta calidad para mejorar la calidad de vida de las personas.
Canales de distribución	Buscar canales de distribución adecuados de acuerdo a las necesidades y realidad de la zona.
Iniciativa de responsabilidad social empresarial	
Trabajando y creciendo con RSE	Explorar la intersección de la responsabilidad empresarial, gobierno corporativo, la política pública y los organismos nacionales e internacionales.
Asociatividad	
Estrategias cooperativas	Comó enfrentar la competencia, intermediarios, manejo de la independencia de los productores y participación en el mercado.
LA BOP	
Estrategia de la BOP	Participación de las comunidades sobre los beneficios ofrecidos por el esquema, productos y servicios de bajo costo pero con alta calidad.
Negocios inclusivos	
Interés	Estimular el interés por demostrar cómo realizar negocios con los pobres puede ser bueno para la BOP y bueno para los negocios.
Esclarecer la creación de valor	Aclarar las formas en que los negocios, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil pueden crear valor para todas las partes.
Infundir los NI al sector privado	Impulsar al sector privado para que tomen acciones.

Fuente: SNV
Elaborado: El Autor

5.8.3. Análisis de mercado

En una tercera fase de análisis, es importante el estudio de mercado para asegurar el éxito del negocio inclusivo, el mismo que contempla la definición de las necesidades, las formas o canales de distribución en relación con variables de los posibles consumidores como género, edades, niveles de ingresos, determinación de calidad y características del producto entre otros, todo lo que se indago a través de las encuestas.

El proyecto iniciará con una fase preparatoria en la cual el equipo técnico integrado por la empresa que aplicará el modelo y SNV u otros organismos de asesoría, establecerán los términos de referencia y convocarán a empresas consultoras de sólido prestigio en la región para la ejecución de los componentes: generación de capacidades en la BOP; fortalecimiento de la gestión empresarial de las asociaciones y centros de acopio; así como, formación de fomentadores ganaderos locales.

A partir del segundo periodo de la propuesta, las consultoras seleccionadas, se encargarán de la ejecución de las variables que son: la demanda que indicara la cantidad de clientes demandas por el mercado, la oferta que revelará la cantidad de ofertas que existen en el mercado, precio; mostrará la fijación de los precios de los productos, productos; tipos de productos para definir, servicios; tipos de servicios que debería tener el proyecto, frecuencia; momento del consumo del producto, localización; validez del local.

Finalmente la empresa dentro del programa de negocios inclusivos facilitará el otorgamiento de créditos a través de instituciones financieras para que los productores opten por estas herramientas para implementar las nuevas técnicas de fomento ganadero, adquirir los equipos y materiales necesarios para el manejo de la finca y el tratamiento de la leche, mejorando su producción y siendo eficientes como proveedores.

5.8.4. Análisis de proveedores de materia prima

Esta es posiblemente la etapa que tiene mayor importancia en los negocios inclusivos porque se trata de ubicar los potenciales proveedores de la materia prima que constituyen los pequeños productores. Es importante no equivocarse en escoger el grupo social que debe ser de medianos o bajos niveles de producción, porque el objetivo es elevar la calidad de vida de esos sectores sociales.

En el proceso de selección de los pequeños productores lecheros, es importante considerar variables como cantidad, calidad, procedimientos de producción, situación geográfica, tecnología utilizada, y predisposición a aceptar acuerdos y alianzas en beneficio común.

En base a la investigación de campo realizada de este estudio, los proveedores se pueden clasificar en tres grupos:

Pequeños Productores: producen diariamente entre 5 a 400 litros de leche por día, cuentan con 1 a 30 vacas. Provee principalmente a través de Centros de Acopio formados por Asociaciones de Pequeños Productores.

Medianos Productores: producción diaria desde los 400 a 2.500 litros de leche por día, cuentan con 40 a 200 vacas en producción. Proveen a la industria láctea directamente.

Gran Productor: produce sobre los 3.000 litros de leche/día, cuenta con 250 vacas en producción.

En relación a la calidad de leche de los pequeños productores deberá ser cumplida de acuerdo a los estándares exigidos, los sistemas de acopio y mejora de la calidad de la leche, se plantea la creación y fortalecimiento de los centros de acopio como pequeñas unidades del negocio, articuladas a la organización de productores, esto con la experiencia y el aporte de organismos nacionales e internacionales.

Por otra parte, los pequeños productores que se incorporan al negocio inclusivo, se diferencian del resto substancialmente por el tema de calidad de la leche. En este aspecto, los productores se convierten en actores importantes del negocio inclusivo y fomentan su acceso a los mercados más exigentes.

5.8.5. Estrategias de negocios inclusivos

Las estrategias que deben usar los negocios inclusivos tienen estrecha relación con la determinación del significado del concepto "seguridad alimentaria", satisfacción de las necesidades de la población en cuanto a proveerles del producto que tenga la calidad y se disponga de la cantidad suficiente para cubrir necesidades, lo que influye en el mejoramiento de la calidad de vida.

Es importante además establecer que la generación de valor el resultado social descrito en el párrafo anterior es el fundamental, pero tiene como elemento causal necesario la posibilidad de disminuir los niveles de exigencia de plusvalía a los pequeños productores.

En este orden de ideas la estrategia de negocios inclusivos se dirige a impulsar las fortalezas de las poblaciones de bajos ingreso, a través de adecuar productos y procesos, invertir para renovar limitaciones, armonizar recursos y capacidades, comprometerse en diálogos con el gobierno, y promover el capital social. (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, Colombia, 2009)

5.8.5.1. Estrategias de iniciación

Las estrategias fundamentales y recomendadas son:

- Consolidar las alianzas entre la "gran empresa" y los pequeños productores, para lo cual será necesario establecer contactos, consensuar objetivos, discutir niveles de producción, estándares de calidad y de procesos, costos y precios entre otros.
- El negocio inclusivo implica necesariamente la consolidación de acuerdos que obliguen a las partes, en cuanto a la adopción de estándares de producción que permitan mantener y elevar la calidad, los canales de entrega del producto, las formas, tiempos y otros elementos de costos, precios y pagos, además de ejercer control de procesos para evitar plagas, enfermedades.

- Una estrategia importante es la estructuración de instructivos, reglamentos o cualquier normativa de obediencia común, el mismo que será el resultado de un taller en el que se establezcan las ventajas, bondades, fortalezas.

5.8.5.2. Estrategias de mercado

Las estrategias de mercado residen en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing, como por ejemplo, captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

En los negocios inclusivos se analizan las estrategias de mercado cuya aplicación tendrá como objetivo fundamental enfocarse en demostrar que este modelo de negocios puede dar resultados positivos basándose en ejemplos específicos de empresas ecuatorianas.

Una de las estrategias de mercado que se ha considerado como la más óptima para el objetivo de estudio es la estrategia de promoción y comunicación. Con esta estrategia se quiere comunicar, informar qué son los negocios inclusivos, para qué sirven y qué beneficios tiene este modelo de negocios.

Para los empresarios, mientras más rápido cambie el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de sus directivos de ser buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se aproximan y al responder con ajustes de estrategias oportunas.

5.8.5.3. Estrategias de competitividad

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué gestiones se deben promover para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. Se trata de convertir los planes estratégicos en acciones y resultados, ponen a prueba la capacidad de un gerente para dirigir el cambio

organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia y alcanzar o superar las metas de desempeño.

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia competitiva. En el caso específico de los negocios inclusivos la empresa se someterá a varios cambios necesarios para poder adaptar este modelo.

Entre los principales aspectos están:

- ✓ Encontrar personas con habilidades y experiencias necesarias para construir y fortalecer de forma consiente las competencias y capacidades competitivas que aporten al modelo de negocio, así como organizar el esfuerzo laboral.
- ✓ Confirmar que las políticas y procedimientos entre empresarios y pequeños productores faciliten la ejecución eficaz, en lugar de frenar.
- ✓ Acuerdos claros y exactos en la aplicación de los negocios inclusivos, es la base primordial para la ejecución de este plan.
- ✓ Conducir las mejores prácticas para desempeñar las actividades comerciales básicas y buscar mejoras continuas.
- ✓ Instalar sistemas operativos e información que permitan que los proveedores puedan efectuar mejor sus papeles estratégicos cada día.
- ✓ Motivar a los pequeños productores con incentivos económicos, transferencia de conocimiento y tecnología, financiamiento, capacidad de liderazgo.
- ✓ Crear una cultura empresarial y un clima laborar que conduzca a la buena ejecución del negocio, que los pequeños productores no solo sean proveedores si no que se puedan vincular como socios estratégicos en una organización.

5.8.5.4. Estrategias de innovación

Las estrategias de innovación de los negocios inclusivos describen algunos periodos del ciclo de innovación en los negocios inclusivos. Se inicia conociendo e identificando las oportunidades de innovación, buscar financiamiento, encontrar

estrategias de alianza con grupos de interés; ajustar herramientas de financiamiento y recursos para la implementación del proyecto; se continúa con la co-creación y co-diseño de modelos de negocio inclusivos; se investiga el ingreso al mercado, monitorear y evaluar los resultados del modelo de negocios, aplicar estrategias de comunicación y finalmente difundir el conocimiento expandiendo el proceso de innovación. (Centro de Innovación en Negocios Inclusivos CINI, 2011)

Sobre la base de las consideraciones anteriores los negocios inclusivos pueden llevar a innovaciones que aporten a la competitividad de una empresa, como por ejemplo a través del abastecimiento de materia prima a las grandes empresas, los pequeños productores pueden entregar productos y servicio de alta calidad permitiendo a la empresa reducir costos e incrementar la flexibilidad, especialmente cuando los negocios locales evolucionan hacia actividades más especializadas o que requieren mayor producción nacional y con grandes exigencias como es el caso de Ecuador en la actualidad el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad tiene como objetivo primordial contribuir a la producción de calidad, se trata de que las empresas deben desarrollar productos y servicios socialmente deseables y ambientalmente aceptables, e incorporen un alto grado de materia prima de origen nacional, que logren satisfacer las necesidades de los consumidores y obtengan oportunidades de éxito en el mercado nacional e internacional., siendo este un factor que impulse a la innovación y a una fabricación de excelencia para todos los productores de bienes y servicios.

Innovar en los negocios inclusivos también incluye procesos de ejecución eficientes y a menor tiempo posible, como ejemplo se puede mencionar la entrega de leche directamente a los centros de acopio, reporte diario de la calidad de leche de parte de los empresarios a los pequeños productores, la transportación, entre otros.

Definitivamente se puede crear muchas técnicas de innovación dentro del proceso de producción cuando se habla de negocios inclusivos, no solo consiste en implementar innovación tecnológica si no también innovación creativa, nuevas técnicas que resulten agiles y productivas. Un buen sistema de gestión de la innovación eficiente, viablemente comprobado y con un trabajo en equipo de parte de consultores, los empresarios con su

experiencia y su departamento de proyectos, a futuro se logrará alcanzar una fuente de nuevos productos, mercados, procesos y gestión con alta innovación. (Floralp S.A, 2012)

5.8.5.5. Estrategias de gestión

Para poner en marcha cualquier emprendimiento de mercado se deben idear e implementar procesos y relaciones que articulen factores productivos de muy diversas maneras en un modelo de negocio que permita generar valor económico para asegurar, por lo menos en el caso de empresas sociales, la continuidad y sostenibilidad para cumplir con la misión social que le dio origen. Dichos modelos, para ser sostenibles, no deben ser estáticos. Es por esto que hay que implementar estrategias de gestión.

Para elaborar una estrategia de gestión, es importante iniciar con las exigencias cambiantes del mercado, controlar cada pieza funcional del negocio y desarrollar las competencias y capacidades de cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros.

Ante la situación planteada se trata de lograr vencer impedimentos en el camino como: accesos a información; los empresarios deben conocer más sobre el sector de bajos ingresos, tales como las preferencias de los pobres, qué pueden desembolsar y qué productos y capacidades tienen para ofrecer como empleados, productores y propietarios de negocios; Los mercados de los pequeños productores deben tener un marco regulador que faciliten el adecuado funcionamiento de los negocios, acceso a las oportunidades y protecciones que ofrece un sistema legal que funcione en el mercado; infraestructura adecuada, afortunadamente y gracias a la gestión del gobierno las carreteras han mejorado sustancialmente, aunque se deberá trabajar en el proceso de la cadena de distribución.

Conocimientos y habilidades, en el caso de los consumidores de bajos ingresos acceso a que conozcan usos y beneficios de ciertos productos específicos y habilidades para usarlos en forma efectiva, en relación a los proveedores, distribuidores y vendedores pequeños productores efectivizar conocimientos y habilidades para entregar productos y servicios de calidad de manera permanente, oportuna y a un costo determinado. Acceso a servicios financiero el otorgamiento de microcréditos de parte de las

instituciones financieras facilitará al sector de bajos ingresos en su producción, el aseguramiento ante eventualidades como enfermedades, sequias o robos con un seguro podrá garantizar su productividad.

5.8.6. Evaluación de la propuesta

Los evaluadores profesionales suelen decir que lo que no se evalúa, se devalúa, con lo que destacan la importancia de ese momento el mismo que no se reduce al final de la aplicación del negocio inclusivo en la industria lechera, sino que se debe realizar como se explica más adelante, una evaluación diagnóstica o inicial, evaluación de procesos o continua y evaluación final.

Los procesos de evaluación deben ser además de carácter cualitativo y cuantitativo o de medición de logros. Los evaluadores serán expertos por una parte internos y la evaluación externa como elemento fundamental de comprobación de la calidad en el objetivo de conocer la realidad y toma de decisiones.

Para ofrecer herramientas a las empresas y organizaciones que faciliten la comprensión del impacto que generan a través de los proyectos, el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) facilita asesoría y disposición de información de la metodología desarrollada para empresas que están dispuestos a aplicar este modelo de negocio inclusivo. La herramienta Measuring Impact, sobre la cual se explica brevemente acerca de su funcionamiento y de cómo podría usarse para identificar los impactos directos e indirectos generados por los proyectos, en este caso de negocios inclusivos.

El objetivo de la herramienta midiendo el impacto, es ayudar a comprender la contribución de las empresas a la sociedad. Va más allá del cumplimiento e intenta responder a preguntas sobre lo que pueden aportar las empresas trascendiendo la presentación de informes tradicionales. Midiendo el impacto ayuda a las empresas a entender su contribución al desarrollo y a utilizar este conocimiento para reorientar sus decisiones de largo plazo.

Cuadro No. 15 Evaluación de la propuesta

EVALUACIÓN DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA		
TIEMPO	**INDICADORES**	**Procesos**
Evaluación de avance de la propuesta cada seis meses y una evaluación al término de esta.	Índices de adopción de la innovación	Evaluará la inclusión efectiva de las innovaciones en campo por parte de los ganaderos y centros de acopio.
	Económicos y productivos	Resultados de la adopción de las innovaciones expresadas en incremento de la productividad, la calidad de la leche y los ingresos para los beneficiarios a medida que se integran a la propuesta.
	Articulación de actores	Demostrar los compromisos entre los diferentes actores, en términos de movilización de los recursos técnicos, financiero y humanos y la articulación de estos alrededor de los negocios inclusivos.
	Ambientales	Establecer de qué forma se han ido mitigando los impactos ambientales generados por el proyecto y hasta qué punto la planificación de las unidades productivas obedecen a variables como la potencialidad del suelo y el manejo de otros recursos como el agua y la vegetación natural.
	Impacto en la sociedad	Se evaluará el nivel de aceptación de los diferentes actores organizados de la sociedad hacia la práctica y los resultados del negocio inclusivo.

Fuente: SNV
Elaborado: El Autor

5.8.7. Sostenibilidad

En la actualidad uno de los desafíos más importantes para la sostenibilidad en los negocios inclusivos es la pobreza, las empresas unen esfuerzos para participar activa y responsablemente con el desarrollo económico, social y medioambiental.

El liderazgo empresarial se orienta en la innovación y en la creación de nuevas estrategias que impulsen al desarrollo, en busca de nuevas oportunidades para el sector de bajos ingresos y el mejoramiento de su calidad de vida.

La base de la pirámide, que hasta hace poco fue objeto de olvido tanto por parte del Estado como del sector económico y social, gana fuerza cuando se logra evidencia que es un mercado sin explorar y que puede permitir el crecimiento de las empresas y favorecer al desarrollo de las personas de bajos ingresos, adoptando el modelo de negocios inclusivos como una relación de beneficio mutuo de las empresas y de las personas de bajos ingresos.

En la actualidad los negocios inclusivos, así como los demás mercados identifican nuevos riesgos y oportunidades donde el valor se presenta a través de una visión a largo plazo que asegure la continuidad del negocio, así como la generación de riqueza dentro de las limitaciones ambientales, sociales y notoriedad que exige el planeta.

Para integrar la sostenibilidad en el modelo de los negocios inclusivos de una empresa láctea es esencial conocer cómo hacerlo:

- La sostenibilidad[11] dependerá del nivel de productividad y rentabilidad de los pequeños productores.
- Altas condiciones de adoptar innovaciones.
- Orientarse a que el pequeño productor cuente con los ingresos suficientes como resultado de la aplicación de las capacitaciones y por lo tanto, tenga un excedente que le permita seguir incorporando innovaciones en el futuro.
- Acoplarse competitivamente a la cadena de valor de la empresa, a través de mejor producción, calidad, eficacia, seriedad, desarrollo e innovación.
- La restricción de importación de varios artículos en el Ecuador puede ser una estrategia favorable para la sostenibilidad de los negocios inclusivos, ya que el pequeño productor tendrá un espacio en el mercado y mejores oportunidades de elaborar sus productos con alta calidad y gran competitividad.
- Diálogo continuo y practicable con las comunidades sobre los beneficios ofrecidos por el modelo.
- Alianza y construcción conjunta del proyecto entre las empresas, las organizaciones de base, los gobiernos seccionales y las comunidades locales.
- Promover funcionarios que difundan los cambios e innovaciones que impulsen los negocios inclusivos en sus propias empresas y cadenas de valor.
- Propagar voceros dentro del sector privado y a través de las redes empresariales de las cuales forman parte.

Finalmente junto al análisis de mercado es importante estudiar varios factores que ayudarán al desarrollo del proyecto como, el tiempo de duración que se espera programar

[11] Sostenibilidad.- es la capacidad de permanecer, una cualidad por la que un elemento, sistema o proceso, se mantiene activo en el transcurso del tiempo, la capacidad por la que un elemento resiste, aguanta o permanece. http://sostenibleperdona.blogspot.com/p/que-es-sostenibilidad.html

a largo plazo pero actuando a corto plazo, y el valor aproximado de $125.000,00 que cubrirá este propósito, el mismo que será financiado por organismos de apoyo y la empresa promotora, este valor se estimó en base a informes de Floralp y algunas otras empresas que han implementado el programa de negocios inclusivos.

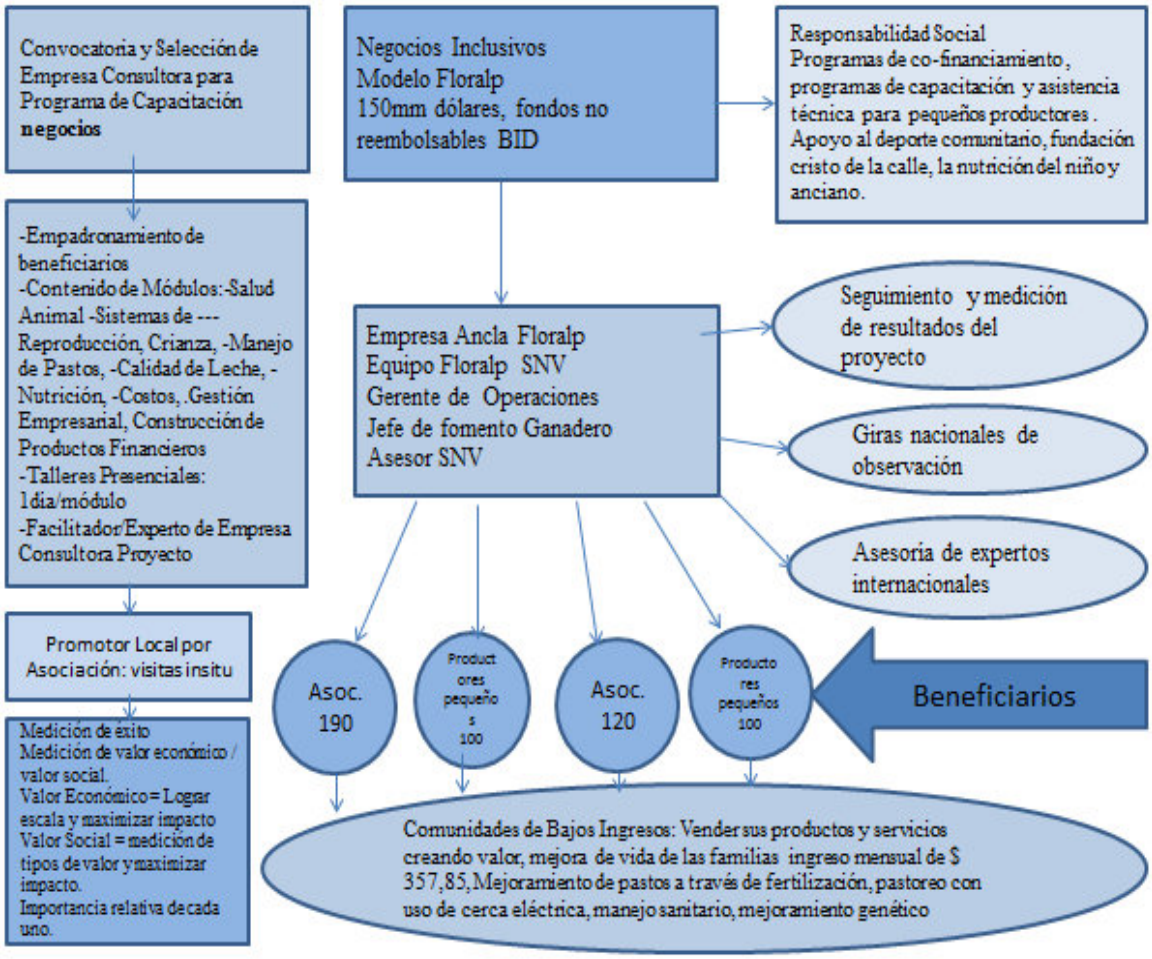
5.9. DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS FLORALP

En este punto se desarrollara el modelo de negocios inclusivos Floralp y el modelo propuesto.

La empresa Floralp hace 11 años inicio un proyecto de iniciativa propia, sin una temática definida, pero si por la necesidad de aprovisionamiento de materia prima, donde el sector de bajos ingresos eran los actores principales, y la empresa quiso demostrar que su modelo de negocios podría ofrecerles a los pequeños productores, mejor precio, capacitación productividad y la oportunidad de incorporar a este sector en la cadena de valor.

El modelo de negocios inclusivo de Floralp es el siguiente:

Gráfica No. 25 Modelo de negocios inclusivos Floralp

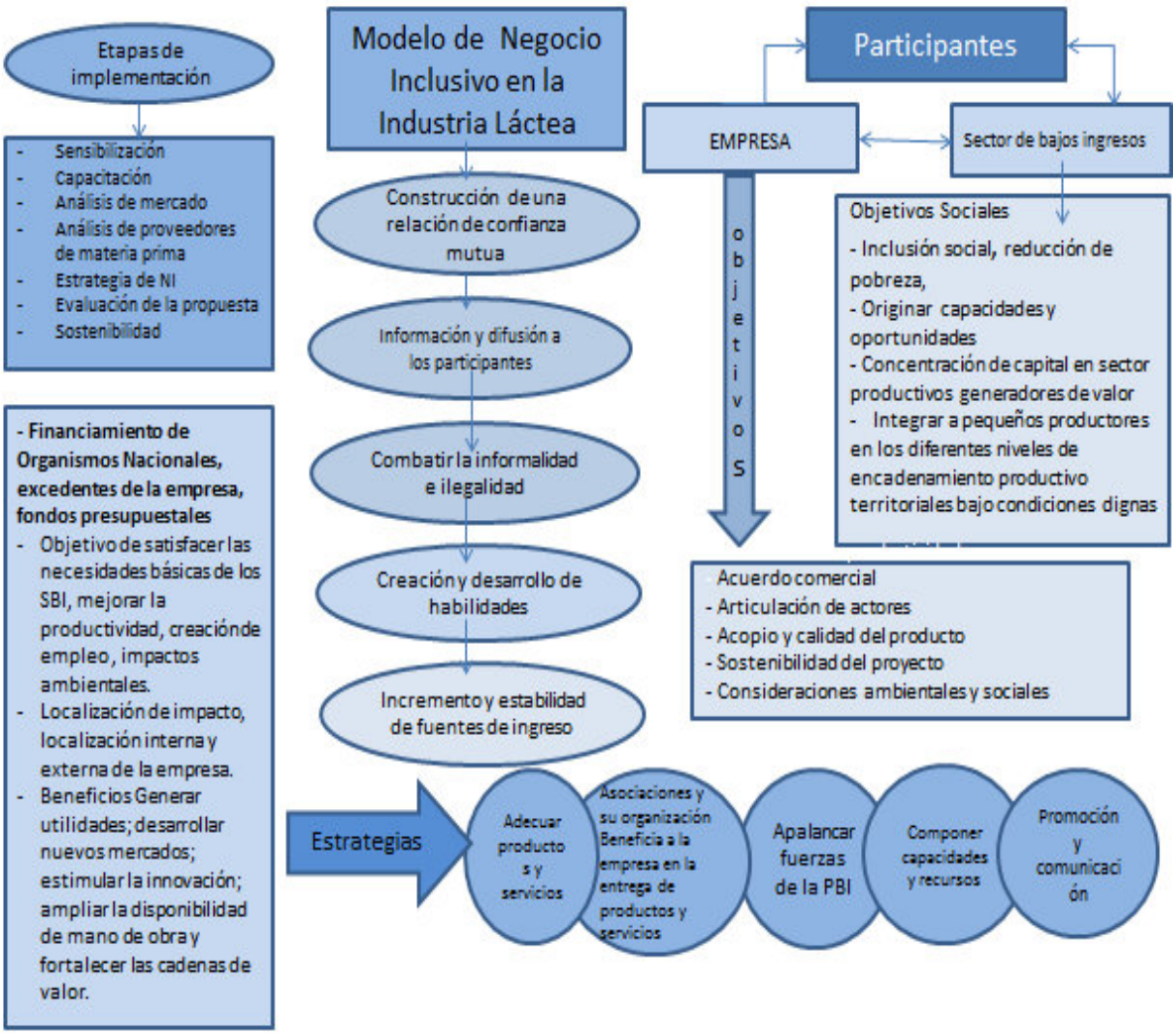


Fuente: Floralp
Elaborado: El Autor

A lo largo de esta investigación se propone un modelo de negocios inclusivos aplicada a la realidad del Ecuador, brindado nuevas oportunidades a los sectores de bajos ingreso y con el esfuerzo del sector privado poder aportar al desarrollo de nuevos mercados y buscar alternativas para la disminución de la pobreza.

Se plantea el siguiente modelo de negocios inclusivos:

Gráfica No. 26 Modelo de negocios inclusivos en la industria láctea, propuesto



Fuente: El Autor
Elaborado: El Autor

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

La información compilada en este trabajo de tesis, los conceptos e ideas expuestos a lo largo de la investigación, ayudan a demostrar que por varios años de trabajo y de experiencia, es prueba concluyente que los negocios inclusivos son esenciales para la integración de las comunidades de bajos ingresos. Se observan los avances en materia de interacción y organización social, en económica y sostenibilidad de comunidades, así como de la innovación tecnológica; todo lo anterior aplicado al sector de la industria láctea, sin embargo, a pesar de los notables avances logrados por algunos sectores económicos, la pobreza sigue siendo un desafío para el desarrollo sostenible y la estabilidad global.

El centro de esta investigación radica en la descripción del modelo de negocios inclusivos, aplicado a la industria láctea, a través de la producción de leche y sus derivados, el modelo permite incorporar a pequeños productores lecheros formales e informales, mejorando sus condiciones de vida. Se anhela lograr que los cuatro principales actores relacionados con la cadena láctea, que son la producción primaria, la industrialización, la distribución y el consumo, tengan impactos de resultados positivos con la aplicación del modelo, así como también favorezcan a la descentralización geográfica de la industria láctea.

En un contexto general se analizan conceptos de negocios inclusivos, su desarrollo, evolución y oportunidades, la base de la pirámide y casos relevantes de este modelo, evidenciando importantes factores de éxito y aporte al sector de bajos ingresos, y por otro lado desequilibrios sociales y económicos, que confirman la necesidad de tomar medidas contractuales, es decir, alcanzar un equilibrio entre las estrategias de desarrollo

económico macro y micro, con iniciativas del sector privado que integren al resto de la población en la creación de valor en forma sostenible.

Uno de los objetivos logrados con este estudio fue proponer que las empresas lácteas incorporen y ejecuten un negocio inclusivo, empezando con la identificación de oportunidades del negocio, ideando un modelo de negocio y establecer cómo preparar los diferentes segmentos que han de integrarlo, por último, verificar y comprobar los supuestos que fundamentan su plan inicial y encajar los ajustes requeridos. Esto se dejó plasmado a detalle en la propuesta que se realizó en este estudio.

Se evidenció que las prácticas de Floralp pueden ser un modelo a seguir para otras organizaciones relacionadas con el sector, por su alta posibilidad de mejoras y consolidación de la producción de leche mediante la aplicación de técnicas adecuadas de fomento para mejorar el rendimiento y la calidad de la materia prima proveniente de pequeños ganaderos, al mismo tiempo por su liderazgo con los negocios inclusivos logrando el mejoramiento de ingresos de los pequeños productores proveedores de leche y articulándolos a la cadena de valor de la empresa a través de la implementación de un modelo de capacitación y transferencia de tecnología desarrollado en forma participativa con los pequeños productores de la zona de influencia de la empresa y dirigido a la base de la pirámide, las asociaciones de productores y los líderes de las comunidades.

Se lograron establecer las relaciones del sector privado, los pequeños productores y los organismos de apoyo, demostrando que la empresa actúa como un elemento articulador de diferentes actores del sector público o privado, los cuales movilizan sus recursos técnicos, financieros y humanos hacia el negocio inclusivo La empresa por sí misma, aunque tenga una buena relación con estos, no lo lograría hacer debido a su carácter comercial. Por otra parte, el BID y el SNV también garantizan la calidad de estos recursos movilizados hacia los productores en el ámbito de la innovación, además de enfocarlos hacia el fortalecimiento del negocio inclusivo o lo que equivale a mejorar los factores de cambio aquí expuestos.

La empresa privada ha demostrado ser un gran generador de cambios positivos para los sectores de bajos ingresos a través de los negocios inclusivos donde sus proyectos aplican modelos de capacitación y transferencia de tecnología, desarrollando

en forma participativa con los pequeños ganaderos de la zona de influencia, esto se demuestra con lo expresado por parte de la empresa Floral que indica que se logró capacitar a 18 asociaciones cada año, desde la implementación del proyecto.

En esta búsqueda de estrategias de crecimiento equitativo de los negocios inclusivos, la industria láctea Floralp juega un papel fundamental. Por un lado, porque es la principal empresa especializada en la zona, mejorando los ingresos de los pequeños ganaderos proveedores de leche, articulados a la cadena de valor de la empresa. Por otro, porque se encuentra ubicado en un entorno rural, con lo que su desarrollo a su vez difunde los efectos del crecimiento industrial a lo largo y ancho de la región.

De la evidencia mostrada a lo largo del capítulo IV se desprende con claridad que las seis empresas entrevistadas, algunas medianas que tienen entre 250 litros diarios de producción y 500 litros, los negocios inclusivos les permite crecer entre el 35% y el 40% en la producción, lo mismo sucede con los productores pequeños quienes están en el rango de 70 litros diarios hasta 200 litros o menos y grandes, la meta que manifiestan tener es de que en una propiedad de 10 hectáreas, la meta de producción es 500 litros diarios, sin embargo, los productores dicen que frente a la necesidad de crecer, existe limitación en relación al tamaño de la propiedad de la tierra, pues se satura en cuanto a la relación tamaño de la propiedad y número de semovientes, ejemplifican los requerimientos necesarios para iniciativas de mercado que generen ganancias y valor social: integración de los SBI en la misión de la organización, flexibilidad, cercanía y capacidad para innovar en la generación de valor económico y social.

Se analizó el papel de los negocios inclusivos en la industria láctea, el contexto mundial con un desarrollo creciente en Asía y Sudamérica, conservando el liderazgo de incremento en los volúmenes, mientras que el resto del mundo, Norteamérica, la Unión Europea, y Oceanía, mantienen e incluso disminuyen la producción, con respecto al panorama nacional. El Ecuador es auto sustentable en leche, la producción de leche ha sido creciente y en ciertas épocas excedentaria, con una producción de 5.2 millones de litros diarios con una tendencia a incrementar esta cifra para el año 2014.

La situación actual de los negocios inclusivos en la industria láctea en los últimos años se manifiesta como un medio productivo viable que apalanca el papel del sector empresarial como apoyo a la reducción de la pobreza. En América Latina, dentro del sector agropecuario se extiende un crecimiento significativo de los negocios inclusivos que rompe barreras, ofreciendo oportunidades de aprendizaje sobre el modelo y obtener beneficios para las empresas como para las comunidades de bajos ingresos. Empresas lácteas que han demostrado éxito con los negocios inclusivos como Delizia de Bolivia, Alpina de Colombia, Toni una multinacional, y Floralp de Ecuador, todas estas organizaciones se asemejan por su productividad, crecimiento, eficiencia, innovación e inclusión social.

El rol de la empresa ancla del negocio inclusivo es esencial para la integración de las comunidades de bajos ingresos en sus cadenas de valor, para este objetivo debe cumplir al menos con dos condiciones; garantizar el desarrollo y sostenibilidad lo cual se constata ya que el 38% de los encuestados así lo confirman, además indican que mejoran los precios y costos de producción, asegurando el acceso a los mercados. Un importante reto que deberá enfrenta una empresa ancla es la de reducir los costos de transacción a través de métodos de asociatividad que permite agrupar una gran cantidad de individuos en una sola entidad con la que se puede establecer una relación comercial, facilitando los procesos de negociación, capacitación, transferencia de tecnología, acopio y comercialización de los productos.

Se presenta un estudio de la empresa Floralp, el análisis FODA del modelo, evaluación financiera, a los resultados de la investigación, análisis del micro entorno, las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor, haciendo énfasis en el desarrollo económico y la inclusión social, introduciendo un propuesta sobre estrategias para generar valor en los negocios inclusivos. Un modelo de negocios que quiere contribuir con todos los objetivos para los que fue diseñado, estableciendo una verdadera herramienta de gestión aplicada a los empresarios motivados por trabajar con el sector de bajos ingresos y por otro lado, formalizar y mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores lácteos, un problema muy adaptado en el Ecuador que no se había enfrentado con éxito.

La promoción y desarrollo de los negocios inclusivos se basan en la confianza y mejora de capacidades de negociación de grupos de productores a través del fortalecimiento de asociaciones, el accesos de los pequeños productores a información de mercados, para lo cual se requiere de soluciones de comunicación para zonas remotas a bajo costo, utilizando infraestructura de comunicación ya existente y la difusión de información sobre empresas exitosas que han integrado los negocios inclusivos como un modelo de gestión social y económica, utilizando estos ejemplos como guía para las demás empresas. Los procesos de capacitación están incluidos dentro de los intereses de los productores medianos y bajos o pequeños, lo que se demuestra en la respuesta obtenida en la encuesta, pues de una parte se manifiesta un desconocimiento de negocios inclusivos en un 67%, pero están de acuerdo con procesos de capacitación el 94%.

En vista de la relación existente y de la asistencia técnica que reciben los productores, en condiciones como la actual de fuerte competencia por adquirir leche, el precio sigue siendo una variable importante. El Estado ecuatoriano, contrariamente a la historia de la economía, promociona hacia el futuro un sistema económico social y solidario; donde se deben desterrar las prácticas especulativas y depredadoras, para lograr un equilibrio entre producción, trabajo y ambiente, en condiciones de autodeterminación, justicia y soberanía. Se trata de impulsar una nueva matriz productiva, tarea difícil, pues se debe abandonar el extractivismo en condiciones en que el mercado de consumo potencial es pequeño, sin embargo, frente a ello es importante formas de cooperación y reciprocidad en los negocios inclusivos determinativa.

En el caso de Floralp según cifras proporcionadas, el ingreso diario promedio de los pequeños productores se ha venido incrementando, a septiembre del 2012 ha tenido un incremento del 70% respecto al promedio de 2010 y 25% respecto a diciembre del 2011.

A pesar de que el precio de la leche en el mercado es siempre una variable determinante Floralp a partir del 2010 el precio promedio pagado a productores pequeños y medianos, se incrementó de 0.40 US$/lt a 0.43 US$/lt, valor que corresponde a las condiciones de mercado.

La medición de la incidencia de las estrategias empresariales y creación de valor en el proceso de producción de los negocios inclusivos en base al modelo de la industria láctea Floralp, permitirá a los productores de la provincia de Imbabura, desarrollar nuevos negocios, mejoren sus ingresos y generen empleo. La investigación de campo ha permitido realizar la comprobación de la hipótesis que se menciona, logrando demostrar tal aseveración de la siguiente forma:

El 81% de la población encuestada, es decir, los pequeños productores consideran que la implementación de los negocios inclusivos en el mercado es positiva porque mejora la producción.

Con respecto a los niveles de producción, el 88% de la población investigada manifiesta que los negocios inclusivos se constituyen en un elemento importante para tener éxito en la producción y que no tendrían dificultades para involucrarse en el mercado de los productos lácteos; condiciones que permitirán mejorar la actividad económica.

Por otra parte, el 84% de los encuestados manifiestan que es importante que otras empresas tomen en consideración las estrategias que ha implementado la empresa Floralp y así, de esta forma optimizar los recursos que poseen.

Así también el 81% de la población que se investigó considera estar preparados para ser incluidos en el mercado de producción de leche, ya que tienen condiciones y capacitación adecuada para poder emprender en los negocios inclusivos, y así superar y mejorar las condiciones de vida.

De los resultados obtenidos el 100% de los empresarios de productos lácteos afirma que los negocios inclusivos reducen los niveles de pobreza.

6.2. RECOMENDACIONES

Aprovechar el gran potencial que implica los negocios inclusivos y llevar a nivel sus resultados, hay un camino por recorrer y riesgos a mitigar. La falta de información sistematizada y accesible sobre experiencias, tanto exitosas como infructuosas, limita el aprendizaje por parte de las empresas anclas y de las comunidades sobre el desarrollo de los negocios inclusivos. Ante lo expuesto y la necesidad de preparar procesos de capacitación se sugiere que los directivos de la empresa láctea Floralp, como de expertos en el tema, proporcionen a las demás empresas asesoría y asistencia técnica sobre implementación de proyectos de mitigación y adaptación vinculadas a las comunidades de bajos ingresos.

Se plantea que el Estado implemente políticas públicas inclusivas regidas para los negocios inclusivos, reglas claras y prácticas dirigidas a todas las partes que intervienen en el negocio, así como reglamentos para el funcionamiento, requisitos para su ingreso, quiénes pueden acceder a este proyecto, obligaciones y beneficios, llevando estas leyes con justicia de manera imparcial para ambas partes. Asimismo, se sugiere que se tenga un mayor control en los centros de acopio de leche para disminuir la cantidad de intermediarios, ya que esto afecta a los pequeños productores, siendo víctimas constantes de abusos, precios demasiado bajos por su producto, y más, esto debido a que nadie dentro de la zona de influencia lleva un control de estas personas.

Ecuador debe integrar los negocios inclusivos en muchas más empresas del sector lácteo por ser una alternativa de integración económica y social, y por evidenciar que es un proyecto de beneficios mutuos, que ha mejorado los ingresos de los pequeños productores proveedores de leche incorporando a la cadena de valor de la industria, y por mejoras sus ingresos económicos. Pero se necesitan crear más elementos de sostenibilidad como el acompañamiento, no siempre el tener mayores ingresos significa tener mejor calidad de vida, es por esto que se sugiere que cuando los negocios inclusivos inicien su desarrollo, los pequeños productores deben contar con un acompañamiento social que los oriente a tomar las mejores decisiones para invertir sus excedentes. Las

asociaciones pueden orientar a sus afiliados para que acudan a entidades especializadas en microcréditos, o programas de educación, planes de ahorro y vivienda.

Se propone a los empresarios no instituir unidades de negocios inclusivos, ya que sin el soporte de las otras áreas de apoyo, el proceso no es sostenible y puede desaparecer. Se pueden considerar apoyos externos en las diferentes etapas del proceso como capacitación, estrategias de gestión, sostenibilidad.

Se sugiere definir una metodología práctica para medir el desarrollo del proyecto y permitir un monitoreo constante, metodología aplicada sobre el impacto de los resultados del plan de investigación, desarrollo e innovación en los servicios de la industria láctea. Se conoce que metodologías existen muchas, pero lo importante es adaptarlas a la realidad de cada proyecto, este estudio propone establecer algunas variables para medir impacto como: zonas potenciales para la producción, factores socioeconómicos y de competitividad, identificación de pequeños productores de acuerdo a sectores priorizados y otros elementos para el desarrollo óptimo del proyecto como alcances, limitaciones, entidades promotoras y de apoyo, estudio de mercado, técnico y económico- financiero.

Considerar dentro del modelo de negocios inclusivos uno de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir en relación a la democracia económica que comprende la revalorización y fortalecimiento de actores, territorio, procesos y relaciones económicas, especialmente sectores que han afrontado constantemente desventajas que establecen su empobrecimiento.

Protagonismo directo de la actividad económica de parte de los sectores de bajos ingresos dentro de los negocios inclusivos, siendo esta una condición indispensable para el modelo, esto implica que un porcentaje significativo de la capacidad de toma de decisión debe estar en manos de los medianos y pequeños productores, respetando las reglas de cada uno en los acuerdos económicos.

Promover la ejecución del modelo de negocios inclusivos en el sector de la industria láctea y en los demás sectores para fomentar la igualdad de condiciones y oportunidades en los mercados. No se logra en términos sociales y de carácter general la

justicia o mejores condiciones de vida de la población cuando se desarrolla un indicador o un aspecto de la vida económica de la nación, descuidando el resto.

Promocionar las oportunidades que ofrecen los negocios inclusivos para las grandes compañías (mercados éticos) y los pequeños productores, donde la responsabilidad corporativa y la inclusión de poblaciones vulnerables en el proceso productivo son el eje principal de estos negocios.

Se sugiere que los directivos de la empresa Floralp y las autoridades seccionales deben tener una vinculación a fin de que se definan estrategias de estímulo a los empresarios sobre los negocios inclusivos, así como también sobre costos de producción e imagen en el mercado.

Se propone la promoción y divulgación de los negocios inclusivos a través de organizaciones nacionales e internacionales, visualizando la propagación de varias experiencias como de la empresa Floralp, hacia otras ciudades del país y considerando el desarrollo de publicaciones que detallen el trabajo de éxito de este proyecto de negocios.

Se deben impulsar acciones que pretendan una integración social, política, económica y cultural de los sectores de bajos ingresos, en especial con claro respeto a características étnicas, culturales y socioeconómicas. Pero esta acción debe ser concertada con la población nacional, de tal manera que se desarrollen proyectos de inclusión social. Es necesario no sólo reflejar la índole y las características de la población de bajos ingresos, sino también las condiciones del país, económicas, políticas, sociales y culturales, de tal manera que se propicie una inserción real en los negocios inclusivos.

Estructurar una propuesta que sirva de fundamento teórico práctico para impulsar negocios inclusivos del sector de la leche, de manera que beneficie a los más amplios sectores poblacionales en las regiones productoras, a través de manuales de procedimientos elaborados por empresarios y técnicos expertos.

Se sugiere que la empresa Floralp disponga de información a detalle: sobre datos de cantidad de ganado, producción diaria de leche por productor, ya que esto permitiría poder reaccionar rápidamente ante la situación de los proveedores.

Evidenciar a las demás empresas en base a la experiencia de Floralp que los negocios inclusivos es un mecanismo sustentable de generación de empleo (directo o indirecto) para poblaciones pobres y vulnerables, sirviendo para la solución de problemas de producción, cumplir con requisitos legales o aprovechar incentivos.

Se sugiere a los empresarios establecer diferenciación entre el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) y los negocios inclusivos (NI), es evidente que hay un papel claro para la responsabilidad social empresarial en los negocios inclusivos pero la primera no siempre incluye a los segundos, no hay identidad entre ambos, y es por esto que ha sido necesario alinear la actividad de los mercados comerciales con la construcción de una sociedad mejor.

Se trata de que las iniciativas empresariales no surjan bajo la protección de la responsabilidad social empresarial, como temerosos mecanismos comerciales, ya que esto puede producir graves problemas durante la etapa de los programas pilotos, quedándose únicamente como buenas intenciones y sin pensar en los incentivos económicos de las partes interventoras.

Sobre la base de las condiciones anteriores es importante evitar una fuerza conceptual innecesaria que puede significar una amenaza e impida esta innovación, los negocios inclusivos no necesariamente deben enfocarse en la responsabilidad social empresarial para que contribuyan con mayor flexibilidad hacia la transformación de la situación actual. Varias iniciativas que no se enmarcan dentro de los parámetros de la responsabilidad social empresaria logran, sin embargo, un impacto decisivo en la vida de las personas de bajos ingresos.

Se recomienda a los empresarios encontrar condiciones propicias para los negocios inclusivos y oportunidades en todos los áreas productivos del país, ya que además de la industria láctea, existe varios sectores donde las oportunidades para los empresarios y las comunidades de bajos ingresos son muchas, tal es el caso de la industria siderúrgica donde recicladores de chatarra se convierten en abastecedores de materia prima integrándose a la cadena de valor, el sector de artesanías, donde pequeños empresarios pueden desarrollar su trabajo dentro y fuera del país, en agroindustrias, turismo, entre otras.

Afortunadamente gracias al aporte gubernamental, las iniciativas empresariales y del sector público y privado, los negocios inclusivos pueden ser viables en el Ecuador. Es posible sustentar esta recomendación con la creación de laboratorios de aprendizaje en negocios inclusivos, con el propósito de contribuir a la expansión del modelo a través de actividades continuas de investigación en busca de nuevos sectores productivos.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo No. 1 Siglas

AGSO.- Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente

BID.- Banco Interamericano de desarrollo

FAO.- La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

FOMIN.- Fondo Multilateral de Inversiones.

INEN.- Instituto Nacional de Estadísticas y Normalización

INEC.- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador

IEPS.- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidario

MAGAP.- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

MIES.- Ministerio de Inclusión Económica y Social

MIPRO.- Ministerio de Industrias y Productividad

NI.- negocios inclusivos

PRONERI.- Programa de Negocios Rurales.

RSE.- responsabilidad social empresarial

SBI.- Los sectores de bajos ingresos son sectores que generalmente carecen de una infraestructura física que les permita sacar sus productos al mercado.

SNV.- Es una organización internacional holandesa, dedicada a reducir la pobreza y la inequidad en los mercados emergentes de todo el mundo.

WBCSD.- El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), por sus siglas en inglés), es una asociación de líderes empresariales compuesta por unas 200 empresas, enfocada exclusivamente en asuntos vinculados a los negocios y el desarrollo sostenible.

Anexo No. 2 Marco Legal

En el marco legal se describen varios cuerpos legales, los que permitirán sustentar la presente investigación; a continuación se detallan de la siguiente forma:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (RegistroOficial N° 449, 2008)

Considerando:

"Artículo 283 Establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de *acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios".*

Que, de conformidad con el artículo 84 de la Constitución de la República, la Asamblea Nacional tiene la obligación de adecuar formal y materialmente las leyes y demás normas jurídicas a los derechos previstos en la Constitución, para garantizar la dignidad del ser humano, de las comunidades, pueblos y nacionalidades.

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO, Y EL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD (MIPRO) (R.O N° 444, 2011)

Los Art. 15,16,17,18, hacen referencia sobre el sector comunitario, su organización, estructura interna, el fondo social con el que contara la comunidad, el conjunto de asociaciones constituidas, que servirá de base para la constitución de un negoción inclusivo.

Art. 8 .- Formas de Organización.- Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Art. 15 .- Sector Comunitario.- Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción,

comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente Ley.

Art. 16.- Estructura interna.- Las organizaciones del Sector Comunitario adoptarán, la denominación, el sistema de gobierno, control interno y representación que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades, garantizando su modelo de desarrollo económico endógeno desde su propia conceptualización y visión.

Art. 17.- Fondo Social.- Para el cumplimiento de sus objetivos, las organizaciones del Sector Comunitario, contarán con un fondo social variable y constituido con los aportes de sus miembros, en numerario, trabajo o bienes, debidamente avaluados por su máximo órgano de gobierno. También formarán parte del fondo social, las donaciones, aportes o contribuciones no reembolsables y legados que recibieren estas organizaciones.

En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, éstos no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social que produjo la donación.

Art. 18 .- Sector Asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente - LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO, Y EL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD (MIPRO)

Organismos de Integración y Entidades de Apoyo

En relación a los organismos de Integración y entidades de apoyo, estas serán vitales para el completo funcionamiento de los NI, organismos de integración representativa o económica de acuerdo a la localización, decisiones integración representativa y económica, control interno, aplicación de normas, entidades de apoyo y medidas de fomento.

Art. 121.- Organismos de integración.- Las organizaciones sujetas a la presente Ley, podrán constituir organismos de integración representativa o económica, con carácter local, provincial, regional o nacional.

Art. 122.- Decisiones.- Las decisiones se tomarán mediante voto ponderado, en función del número de socios que posea cada organización, en un rango de uno a cinco votos, garantizando el derecho de las minorías, de conformidad con las disposiciones contenidas en el Reglamento.

Art. 123.- Integración representativa.- La integración representativa se constituirá con el objeto de defender los intereses de sus afiliadas, ante organismos públicos y privados, colaborar en la solución de sus conflictos y brindarles capacitación, asesoría y asistencia técnica y podrán ser uniones, redes, federaciones de cada grupo y confederaciones.

Art. 124 .- Integración económica.- La integración económica se constituirá con el objeto de complementar las operaciones y actividades de sus afiliadas mediante la gestión de negocios en conjunto; producir, adquirir, arrendar, administrar o comercializar bienes o servicios en común; estructurar cadenas y/o circuitos de producción, agregación de valor o comercialización; y, desarrollar sus mutuas capacidades tecnológicas y *competitivas, ...*

El Estado propenderá a impulsar acciones que propicien el intercambio comercial justo y complementario de bienes y servicios de forma directa entre productores y consumidores.

Art. 125 .- Constitución y estructura interna.- La constitución, estructura interna, control interno, rendición de cuentas, actividades y objetivos específicos de los organismos de integración representativa y económica, se establecerán en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 126.- Aplicación de normas.- En lo no previsto en el presente Título y en el reglamento a esta Ley, se observarán las normas que *rigen para el sector cooperativo*….

Art. 127 .- Entidades de apoyo.- Para efectos de la presente Ley, serán considerados como entidades de apoyo los Gobiernos Autónomos Descentralizados; y, las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto social principal la promoción, asesoramiento, capacitación y asistencia técnica a las personas y organizaciones amparadas por la presente Ley.

Las fundaciones y corporaciones civiles, que tengan como objeto principal el otorgamiento de créditos se sujetarán en cuanto al ejercicio de esta actividad a la regulación y control establecidos en esta Ley incluyendo la de prevención de lavado de activos.

Art. 132.- Medidas de fomento.- El Estado establecerá las siguientes medidas de fomento a favor de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley:

1. **Contratación Pública**.- El ente rector del sistema nacional de contratación pública de forma obligatoria implementará en los procedimientos de contratación pública establecidos en la Ley de la materia, márgenes de preferencia a favor de las personas y organizaciones regidas por esta Ley, en el siguiente orden: Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria; y Unidades Económicas Populares.

La feria inclusiva será uno de los procedimientos de contratación que las entidades contratantes utilizarán para priorizar la adquisición de obras, bienes o servicios normalizados o no normalizados provenientes de las personas y organizaciones sujetas a esta Ley.

El ente rector de las compras públicas en coordinación con el Instituto establecerá las obras, bienes y servicios normalizados y no normalizados que deberán ser adquiridos a través de Feria Inclusiva y otros procedimientos.

2. Formas de Integración Económica.- Todas las formas de Integración Económica, se beneficiarán de servicios financieros especializados; y, servicios de apoyo en: profesionalización de los asociados, asesoría de procesos económicos y organizativos, acreditaciones y registros, y acceso a medios de producción.

3. Financiamiento.- La Corporación y la banca pública diseñarán e implementarán productos y servicios financieros especializados y diferenciados, con líneas de crédito a largo plazo destinadas a actividades productivas de las organizaciones amparadas por esta ley.

Las instituciones del sector público podrán cofinanciar planes, programas y proyectos de inversión para impulsar y desarrollar actividades productivas, sobre la base de la corresponsabilidad de los beneficiarios y la suscripción de convenios de cooperación. Los recursos serán canalizados a través de las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario.

4. Educación y Capacitación.- En todos los niveles del sistema educativo del país, se establecerán programas de formación, asignaturas, carreras y programas de capacitación en temas rel*acionados con los objetivos de la presente Ley,…*

5. **Propiedad Intelectual**.- La entidad pública responsable de la propiedad intelectual, apoyará y brindará asesoría técnica, para la obtención de marcas colectivas, y otros instrumentos de orden legal que inc*entiven la protección… y creaciones intelectuales.*

6. Medios de pago complementarios.- Las organizaciones que conforman la Economía Popular y Solidaria podrán utilizar medios de pago complementarios, sea a través de medios físicos o electrónicos, para facilitar el intercambio y la prestación de bienes y servicios, dentro de las prescripciones establecidas en la Ley, su Reglamento y las regulaciones que para el efecto emita el órgano regulador competente.

7. Difusión.- El Instituto gestionará espacios en los medios de comunicación públicos y privados a nivel local y nacional que permitan incentivar el consumo de bienes y servicios ofertados por las personas y organizaciones de la economía popular y solidaria.

8. Seguridad Social.- Se garantiza el acceso de las personas naturales, amparadas por esta Ley, al derecho a la seguridad social a través de distintos regímenes que serán establecidos en la ley de la materia considerando la naturaleza de su actividad.

9. Equidad.- Se establecerán las medidas apropiadas para promover la equidad y transparencia en los intercambios comerciales entre el sector de la economía popular y solidaria y los demás sectores, principalmente de los productos vinculados a la seguridad alimentaria, evitando la persistencia de prácticas de abuso del poder económico.

10. Delegación a la economía popular y solidaria.- El Estado podrá delegar de manera excepcional a la economía popular y solidaria la gestión de los sectores estratégicos y servicios públicos.

Anexo No. 3 Formato de Encuestas

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPRESARIOS DE LA INDUSTRIA LACTEA OBJETIVO: ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS DEL SECTOR LACTEO

Por favor responda a las preguntas que se plantea tomando en consideración de lo más sencillo a lo complejo.

1.- Usted conoce el modelo de Negocios Inclusivos y el impulso que ha tenido en el Ecuador?

2.- Que objetivos considera que se debe alcanzar con los Negocios Inclusivos

3.- Los negocios Inclusivos apoyan a la reducción de la pobreza?

4.- Con su experiencia al integrarse a este modelo de Negocios Inclusivos cuál cree que han sido los beneficios y perjuicios que se han generado?.

5.-Cuáles son sus aprendizajes? Que no volvería a repetir para no fracasar si es que ha sido él caso?

6.- Podría Identificar, basado en su experiencia, cuales son los factores de éxito de su modelo de NI?.

7.- Cree usted que este tipo de Negocios depende solo de una organización o de varios actores?

8.- Cuales han sido las dificultades que han tenido que superar al aplicar el modelo de Negocios Inclusivos?

9.-Cual cree usted que sean los elementos más importantes que no pueden faltar en el desarrollo de los Negocios Inclusivos?

10. -Cómo evitar que conceptos errados que llegan a los Empresario, desvirtúen el verdadero concepto de Negocios inclusivos?

11.- Cual cree que serían las razones para que las empresas Ecuatorianas se integre a los Negocios Inclusivos.

12.- Que recomendaría usted para que este modelo de NI mejore y a la vez impulsar al empresario aplicarlo?.

ENCUESTA APLICADA DIRIGIDA A LOS

PEQUEÑOS PRODUCTORES

OBJETIVO: ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS DEL SECTOR LACTEO

Por favor responda a las siguientes preguntas que se plantea tomando en consideración de lo más sencillo a lo complejo.

1.- ¿Usted como pequeño productor conoce o ha escuchado sobre los Negocioso Inclusivos en su región?

- [ ] Si
- [ ] No

2.- ¿Qué beneficios usted quisiera alcanzar con una asociación o una inclusión en el mercado?

- [ ] Aumentar la producción
- [ ] Mantener la producción
- [ ] Bajar la producción

3.- ¿Su participación como proveedor de leche a las grandes empresas, a Usted le garantiza?:

- [ ] Incrementa sus ingresos
- [ ] Posibilidad de mayores compradores
- [ ] Asegurar sus ventas
- [ ] Todas las anteriores

4.- ¿Si usted tiene experiencia en ser integrante de una asociación, cuál cree que sea los beneficios o perjuicios que se produce en estas organizaciones?

- [ ] Participación en el mercado
- [ ] Conflictos internos
- [ ] Capacidad, conocimiento y eficiencia en la producción

5.- ¿Según su aprendizaje como pequeño productor que es lo que no volvería a repetir para no fracasar si es que ha sido el caso?

6.- Podría Identificar, basado en su experiencia, cuales son las causas de éxito de su producción.

- [ ] Precio
- [ ] Calidad
- [ ] Competencia

7.- ¿Cree usted que este tipo de Negocios depende solo de una organización o de varios actores?

- [ ] Si
- [ ] No

8.- ¿Cuáles han sido las dificultades que han tenido que superar al ser integrante de una asociación?

9.- ¿Que cree Usted que necesitaría su producto para ser competitivo en el mercado?

- [ ] Buena calidad
- [ ] Bajo costo
- [ ] Diferenciado
- [ ] Todas las anteriores

10.-.Cuál cree que sería una razón para que se incorpore a una asociación?

11.- Cree que está preparado para ser incluido en el mercado de producción de leche?

- [ ] Si
- [ ] No

12.- Recomendaría a su comunidad para capacitarse y formar parte de los negocios inclusivos?

- [ ] Si
- [ ] No

Anexo No. 4 Listado de encuestados (empresarios, pequeños productores)

Empresarios encuestados

No.	Nombre	Empresa	Cargo
1	Ing. Norberto Purtschert	Floralp - Imbabura	Gerente
2	Ing. Gabriel Araujo	Floralp - Imbabura	Jefe Regional Fomento Ganadero
3	Ing. Germánico Pozo	Leito – Cotopaxi	Gerente
4	Ing. Ricardo Chancusig	Tanilact - Cotopaxi	Gerente
5	Ing. Jessy Toro Jiménez	Paraíso - Cotopaxi	Gerente de Negocios y Producción
6	Carlos E Chancusig	Amazonas - Cotopaxi	Gerente

Fuentes: El Autor
Elaborado El Autor

Pequeños Productores Encuestados

No.	Nombre	Asociación
1	Armando Yucas	San Francisco
2	Manuel Chamorro	
3	Ramón Guajan	Paquiestancia
4	José Cunilago	
5	Luis Landeta	8 de julio
6	Jacinto Pozo	
7	Clever Obando	Carrera
8	Vicente Luna	
9	Omar Chamorro	San Pedro
10	Patricio Chico	
11	José Arévalo	Palo Blanco
12	Francisco Jaramillo	
13	Ángel Palco	San Gerónimo
14	Franco Cundar	
15	Byron Sánchez	Avancemos Juntos
16	Carlos Cadena	
17	Edison Lara	La Dolorosa
18	Franklin Guano	
19	Luis Robalino	Minlla Pakari
20	Oswaldo Lazcano	
21	Rogelio Farnango	Rancheros del Norte
22	Manuel Guacán	

23	Pedro Conlago	Ganaderos 4 de Octubre
24	Daniel Chica	
25	Alberto Lara	Sunak Wakra
26	Luis Quishpe	
27	Wilson Ulcuango	4 de Junio de Buenos Aires
28	Enrique Vega	
29	Cesar Lema	San Pedro de Santa Martha de Cuba
30	Luis Vega	
31	Nelson Imbaquingo	Jatari Guagra Pesillosa
32	Rosendo Guajan	

Fuentes: El Autor
Elaborado El Autor

Anexo No. 5 Análisis FODA de la empresa Floralp

EMPRESA-FLORALP 2011

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Alto conocimiento en el desarrollo, manejo y monitoreo de los planes HACCP.	Capital de trabajo	Riesgos mecánicos y ergonómicos, y su origen la falta de juicio, descuido y prisa	Trabajo infantil en la cadena productiva
Comprometimiento y conocimiento gerencial del sistema ISO 22000 y PASS 220.	Costo de materia prima	Falta controles de calidad	Educación y concientización ambiental
Buenos niveles de comunicación participación activa y acción del comité de inocuidad.	Abastecimiento	Frágil sistema de gestión de reclamos por parte de Jefes de Oficina, así como manejo de relación de clientes.	
Un buen sistema de trazabilidad de los procesos productivos. Acatamiento y atención oportuna a las necesidades de acciones correctoras generadas de auditorías internas y externas.	En el 2011 se Compró 14`367.981 litros de leche a proveedores, de lo cual el 40% proviene de 20 comunidades de pequeños ganaderos y 60 % de proveedores medianos.	Falta de licencias ambientales Falta de sustentabilidad ambiental. pastos	
Proyecto BID – FLORAPL, crédito para pequeño medianos ganaderos y las asociaciones, para compra de vacas, fertilización, siembra de pastos, mejoras de infraestructura productiva.			

Fuente: Floralp
Elaborado: El Autor

EMPRESA-FLORALP 2012

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Mejora continua en los procesos productivos para garantizar calidad y productividad.	Se fomenta la participación de las asociaciones en calidad de proveedores de materia prima.	Deficiente sistema de control de calidad en cada una de las organizaciones que conforman la empresa.	Inestabilidad del mercado de leche
Cultura Organizacional, se mantiene la identidad de la organización pero respetando las costumbres y la cultura de cada localidad reconociendo la multiculturalidad.	Globalización de mercado	Falta de estrategias optimas en el área comercial.	Competencia desleal (piqueros)
Se tiene implementado un sistema de video conferencias , que permite mantener una comunicación directa y dinámica con empresarios, accionistas, empleados y proveedores, obteniendo la disminución de costes y el aumento de la productividad	En políticas estatales que promueven el consumo de productos sanos.	Debilidad sistema de cadena de distribución de los productos.	Dependencia de un solo proveedor de crema (Nestlé).
Posicionamiento de marca	Disponibilidad de la empresa para alcanzar el desarrollo y crecimiento productivo.	Falta de sustentabilidad ambiental. Pastos	
Reconocimiento de los stake holders	Ser miembro del Centro de Industrias Lácteos.	Capacidad de almacenamiento	
Gestión en RSE está basada en los mapeos realizados con cada una de las partes interesadas y en las acciones derivadas de la calificación de los indicadores ETHOS.	Se mantiene un sistema de capacitación continua para los proveedores, empleados, y comunidades.	Altos costos de producción	

Fuente: Floralp
Elaborado: El Autor

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Centro de Innovación en Negocios Inclusivos CINI. (2011). Renovar el Ciclo de Innovación de Negocios Inclusivos . *Metodología Centro de Innovación en Negocios Inclusivos CINI para promover el Ciclo de Innovación de Negocios Inclusivos*. Barcelona.

Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro. (2013). *Funciones*. Recuperado el 2013, de http://www.agrocalidad.gob.ec/la-institucion/ChromeHTML/Shell/Open/Command

Alice Ishikawa Lariú y Lena Strandberg. (12 de Diciembre de 2012). *Negocios Inclusivos: Creando Valor para las Empresas.* Recuperado el Febrero de 2014, de http://www.educamericas.com/articulos/reportes-y-papers/negocios-inclusivos-creando-valor-para-las-empresas

Alpina. (2011). *ALPINA Colombia.* Recuperado el 2013, de http://www.alpina.com.co/

Banco Internacional de Desarrollo. (2013). *Funciones*. Recuperado el 2013, de http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html#.UjzR7hCJofw

Bolaños, D. c. (2013). Los Negocios Inclusivos como iniciativa para promover el desarrollo sostenible. *Ekos Negocios*, 91-92.

Calderón. Beatriz, S. (2009). Trabajo con la base de la Pirámide o Negocios Inclusivos: Una expresión de Responsabilidad Social Estratégica. *Trabajo con la base de la Pirámide o Negocios Inclusivos: Una expresión de Responsabilidad Social Estratégica*. Santiago, Chile.

Calderón. Beatriz, S. (ENERO de 2009). Trabajo con la base de la Pirámide o Negocios Inclusivos: Una expresión de Responsabilidad Social Estratégica. *Trabajo con la base de la Pirámide o Negocios Inclusivos: Una expresión de Responsabilidad Social Estratégica*. Santiago, Chile.

Carrera, N. (2012). *Vivencias Ecuador*. Recuperado el 2013, de http://vivenciasecuador.blogspot.com/2012/03/negocios-inclusivos-en-ecuador-el-caso.html

CECODES, Consejo Empresarial Colombiano para Desarrollo Sostenible. (2010). *Negocios Inclusivos:Una Estrategia Empresarial para reducir la pobreza; Avances y lineamientos.* Bogota.

Colsubsidio. (2010). *Negocios Inclusivos,fórmula social en temas sociales y productivos.* Recuperado el 16 de Abril de 2014, de http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/N/negocios_inclusivos_rse/negocios_inclusivos_rse.asp

Delizia. (2010). *Descripción de la empresa .* Obtenido de http://www.bo.all.biz/delizia-empresa-e2385

Diario HOY. (26 de MARZO de 2009). Ecuador marca la pauta en Negocios Inclusivos. *DIARIO HOY*.

Diario HOY. (2012). Ecuador casi dobló sus exportaciones de productos lácteos desde 2008. *Diario HOY*.

El Telégrafo. (12 de Febrero de 2013). Ecuador" Esperamos exportar 150 mil litros diarios de leche". *El telégrafo* , pág. 1.

Emaús Fundación Social Grupo, Gipuzkoako Foru Aldundi. (2009). *Los negocios inclusivos.* Recuperado el 2013, de La base de la piramide: http://www.desarrollohumanosostenible.org/sites/default/files/economia-solidaria/NEGOCIOS%20EN%20LA%20BASE%20DE%20LA%20PIR%C3%81MIDE%20PARA%20LA.pdf

Expok Comunicación de RSE y Sustentabilidad. (6 de Agosto de 2013). Recuperado el 2014, de Proponer un conjunto de estrategias para un modelo de negocios inclusivos de manera que los grandes empresarios incorporen a los pequeños productores con el objeto de generar beneficios comunes.

FAO. (2013). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO.* Recuperado el 2012, de Datos de comportamiento de las industraias lacteas a nivel mundial: http://www.fao.org/themes/es/

Federación Panamericana de Leche FEPALE y FAO. (2011). *Situación de la Lechería en Amércia Latina y el Caribe en el 2011*. Recuperado el 15 de OCTUBRE de 2013, de http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/Paper_Lecher%C3%ADa_AmLatina_2011.pdf

Floralp S.A. (2012). *INFORME SOSTENIBLE FLORALP*. Recuperado el 16 de FEBRERO de 2014, de http://www.floralp-sa.com/home.html

Floralp S.A. (2011). *Proveedores*. Recuperado el 2012, de http://www.floralpvirtual.com/wordpress/

Floralp S.A. (2011). *Visión de la Empresa.* Recuperado el 2013, de http://www.floralp-sa.com/index.php?view=article&catid=1%3Acorporativo-ecuador&id=2%3Aresenahistorica&tmpl=component&print=1&layout=default&page

Floralp S.A. (2012). *Acuerdos de repsonsabilidad*. Recuperado el 2013, de http://floralp-sa.com/responsabilidad-social-ecuador/responsabilidad-social.html

Floralp S.A. (2012). *http://floralp-sa.com/responsabilidad-social-ecuador/responsabilidad-social.html*.

Fundación Estudio para un Hermano. (2009). Negocios Inclusivos en Chile; Iniciativas económicas rentables y ambientales/socialemente responsables, que utiliza los mecanismos de mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos . Chile.

HOY. (26 de MARZO de 2009). Ecuador marca la pauta en Negocios Inclusivos. *HOY*.

INALE Instituto Nacional de la Leche. (07 de mayo de 2012). *Ecuador, la producción lechera se duplicará en cinco años* . Recuperado el 2013, de http://www.inale.org/innovaportal/v/1700/1/innova.front/ecuador_la_produccion_lechera_se_duplicara_en_cinco_anos.html

INALE, Instituto Nacional de la Leche,Uruguay. (2013). *IDF publicó la importancia de la industria de lácteos a nivel mundial.* Obtenido de http://www.inale.org/innovaportal/v/2095/1/innova.front/idf_publico_la_importancia_de_la_industria_de_lacteos_a_nivel_mundial.html

Industria Alimenticia. (2007). *La Industria Lactea en el Ecuador.* Recuperado el 2013, de http://www.industriaalimenticia.com/articles/la-industia-lactea-en-ecuador

INEN Instituto Nacional de Estadística y Nomalización. (2012). *Producción de leche en el Ecuador.* Quito.

Instituto Nacional de Economía Popular y Solidario - IEPS. (2013). *Funciones*. Recuperado el 2013, de http://ieps.gob.ec/web/index.php

Iturbide, L. &. (2009). Negocios con Responsabilidad Social, La Base de la Pirámide. *La Base de la Pirámide*. Mexica.

Koma Consulting. (2011). Creación de Valor Compartido. Perú.

LecheriaLatina.com. (11 de Septiembre de 2013). *Ecuador:Producción lechera mueve $700 millones al año*. Recuperado el 2013, de http://www.lecherialatina.com/noticias/ecuador-produccion-lechera-mueve-700-millones-al-ano-31903/

Leguizamo, A. (2008). *Plan de Negocio Inclusivo:Empresa Lider; Industria Lechera Floralp S.A.* Quito.

Manene, L. M. (2012). *Mercado; Concepto, Tipo, Estrategias,Atractivo, y Segmentación.* Recuperado el 2013, de http://www.luismiguelmanene.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/

Martínez, J. (2010). Interpretación de Negocios en la Base de la Pirámide: Algunas ideas y reflexiones, Instituto de Empresas, Business School.

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2013). *Funciones*. Recuperado el 2013, de http://www.mcpec.gob.ec/

Ministerio de Agricultura, Ganadería,Acuacultura, y Pesca. (2013). *Funciones*. Obtenido de http://www.agricultura.gob.ec/objetivos/ChromeHTML/Shell/Open/Command

Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2013). *Funciones*. Recuperado el 2013, de http://www.finanzas.gob.ec/que-es-el-sector-publico-2/

Ministerio de Inclusión Económica y Social- MIES. (2013). *Funciones*. Recuperado el 2013, de http://www.inclusion.gob.ec/

Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Legal*. Obtenido de http://www.mipro.gob.ec/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. (2013). *http://www.fao.org/themes/es/*.

Períodico Bolivia Industria y empresa. (2010). Delizia es el mejor Negocio Inclusivo. *Bolivia Industria y Empresa*, págs. http://ccs.infospace.com/ClickHandler.ashx?du=industriabolivia.blogspot.mx%2f2010%2f12%2fdelizia-es-el-mejor...&ru=http%3a%2f%2findustriabolivia.blogspot.mx%2f2010%2f12%2fdelizia-es-el-mejor-negocio-inclusivo.html&ld=20130918&ap=5&app=1&c=srchresrow1&s=sr.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy, Free Press.* Mew York.

Prahalad, C. (2007). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid.* India.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD Colombia. (2009). *Crecimiento de Mercados Inclusivos.* Bogota: Colombia Líder.

PRONERI Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos. (2010). *Objetivos Generales*. Recuperado el 2013, de http://www.slideshare.net/negociosinclusivos/proneri-ecuador

Quijano, P. V. (2003). *El Cumplimiento es importante,Desarrollar y entregar al servicio prometidode manera adecuada y oportuna.* Recuperado el 2013, de http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/cumpliimportante.htm

R.O N° 444. (10 de mayo de 2011). *LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO* . Recuperado el 2013, de

http://www.lexis.com.ec/WebTools/eSilecPro/ImageVisualizer/ImageVisualizer.aspx?id=1B9C16F60530309028253AB4CAFD9FCF2ACF6D3D&type=RO

RegistroOficial N° 449. (20 de Octubre de 2008). *Constitución Politica del Ecuador.* Recuperado el 2013, de www. lexis.com.ec

Reintje van Haeringen, W. R. (2010). Los Negocios Inclusivos en el Sector Agropecuario;prácticas y desafíos. *Estudios Agrarios*, 73.

Rodriguez, J. (2011). Vulnerabilidad y Grupos Vulnerables: Un marco de referencia conceptual mirada a los jovenes. Chile.

SEKN Social Enterprise knowledge network. (2010). *Negocios Inclusivos, Iniciativas de Mercado con los Pobres de Iberoamérica.*

SEKN, Social Enterprise Knowledge Network. (2010). *Negocios Inclusivos; Iniciativas de Mercado con los pobres de Iberoamérica,.* Washington D.C.

Serrano, M. (2002). Análisis de informalidad en el Ecuador, Recetas Tributarias para su gestión. Ecuador.

Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). (Septiembre de 2010). Negocios Inclusivos: Creando Valor en América Latina.

Servicio Holandés de Cooperación al desarrollo (SNV) y el Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). (Semptiembre de 2010). Negocios Inclusivos: Creando Valor en América Latina. *SNV y WBCSD*. Ecuador.

SNV, A. L. (10 de SEPTIEMBRE de 2008). Plan de Negocios Inclusivos:Empresa Lider; Industria Lechera Floralp S.A. Colombia.

SNV, Organización Internacional Holandesa. (2012). *Los Negocios Inclusivos Ecuador*. Recuperado el 2013, de http://www.snvworld.org/es/countries/ecuador/publicaciones

Social Enterprise Knowledge Network SEKN. (2010). *Negocios Inclusivos; Iniciativas de Mercado con los pobres de Iberoamérica* . Washington D.C.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). *Funciones*. Recuperado el 2013, de http://www.ftcs.gob.ec/index.php/superintendencia-de-economia-popular-y-solidaria.html

Toni. (2010). *Mision Vision de la Empresa.* Recuperado el 2013, de http://www.tonisa.com/conozca-toni/mision--visi-n--valores.aspx

Velez, L. C. (2011). Negocios Inclusivos en Ecuador. (y. tube, Entrevistador)

Vredeseilanden-VECO,Organización no Gubernamental. (2012). Historia:Comercio Justo para el Desarrollo de los Pequeños Productores en el Ecuador. Bélgica.

WBCSD-SNV Alliance. (2011). *Industrias Lácteas Toni Desarrollo de un Negocio Inclusivo con pequeño y medianos productores de leche.* Recuperado el 2014, de http://www.inclusivebusiness.org/2007/11/toni-leche-en-e.html

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRAFICO Del TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

MAESTRÍA DE "Negocios Internacionales"

TÍTULO: Incidencia de las estrategias empresariales para la creación de valor en el mercado de los negocios inclusivos; el modelo de la industria láctea FLORALP

AUTOR: Alba Del Pilar Racines Cabrera

DIRECTOR: Econ. Gary Rafael Flor García

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS: X

FINANCIAMIENTO: SI NO: X

FECHA DE ENTREGA DE TESIS: Día 20 Mes mayo Año 2014

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO: Maestría
No. Págs. 190 No. Ref. Bibliográfica: Anexos: si Planos: x

RESUMEN EN CD Y EN IMPRESO

*** DESCRIPCIÒN (RESUMEN)**
*** VALORES AGREGADOS, APORTES DE LA TESIS.**
*** SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.**
TOTAL 450 palabras

PALABRAS CLAVES: NEGOCIOS INCLUSIVOS, ESTRATEGIAS, INCORPORACIÓN, BASE DE LA PIRÁMIDE, CADENA DE VALOR.

MATERIA PRINCIPAL: 1. Encuestas y entrevistas

MATERIA SECUNDARIA: 1. Textos, y varias fuentes de información

TRADUCCIÓN AL INGLES

TITLE:

ABSTRACT:
The inclusive business model is profitable economic activities that achieve the participation of the poor in generating value chains of companies, so that the base of the pyramid achieve capture value for themselves and, therefore, improve their life. This study examines the important issues that need to be addressed to ensure the integration of inclusive business and take it to scale, illustrated with practical examples as the model studies Floralp Dairy Industry in Ecuador among other firms. Stimulating interest in demonstrating how to do business with the poor can be positive for all parties involved, clarifying the ways in which businesses, governments and civil society organizations can create value for all. Given the above, it presents a number of strategies and recommendations that can contribute to create an enabling framework to allow the trend to efforts of the parties involved, and the process of bringing the private sector, generates a set of ideas for developing inclusive business.

KEYS WORDS: INCLUSIVE BUSINESS, STRATEGIES, INCORPORATION, BOP, VALUE CHAIN.

FIRMAS:

DIRECTOR

GRADUADO

NOTAS: