

# UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

## FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES Y ESTUDIOS POLÍTICOS - DISTANCIA

### **Análisis de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial mediante el modelo de Negocio Inclusivo en Colombia**



Santiago Ariza Ariza

[d6901384@unimilitar.edu.co](mailto:d6901384@unimilitar.edu.co)

Ensayo de Grado

Relaciones Internacionales y Estudios Políticos

Tutor: Dra. Mayden Solano

2012

## **Análisis de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial mediante el modelo de Negocio Inclusivo en Colombia**

El objetivo de este ensayo es analizar el alcance de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia bajo el modelo de Negocio Inclusivo mediante el estudio de prácticas empresariales.

El gobierno colombiano ha implementado diferentes iniciativas y políticas públicas con el fin de lograr el desarrollo económico y social de la población colombiana. Normalmente se piensa que las empresas y organizaciones tienen en sus manos la labor de generar empleo, y que con este se lograría generar desarrollo; sin embargo, existe un alto número de población colombiana que se encuentra en condición de pobreza.

La Responsabilidad Social Empresarial busca el desarrollo en tres áreas claves, la económica, mediante la búsqueda de eficiencia y competitividad, la ambiental, mediante la reducción de riesgos ambientales causados por el actuar del hombre, y finalmente la social, a través de la búsqueda de la creación de valor compartido mediante la inclusión de las comunidades en la cadena de valor organizacional. Es en este último elemento de la Responsabilidad Social Empresarial que se puede buscar alternativas a las políticas tradicionales de generación de desarrollo de las comunidades.

En este punto es necesario mencionar que son múltiples las definiciones de Responsabilidad Social, que se han venido desarrollando a través del tiempo, dependiendo de la coyuntura corporativa del momento. Una de las definiciones más representativas de Responsabilidad Social Empresarial es la presentada por la Unión Europea en el 2001 en la que dice que la Responsabilidad Social Corporativa, también llamada Responsabilidad

Social Empresarial, es la convergencia voluntaria de la conciencia social y medioambiental en el desarrollo de la actividad empresarial y la interacción entre las empresas y organizaciones con sus respectivos **stakeholders**, que son aquellos interesados en la actividad de cierta empresa, pues son afectados o afectan a la empresa, organización o gremio.

Se manejan los términos Responsabilidad Social Empresarial, y Responsabilidad Corporativa, entre otros. Para efectos de este ensayo se usará el término Responsabilidad Social Empresarial – RSE -, aclarando que este término no tiene privilegio frente a otros.

En relación al tema vital de este ensayo, el modelo de Negocio Inclusivo, se realizó un estudio del trabajo realizado por la Secretaria de Principios de Inversión de Australia, en relación a su propuesta de continuo organizacional. (Ver Anexo I). Ahora bien, ¿Cuál es la definición del modelo de Negocio Inclusivo?, ¿Qué prácticas se pueden catalogar bajo este modelo?, y finalmente en Colombia, ¿Cuál es el impacto en las comunidades de bajos recursos que ha tenido la implementación de este modelo mediante diferentes prácticas empresariales?.

En primer lugar, la Secretaría de Principios de Inversión de Australia, en su publicación **The Reconceptualization of Business (2012)**, presenta un continuo organizacional (Ver figura 1) donde se dividen las prácticas empresariales en siete (7). Por un extremo de este continuo se presenta la práctica de *Negocio Principal de la Empresa*. Este modelo se implementa cuando la empresa centra sus esfuerzos y recursos en generar ganancias económicas mediante la producción de sus bienes y/o la prestación de sus servicios, mientras implementa diferentes prácticas empresariales encaminadas a la Responsabilidad Social Empresarial. Siguiendo este modelo está la práctica de *Negocio Responsable*, la cual hace referencia a aquellas prácticas empresariales encaminadas a forjar un compromiso entre

la compañía y la sostenibilidad ambiental, económica y social. En el continuo organizacional se encuentra en tercer lugar el modelo de *Negocio Inclusivo* donde se centrará este estudio para realizar un análisis del resultado de la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial. En cuarto lugar se encuentra el modelo de *Valor Compartido*. Este es un modelo de punto medio que busca la generación de valor económico para la empresa y en igual medida el avance en las condiciones socioeconómicas de las comunidades con las cuales opera.

Posterior al modelo de Valor Compartido se encuentra las prácticas empresariales de *Negocio Social*, en la cual las empresas no generan ganancia económica, pero tampoco generan pérdidas; su actividad económica se encamina hacia las causas sociales con objetivos claros. En sexto lugar se encuentra la *Inversión Social Estratégica*, siendo un modelo en el que la empresa asigna recursos financieros y no financieros a diferentes causas sociales, este modelo tiene un objetivo de inversión estratégica tanto para la comunidad como para la empresa u organización. Finalmente en el continuo organizacional está la *Filantropía*, la cual se relaciona netamente con fines e ideales altruistas.

Ya habiendo revisado los siete (7) modelos del continuo organizacional, se puede entrar a definir de una forma clara el modelo de Negocio Inclusivo. En ***The Reconceptualization of business*** se indica que el modelo de Negocio Inclusivo se da cuando “las organizaciones de forma explícita establecen como objetivo las comunidades de ingresos medios y bajos, para incorporarlas en su cadena de valor como proveedores, clientes y empresarios, adicional a la búsqueda de generación de ganancias para la compañía. (...) Con este modelo se busca la generación de un retorno económico de las prácticas de la compañía mientras se genera riqueza y

bienestar en los integrantes de la cadena de valor.”(Secretaría de Principios de Inversión Responsable de Australia. 2012)<sup>1</sup>.

Si se analiza este modelo de aplicación de buenas prácticas, se puede llegar a la conclusión que la organización está actuando bajo un esquema ganar – ganar, ya que se encuentra aplicando prácticas que buscan generar ganancia para la empresa, a la par que se busca generar riqueza y bienestar en las comunidades que se integran a la cadena de valor organizacional.

Continuando con los puntos a tratar en este análisis, hay diferentes prácticas empresariales que se pueden catalogar bajo el modelo de Negocio Inclusivo. Para ilustrar estas prácticas de una manera sustantiva, se hace la presentación y análisis de dos casos de prácticas empresariales que se pueden incluir bajo el modelo de Negocio Inclusivo.

Un caso a nivel de aplicación en Colombia y otros lugares de América Latina y el Caribe y en segundo lugar, un caso de aplicación a nivel específico Colombia de la compañía Argos, titulado *Generación de Desarrollo Productivo*.

Sobre el primer caso. la práctica empresarial de referencia a nivel Colombia, América Latina y el Caribe es el caso titulado *Habilitando electricidad en áreas rurales y remotas de América Latina - Enabling electricity to rural and remote areas of Latin America* - de la empresa Endesa.

Para entrar en contexto, Endesa es:

“Una de las mayores empresas eléctricas del mundo, la primera compañía eléctrica española y la principal multinacional privada de

---

<sup>1</sup> Secretaría de Principios de Inversión Responsable de Australia. Pacto Global de Naciones Unidas. (2012). Discussion Paper: The Reconceptualization of Business. Disponible en: [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/development/PSI\\_Reconceptualization\\_of\\_Business.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/development/PSI_Reconceptualization_of_Business.pdf)

Latinoamérica, manteniendo una posición relevante en otros sectores energéticos como el del gas. En el plan estratégico presentado por la compañía para el periodo 2012-2016, contempla entre otras prioridades una apuesta decidida por el mantenimiento de su posición de liderazgo en el mercado ibérico y en Latinoamérica.” (Endesa, 2012. <http://www.endesa.com/es/conoceendesa/lineasnegocio/Paginas/LineasdeNegocio.aspx>).

América Latina y el Caribe cuenta con grandes reservas de fuente de energía, en especial de hidrocarburos y gran potencial de generación de energía hidroeléctrica debido a la gran cantidad de recursos hídricos existentes en la región. Sin embargo, hay un déficit energético significativo generalizado en la región, concentrado en ciertos lugares, debido al atraso que hay en materia de infraestructura eléctrica, en especial en zonas rurales. Aquí se puede analizar que existe un excedente energético, en cuanto a recursos se refiere, pero una carencia en la capacidad de llevar dichos recursos a zonas apartadas de las grandes urbes.

Es ante esta situación que Endesa desarrolla el proyecto mencionado y comienza a operar mediante diferentes prácticas que en este análisis lleva a que se consideren bajo el modelo de Negocio Inclusivo. Este proyecto busca extender la provisión de electricidad en áreas apartadas y rurales mediante la mejora de la red eléctrica en diferentes países de la región, que en el cono sur incluye a Argentina, Brasil y Colombia.

La inclusión de las comunidades en la cadena de valor de la compañía se realiza mediante la firma de acuerdos empresariales con las empresas energéticas locales, además del establecimiento de subsidiarias, que buscan mejorar la calidad de vida de la población, generando bienestar y mayor empleo, al tiempo que la compañía genera utilidades producto de sus operaciones en el área. Para la consecución de estos objetivos, Endesa

reporta que ha destinado 5.9 millones de euros para el proyecto en Brasil, Colombia y Perú durante el año 2011.

Si bien es cierto que a primera vista se ve las operaciones de Endesa en la región como una estrategia más para generar recursos para la compañía, el modelo de operación regional se ubica bajo el esquema de Negocio Inclusivo, pues en vez de traer mano de obra calificada y no calificada desde el lugar de la casa matriz en España, Endesa se enfoca en forjar alianzas locales en este proyecto. Generando de este modo oportunidades para incluir en la cadena de valor de la compañía la comunidad con la que opera.

Ahora bien, continuando con la siguiente práctica de referencia empresarial con en foque exclusivo en Colombia, se contempla un caso útil para ilustrar el esquema del modelo de Negocio Inclusivo de forma clara a través del proyecto *Generación de Desarrollo Productivo* de Argos.

Esta compañía es:

“Una organización multidoméstica, productora y comercializadora de cemento y concreto, con presencia en Colombia, Estados Unidos y el Caribe. En 2011 realizó ventas por 3,7 billones de pesos. En el negocio del cemento, Argos es líder en Colombia, quinto productor más grande en América Latina y segundo más grande en el sureste de Estados Unidos. Cuenta con nueve plantas en Colombia y dos en Estados Unidos; seis molineras de clinker ubicadas en Colombia, Estados Unidos, Haití, Panamá, República Dominicana y Surinam; y cinco terminales de recepción y empaque ubicadas en Antigua, Curazao, Dominica, St. Marteen y St. Thomas. La capacidad instalada total es de 16 millones de toneladas de cemento al año. En el negocio del concreto, Argos es líder en Colombia y cuarto productor más grande en Estados Unidos. Cuenta con 308 plantas ubicadas en Colombia, Estados Unidos, Haití y Panamá. La capacidad instalada total es de 14,5 millones de metros cúbicos de concreto al año. El modelo de negocio está centrado en el cliente y en el desarrollo sostenible, es decir, económicamente viable, respetuoso de las personas, responsable y amigable con el medio ambiente.” (Argos, 2012, <http://www.argos.co/site/Default.aspx?tabid=174>).

El mencionado proyecto de Argos, *Generación de Desarrollo Productivo*, se ejecuta a través de la Fundación Argos, que fue creada desde hace seis (6) años enfocando su acción sobre cuatro (4) pilares: La infraestructura

comunitaria, la educación en ánimo de una infraestructura de calidad, en el desarrollo de proyectos productivos sostenibles y en la construcción y mejoramiento de vivienda de interés social.

Este proyecto se enfoca en el desarrollo productivo de las comunidades rurales en Colombia víctimas del conflicto armado. Esta población es una de las más vulnerables en el país debido a que las compañías prefieren desarrollar sus operaciones en áreas lejanas a las zonas de conflicto, reduciendo considerablemente las oportunidades de desarrollo de la comunidad en la zona.

La responsabilidad de este proyecto radica en que se busca incluir la mano de obra local en la cadena de valor organizacional con el objetivo de producir diferentes bienes que puedan ser comercializados a precios justos dentro de las mismas comunidades, y en otros lugares. De este modo, Argos incluye a las comunidades locales como productores y como clientes en su cadena de valor.

Este punto lleva al tercer interrogante de este ensayo sobre el impacto en las comunidades en Colombia de bajos recursos que ha tenido la implementación de este modelo de Negocio Inclusivo.

Sobre este punto se iniciará con el impacto que ha tenido esta práctica de referencia de Argos, que ha logrado transformar a las comunidades cercanas donde la compañía opera, en lugares como el municipio del Carmen de Bolívar y El Salado, además de población en Sucre y Antioquia.

El impacto de la implementación de este proyecto es mitigar la pobreza y generar oportunidades de tipo laboral y de acceso a productos. Al igual que este proyecto de Argos, hay hoy en día un número creciente de prácticas de referencia empresarial que operan bajo este modelo; por nombrar algunos se



tiene al proyecto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD – Hotel Zuana – Sena y Fundación Metroagua que busca integrar a la población mediante el proyecto Desarrollo Económico Incluyente. Se involucra en la cadena de valor del Hotel Zuana a la población en diferentes oficios como meseros y camareras, brindándole oportunidades laborales a población de escasos recursos, además de ofrecer capacitación profesional en sus labores.

La integración del impacto de todas estas prácticas de referencia empresarial radica en que las empresas se encuentran en la búsqueda de el establecimiento de una sociedad más equilibrada, en la que se deje atrás la vieja práctica de búsqueda de un futuro próspero para el sector industrial a expensas de la calidad de vida de las poblaciones locales, que normalmente no son tomadas en cuenta en la cadena de valor de las empresas. La responsabilidad social aborda esta acción negativa del pasado y la transforma en un modo de vida empresarial presente, en aras del desarrollo de un mejor futuro para las comunidades locales, lo que a final de cuentas se traduce en un mejor futuro para la sociedad.

Para finales de 2009, Luis Carlos Villegas, Presidente de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI -, en el marco del Cuarto Encuentro de Responsabilidad Social Empresarial de la ANDI, indicó que de acuerdo a las encuestas realizadas por su gremio, el 74.4% de los beneficiados con los diferentes programas de RSE que las empresas colombianas adscritas a la ANDI son los trabajadores, demostrando de este modo el impacto de las prácticas empresariales que siguen modelos de operación responsable.

Es de este modo que finalmente se llega a ver que son múltiples los beneficios de operar de manera socialmente responsable bajo el modelo de Negocio Inclusivo, siendo esto un factor determinante de desarrollo. Es

necesario resaltar la importancia para el desarrollo social y económico de las comunidades locales al ser incluidas en la cadena de valor de la empresa. Además, el seguir esta práctica empresarial también representa gran importancia para las empresas, ya que las ayudan a cerrar las brechas entre su organización y las comunidades. El optar por no actuar bajo este tipo de modelo, conlleva a la exclusión y consecuente marginalización de las comunidades locales.

Si las empresas y organizaciones en Colombia implementaran la Responsabilidad Social Empresarial mediante el modelo de Negocio Inclusivo, se lograría reducir el número de comunidades de bajos ingresos al incorporarlas en la cadena de valor organizacional. La implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) mediante el modelo de Negocio Inclusivo permite a los empresarios, a la sociedad civil y al gobierno la posibilidad de generar efectos positivos sobre las comunidades que se son tomadas en cuenta en las prácticas empresariales. Tomando en consideración las prácticas empresariales desarrolladas en Colombia que incluyen el mencionado modelo, el país se encuentra en una etapa inicial de desarrollo de la RSE que crece cada día.

La consolidación de la RSE en la agenda empresarial colombiana no es tarea única y aislada de las empresas y organizaciones; es una tarea conjunta de los empresarios, el gobierno, las entidades educativas, los medios de comunicación, los gremios y la sociedad en general. Las entidades educativas están dando grandes pasos en este camino, integrando la agenda de Responsabilidad Social Empresarial en los pensum de carreras como lo es el programa de Relaciones Internacionales y Estudios Políticos en la Universidad Militar Nueva Granada, la cual se encuentra en etapa de desarrollo de esta cátedra, además de casos como el de la Universidad Externado de Colombia y la Universidad del Norte en Barranquilla, que ya cuenta con la Especialización en Responsabilidad Social Empresarial, entre otras instituciones educativas en Colombia que ya han adelantado trabajos en el área.

Siguiendo este orden de ideas, otras instituciones que tienen una tarea vital en la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial son los gremios, pues tienen a cargo la asociación de diversas instituciones. Este es el caso de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI – y su Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial bajo el liderazgo de Víctor Hugo Malagón (2012), ex Secretario General de la Fundación Carolina en Colombia, quien tiene a su cargo el avance en la materia de responsabilidad social empresarial en las empresas afiliadas al gremio mas grande de empresarios en Colombia.

Si bien, Colombia no cuenta con un marco jurídico establecido para el desarrollo e implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, diversas empresas y organizaciones Colombianas han trabajado en línea para desarrollar e implementar la RSE. Este trabajo se promueve mediante la adhesión de empresas, ONGs, fundaciones y ciudades a organismos como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, el Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial con sede en Bogotá, y la Red Local del Pacto Mundial en Colombia, con lo cual se establece un compromiso a futuro en aras de continuar implementando prácticas socialmente responsables.

Se ha llegado al punto en el que se puede decir que existen condiciones favorables en la coyuntura empresarial nacional en la que este tipo de iniciativas privadas se encaminan hacia el desarrollo de una ciudadanía corporativa responsable que actúe en función de la cobertura de las necesidades de los colombianos, en especial de aquellos que más necesitan ser incluidos en las cadenas de valor de las empresas y organizaciones.

Los resultados de la actuación corporativa responsable son verdaderos, basados no solo en las experiencias nacionales, sino también, en las internacionales. Para que el lector pueda realizar un análisis propio de estos resultados; se le invita a consultar dos documentos con interesantes casos en

materia, *Principios de Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*, elaborado por el Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas (2012) en alianza con la Universidad Externado de Colombia y la Secretaría de Principios de Inversión de Australia, además el documento **The Reconceptualization of Business**, elaborado por la Secretaría de Principios de Inversión de Australia (2012) en alianza con la Oficina del Pacto Mundial en Nueva York y el apoyo del Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas.

## 1. Referencias

Asociación Nacional de Empresarios – ANDI. (2011). *Caja de Herramientas RSE*. Disponible en: [http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mn\\_u\\_id=16](http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mn_u_id=16)

Asociación Nacional de Empresarios – ANDI. (2003). *Declaración sobre la Responsabilidad Social del Empresario*. Disponible en: <http://www.andi.com.co/Archivos/file/GERENCIA%20RSE/Declaraci%C3%B3n%20sobre%20la%20Responsabilidad%20Social%20del%20Empresario.pdf>

Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe en Apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2012). *Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Disponible en: <http://www.centroregionalmal.org/ftp/psiexperienciaslac.pdf>

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. (2008). *Los Negocios Inclusivos en Colombia*. Disponible en: [http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Los\\_negocios\\_inclusivos\\_en\\_Colombia.pdf](http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Los_negocios_inclusivos_en_Colombia.pdf)

Peinado Vara, E. y Vives, A., compiladores. (2001). *La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina*. Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.

Principles for Social Investment Secretariat. *Pacto Global de Naciones Unidas*. (2012). Discussion Paper: The Reconceptualization of Business. Disponible en: [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/development/PSI\\_Reconceptualization\\_of\\_Business.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/development/PSI_Reconceptualization_of_Business.pdf)

PNUD Colombia. *Un negocio inclusivo por la superación de la pobreza en Santa Marta*. Disponible en: [http://dei.pnudcolombia.org/dei/index.php?option=com\\_content&view=article&id=91:-un-negocio-inclusivo-por-la-superacion-de-la-pobreza-en-santa-marta&catid=34:noticias](http://dei.pnudcolombia.org/dei/index.php?option=com_content&view=article&id=91:-un-negocio-inclusivo-por-la-superacion-de-la-pobreza-en-santa-marta&catid=34:noticias)

Responsabilidad-Social.net. *Responsabilidad Social*. Disponible en: <http://www.responsabilidad-social.net/responsabilidad-social/>

## Anexo I



**Figura 1. Continuo Organizacional.** Fuente:

Pacto Global de Naciones Unidas. (2012). *Principles for Social Investment Secretariat*. Discussion Paper: The Reconceptualization of Business. Disponible en: [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/development/PSI\\_Reconceptualization\\_of\\_Business.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/development/PSI_Reconceptualization_of_Business.pdf)

