

INVESTIGACIÓN

LA PERSPECTIVA DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS COMO UNA ALTERNATIVA AL DESARROLLO DE ORGANIZACIONES COMPETITIVAS DESDE LA ÓPTICA DEL DESARROLLO DE NEGOCIOS SOCIALES EN ALTOS DE CAZUCÁ. CONSIDERACIONES BÁSICAS*

THE PERSPECTIVE OF INCLUSIVE BUSINESSES AS AN ALTERNATIVE TO THE DEVELOPMENT OF COMPETITIVE ORGANIZATIONS FROM THE OPTICS OF SOCIAL BUSINESS DEVELOPMENT IN ALTOS DE CAZUCÁ. BASIC CONSIDERATIONS

Ariel Alfonso Reyes Castro**

Recibido: 20 de febrero de 2017

Evaluado: 15 de mayo de 2017

Aprobado: 10 de julio de 2017

RESUMEN

Este artículo de reflexión parte del análisis del papel social, económico y sustentable que las organizaciones deben cumplir en el entorno en el que interactúan. Algunos teóricos han buscado desarrollar mecanismos que permitan conciliar estos intereses con el desarrollo de una ciudadanía corporativa global. Considerando dicha perspectiva, han surgido muchos instrumentos que buscan integrar el quehacer actual de la organización con el desarrollo de políticas y mecanismos que contribuyan a procesos asociados a la rendición de cuentas de sus actuaciones, de manera transparente e íntegra.

* Artículo de reflexión

** Administrador de empresas, especialista en derecho privado económico, master en dirección estratégica, magister en administración de organizaciones, estudiante de doctorado en administración gerencial. Docente tiempo completo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Correo electrónico: ariel.reyes@unad.edu.co

Esta concepción tácitamente integra herramientas como el *global compact*, la incorporación del GRI al *know how* de la organización y el concepto de negocios desde la base de la pirámide. El objetivo del proyecto es exponer el impacto que los negocios inclusivos pueden llegar a tener, de hacerse realidad, en el análisis de la realidad holística de Altos de Cazucá. Específicamente en el desarrollo de estrategias de doble ciclo que permitan cimentar la competitividad de las firmas en un entorno cada vez más exigente y complejo, a la par de mejorar el nivel de vida de una población que tiene los niveles de desarrollo humano más bajos del país.

Palabras clave: negocios inclusivos, sustentabilidad organizacional, base de la pirámide, pacto global

ABSTRACT

This article of take as start point the analysis of the social, economic and sustainable role that organizations must fulfill in the environment in which they interact. Some theorists have sought to develop mechanisms to reconcile these interests with the development of a global corporate citizenship. In this way and considering this perspective, many instruments have emerged that seek to integrate the current work of the organization with the development of policies and mechanisms that contribute to processes associated with the rendering of accounts of their actions in a transparent and integrated manner.

So from this conception that tacitly integrates tools such as the global compact, the incorporation of the GRI to the know how of the organization and the business concept from the base of the pyramid. This document will show the impact that inclusive businesses can have if they become reality in the analysis of the holistic reality of Altos of Cazuca's in the development of double-cycle strategies that allow cement the competitiveness of firms in an increasingly demanding and complex at the same time to improve the standard of living of a population with one of the lowest levels of human development in the country.

Keywords: inclusive business, organizational sustainability, bottom of the pyramid, global compact

INTRODUCCIÓN

“Cuando una mujer consigue rendimientos por su actividad, los que se benefician en primer lugar son sus propios hijos”.

Yunus, (2011)

Altos de Cazucá comprende la comuna 4 del municipio de Soacha. Hace parte de la ciudad de Bogotá en la medida que su área de influencia empieza en el kilómetro 8 de la autopista sur. Desde esta perspectiva, se podría pensar que es una zona que cuenta con ayudas por parte de Bogotá para su desarrollo. Pero, irónicamente, por trámites burocráticos ni Bogotá ni el municipio de Soacha se hacen responsable de los Altos de Cazucá de manera tangible. Paralelo a esto también hay que agregar que la zona se ha convertido en el refugio de desplazados, indigentes y personas con escasos recursos. Estos llegan a la zona con el único objetivo de tener un lugar donde poner su casa, así sea con latas y polisombra.

Además esta zona tiene el mayor índice de necesidades básicas insatisfechas. Esta situación incide en el futuro, dado que la zona no logró cumplir con las metas del milenio en cuanto a cobertura educativa¹. De seguir así, tampoco cumplirá con los objetivos de desarrollo sostenible. Tampoco lo hará en el ámbito de la atención prioritaria en salud. En cuanto

a las telecomunicaciones el acceso a internet y telefonía celular son muy deficientes. Así mismo es una zona con una alta presencia de trabajadores infantiles. Debido principalmente al alto nivel de desempleo, los infantes deben desertar de la escuela y empezar a colaborar a la precaria economía doméstica de sus familias. De esta manera, en esta zona no solo faltan profesores, infraestructura y materiales. También es necesario desarrollar políticas que inicialmente permitan mejorar la calidad de vida de los niños y niñas de la zona. Dándoles a sus padres oportunidades laborales. Esto permitiría el acceso de las nuevas generaciones a la educación. Buscando con esto lograr que salgan de la situación de pobreza y violencia en la que su diario acontecer les ha condicionado su vivir.

Así pues, cabría preguntarse, si se sabe qué se debe hacer, ¿por qué no se hace? Quizá la respuesta tenga que ver con voluntad política y con la búsqueda de una adecuada asignación de recursos que busque lograr el óptimo paretiano en un estado social de derecho. Independiente de lo que sea, y partiendo de la máxima de que ninguna organización sana puede mantenerse a flote en un entorno enfermo, es necesario entender que las organizaciones tácitamente tienen un compromiso social que debe ir más

1 Esto debido a que, en la actualidad, funcionan 3 colegios y 15 escuelas financiados por diferentes ONG, entre las que se encuentra Pies Descalzos y la misma comunidad.

allá de la filantropía y el mecenazgo. Por ende, estas deben enfocarse inicialmente en buscar la forma de desarrollar mecanismos que de manera voluntaria permitan el desarrollo de las zonas deprimidas por medio del desarrollo de su ciudadanía corporativa.

MARCO TEÓRICO

Una forma de poder integrar el concepto de corresponsabilidad al know how de las firmas implica, tácitamente, la firma de un compromiso organizacional enfocado en el diálogo con los stakeholders buscando, entre otras cosas, lograr:

- Garantizar de manera sostenible la protección de los derechos humanos. Definiendo de manera prospectiva un escenario meta. En este se define el impacto que pueden tener los diferentes actores en la competitividad y en la sustentabilidad de los mercados de la organización con la que interactúan.
- Desarrollar oportunidades económicas que permitan el desarrollo sostenible a una población vulnerable. Estableciendo, a través de estos mecanismos, garantizar el pago justo, impedir el trabajo forzado, establecer políticas para eliminar prácticas asociadas

al techo de cristal que además incidan en la erradicación del trabajo infantil².

- Desarrollar políticas de inclusión que vinculen a población vulnerable a nivel social y económico en el desarrollo de programas de saneamiento ambiental. Brindando a dicha población oportunidad de empleo y contribuyendo así con el desarrollo equitativo y sostenible de las regiones.
- Incidir, por medio del desarrollo de estrategias intensivas, mecanismos de mercado que permitan vincular a población vulnerable en el desarrollo de nuevos mercados, productos y servicios, junto con su penetración en el medio.
- Desarrollar de manera paralela estrategias de diversificación. Enfocándose en una diversificación por conglomerados y haciendo énfasis en el desarrollo de negocios desde la base de la pirámide.

En el mundo existen muchas tendencias que podrían ayudar a cumplir con los elementos citados *et supra*. Tal como sucede con el comercio justo, los negocios inclusivos e inclusive lo que Porter (2013) denomina como valor comparti-

2 La consigna clave a considerar es que, si una organización quiere ser competitiva, de manera sostenible en el tiempo, deberá enfocarse en desarrollar planes, programas y proyectos que permitan la creación constante de beneficios que puedan ser repartidos de manera equitativa entre todos los *stakeholders* que interactúan de manera interna o externa con la organización.

do y, en síntesis, todo lo que tenga que ver con incentivar la demanda efectiva en poblaciones con escaso nivel de ingreso. Con esto se busca un cambio de paradigma en el que no solo sea relevante la gestión de los recursos de la organización sino que también lo sea la gestión del futuro de esta y del entorno que la rodea.

Desde esta perspectiva, una de las formas de crear oportunidades para la gente de Altos de Cazucá es incorporar a la población de escasos recursos en la cadena de valor de las organizaciones empresariales. Buscando con esto cumplir, según Carroll y Buchholtz (2006), con la necesidad de una primera responsabilidad relacionada con aspectos económicos. Así mismo, a partir de lo anterior es necesario considerar un andamiaje institucional que permita integrar a estas personas de escaso recursos. Esto, convirtiéndolos en emprendedores gracias al otorgamiento de capital semilla y acompañamiento por parte de organizaciones ancla que permitan a estos emprendedores *suigeneris* convertirse en socios estratégicos, distribuidores o proveedores.³ Logrando con esto generar empleo y transferir *know how* a las nuevas organizaciones que se crean. Así se garantiza, por parte de la empresa hacia sus nuevos *stakeholders*, los siguientes puntos:

- La trazabilidad de los procesos necesarios para la fabricación del bien o la prestación del servicio por parte de la organización que se creó con ayuda de la empresa ancla
- La realización de un control *in situ* de la calidad de la materia prima. Esto incide en una disminución de costos de transacción generados a partir del desarrollo de negociaciones integrativas
- El acceso a los nuevos mercados con el desarrollo de las cooperativas de productores, como es el caso de *fair trade*. Incidiendo así, en gran medida, en el desarrollo sostenible de las comunidades con las que el nuevo emprendimiento interactuará
- Para que esto sea efectivo es necesario que la empresa ancla esté en capacidad de garantizar avales que faciliten el acceso del nuevo emprendimiento a créditos, así como a transferencia de conocimiento y tecnología. Razón por la cual será necesario integrar al proceso a organizaciones de formación para el trabajo como el SENA e inclusive organizaciones que desde su perspectiva y función social realicen investigación aplicada y proyección social⁴, como es el caso de las universidades

3 Aprovechando que en la zona hay agricultores que podrían desarrollar proyectos agroindustriales.

- Así mismo, al integrar estas últimas organizaciones al proceso, también será necesario que con la capacitación otorgada se puedan crear y expandir la planilla de la nueva empresa. Para lo cual será relevante propender por el acceso a nuevos mercados garantizando precios y condiciones de acceso a productos, junto con servicios para los consumidores de este mercado en condiciones dignas.

Por otro lado, esta tendencia de mercado requiere integrar a promotores, acompañantes y articuladores que permitan el desarrollo de proyectos productivos. Estos a largo plazo garantizan una mejora en la calidad de vida de la comunidad. Sin embargo, para que el modelo de negocio inclusivo funcione deberá incluir una serie de compromisos y responsabilidades entre los pequeños, medianos productores y la empresa ancla dentro de las que se pueden mencionar:

- Por parte de los pequeños y medianos productores / prestadores:
 - Asistir a las reuniones y capacitaciones que realicen los facilitadores y la empresa ancla. Buscando con esto, tal como lo pro-

pone el Cecodes (2017), contribuir –desde la óptica de la iniciativa *Business For Peace*– al desarrollo de este tipo de negocios, a la construcción de paz y la gestión del posconflicto

- Entregar a la empresa ancla la producción realizada, en caso de que actúen como proveedores de esta. O distribuir los productos que esta le entregue en concesión. Buscando a futuro cumplir con un mínimo de garantías laborales asociadas al pago de prestaciones sociales y salarios de ley
- Devolver el capital que le fue prestado de manera oportuna
- Cumplir con las recomendaciones técnicas o administrativas que tanto la empresa ancla como los facilitadores le impartan
- Integrarse con la empresa ancla en el desarrollo de sistemas de gestión medio ambiental que faciliten el cuidado de los recursos naturales
- Capacitarse con el apoyo de instituciones educativas que, de acuerdo con PRME (2016),

4 Lo que garantiza, en buena parte, la sostenibilidad de la organización ancla –así como de los nuevos emprendimientos– se enfoca en el ofrecimiento de productos / servicios novedosos que permitan a potenciales clientes acceder a dichos bienes en condiciones de perfecta información y perfecta movilidad de recursos.

integren en sus currículos de formación prácticas organizacionales que potencien el desarrollo responsable en temas de gestión

• Desde la perspectiva de la empresa ancla:

- Compartir los conocimientos, técnicas y estrategias con los proveedores o distribuidores
- Garantizar la compra de los productos fabricados o los servicios prestados. Facilitando con esto el acceso a créditos para el desarrollo de nuevos emprendimientos sociales
- Promover procesos de capacitación para los pequeños y medianos productores. Buscando que estos puedan desarrollar mecanismos que garanticen la trazabilidad y la calidad de sus productos y servicios. Integrando en su *know how* mecanismos como las normas HACCP

- Integrar en la negociación con los pequeños productores precios fijos que garanticen la sostenibilidad de los nuevos emprendimientos y de todos los que en estos interactúan.

Paralelo a esto y bajo la perspectiva de un doble ciclo de aprendizaje, para que exista crecimiento sostenible en Altos de Cazucá, no solo basta con que se inauguren obras como polideportivos o parques, por parte de las ONG. También es necesario generar la suficiente demanda efectiva, que garantice la existencia de un mercado que deba ser satisfecho con la aparición de los nuevos emprendimientos. Por esta razón, desde dicha perspectiva, y sabiendo que la segunda región más pobre del país (después del departamento del Chocó) es Altos de Cazucá, es necesario integrar al modelo el concepto de negocio desde la base de la pirámide⁵. Esta concepción se ajusta, en la medida en que gran parte de la población que vive allí lo hace con menos de dos dólares al día; lo cual dificulta notoriamente el acceso a

5 Desde este punto de vista se debe entender que para poder aplicar con éxito esta metodología de negocio es necesario considerar que hay que crear:

1. Poder de compra. Mediante créditos o mecanismos que incidan en la creación de una demanda efectiva por medio del pago de salarios justos.
2. Capacitar a las nuevas generaciones. Esto dándoles acceso a nuevas tecnologías que permitan el desarrollo de nuevas competencias, destrezas, actitudes, aptitudes y habilidades que faciliten su empleabilidad en los emprendimientos sociales que se creen. Buscando con esto que al entrar en estos nuevos mercados no se reciclen viejos productos sino desarrollar nuevos que satisfagan antiguas necesidades.
3. Crear por parte de las instituciones mecanismos que desde los aspectos tributarios le permitan a las empresas ancla obtener reducción en el pago de sus impuestos.
4. Permitir que las soluciones de los problemas locales provengan de las personas que interactúan en dicho entorno.

mercados tradicionales. De esta forma es difícil conseguir una mejora en la calidad de vida de la población; no obstante, siguiendo a Hart (2008), esto también se convierte en una oportunidad para “empresarios con alta capacidad de recuperación y consumidores con sentido de valor” desde la óptica del desarrollo de negocios inclusivos. Desde esta concepción, el nuevo emprendimiento logra acceder a un mercado en el que los consumidores tienen un amplio sentido de marca y se esfuerzan por adquirir productos de calidad. Esto integra estrategias para la presentación de nuevos productos, de productos ya existentes o el desarrollo de productos conexos a estos, permitiendo a estos nuevos clientes el acceso de estos bienes a precios accesibles. Esto último propicia una mejora en la calidad de vida de los habitantes y un aumento de la productividad y la competitividad de los pequeños productores, logrando así un aumento del valor y el posicionamiento de marca a la hora de capturar nuevos mercados.

Esta contextualización podría ser aprovechada en Altos de Cazucá, cuya área de 600.000 kms² cuenta con aproximadamente 300.000 habitantes, de los cuales 100.000 están por debajo de los 15 años. Existe además

un amplio mercado con necesidades asociadas a la prestación de servicios públicos⁶, salud, transporte, alimentos, información y capacitación, acceso a servicios financieros como los microcréditos, entre otros. Así mismo, es un mercado en el que se pueden implementar innovaciones locales que estimulen oportunidades globales. Tal como sucede con el trabajo que realiza la Corporación Fe y Esperanza al capacitar a personas en la producción de jabón y la gestión de papel reciclado. Además, estas innovaciones en producto – proceso pueden llegar a ser aplicadas en otros mercados, adaptándolas a las necesidades específicas de estos para desarrollar mecanismos de crecimiento sostenible.

De esta manera, una estrategia enfocada en la generación de negocios desde la base de la pirámide deberá considerar:

- La creación de cadenas de valor en el ámbito local
- Adaptar productos y servicios, así como la elaboración de estrategias de promoción, distribución y abastecimiento que involucren a población vulnerada previamente identificada

6 Una limitante es que en Altos de Cazucá, de los 30 barrios que la componen, solo hay uno que está legalizado: el barrio Julio Rincón. Así mismo, la expropiación ya no procede, pues son predios que llevan ocupados más de 40 años, aunque por falta de voluntad política y la alta corrupción no se han titulado a sus propietarios. Esto incide en que estos no pueden obtener créditos que les permitan desarrollar proyectos productivos y por ende genera un círculo vicioso.

- Fomentar el trabajo en equipo entre la población afectada y la empresa ancla. Especialmente en las etapas de distribución y suministro, haciendo énfasis en:
 - Condiciones comerciales:
 - Condiciones Contractuales
 - Plazos de pago
 - Cláusulas sociales y ambientales
 - Políticas de incentivos
 - Evaluación y selección de proveedores:
 - Diseño de un código de conducta hacia proveedores
 - Procedimientos de evaluación y selección de proveedores
 - Aplicación de criterios económicos, sociales y ambientales
 - Cumplimiento de códigos de conducta
- Desarrollo de proveedores:
 - Programas de desarrollo de proveedores⁷
 - Certificación de mejora de prácticas sociales y ambientales por parte de la empresa contratante
 - Mejora de procesos o productos y servicios a través de una política de incentivos desde la empresa ancla hacia las empresas contratadas
 - Políticas de inclusión de personas con bajos ingresos como proveedores, distribuidores o consumidores de los bienes y servicios que entrega la empresa
- Realizar los procesos de capacitación necesarios para capacitar a los colaboradores que participan en la gestión del aprovisionamiento buscando implementar los resultados al plan de mejora y monitoreando los resultados, con el fin de evaluarlos. En este caso se puede integrar los conceptos de mejora continua que tradicionalmente se conocen, tales como:

⁷ Esto último en la medida que ellos, al conocer el entorno, pueden generar conexión con otros grupos de interés como clientes o consumidores (internos / externos). Así mismo, en la aplicación de criterios asociados a la competencia pueden incidir en la retención de talentos para la organización ancla. Que puede acceder a personal capacitado para sus procesos de expansión. Esto también trae un efecto en red y es que la empresa ancla puede acceder a información confiable reduciendo sus costos de transacción ante la presencia de procesos internos transparentes, lo que a la postre incide en una ventaja competitiva por diferenciación.

- El justo a tiempo
 - El seis sigma
 - El kaizen
 - El *housekeeping*
- ° Dentro de la integración horizontal será relevante desarrollar mecanismos que permitan que tanto las organizaciones contratantes como las contratadas puedan buscar ser certificadas e implementar procesos de mejora bajo los criterios que manejan las normas:
- ISO 14001:2015. Requisitos para implementar un sistema de gestión medioambiental
 - ISO 14010. Sobre auditorías ambientales
 - ISO 14020. Etiquetas y declaraciones ambientales
 - ISO 14030. Evaluación del desempeño ambiental
 - ISO 14040. Gestión ambiental y evaluación del ciclo de vida.
- empresa ancla con la forma de actuar de los distribuidores en función a su mercado meta haciendo énfasis en:
- a. Gestión integrada. Integrando los principios establecidos en la gestión de la organización hacia sus distribuidores, pero verificando la posibilidad de integrar sistemas *Push Pull* hacia sus proveedores, buscando con esto integrar mejores prácticas de gestión para toda la cadena de suministro
 - b. Incentivar en los distribuidores el desarrollo de políticas que garanticen el desarrollo sostenible basado en la aplicación de parámetros como:
 - I. Evitar actividades de alto riesgo que puedan producir consecuencias irreversibles; buscando establecer regímenes de responsabilidad civil para actividades de alto riesgo.
 - II. Promover la distribución de bienes y servicios de manera sostenible (cadenas de creación de valor) en el entorno territorial en que la empresa distribuidora actúe.
 - III. Mantener y crear nuevos empleos en aquellos lugares y partes del sistema que resulten ser puntos neurálgicos para el objetivo de la sostenibilidad del desarrollo, tanto de la organización productora como de la organización distribuidora.
- En el caso de la distribución será relevante considerar la forma de integrar el *know how* de la

- IV. Reorientar las políticas de defensa de la competencia hacia objetivos de ecoeficiencia, calidad y compromiso social.
- c. Implementación de prácticas asociadas al respecto de los derechos humanos a partir de la promoción de principios como el trabajo decente y la no discriminación.
 - d. Desde el papel de distribuidor, desarrollar políticas asociadas a la inversión socialmente responsable, buscando, por medio de su papel de promotor de bienes y servicios, lograr una inserción digna y productiva de las comunidades en las que interactúa.
 - e. Como impulsores de un producto o un servicio y representantes de una organización los distribuidores deben comprometerse con el impulso del producto o servicio, de manera responsable y a través de su fuerza de trabajo.
 - f. Establecer, de manera conjunta con los distribuidores, una serie de políticas que permitan su selección y promoción basándose en criterios como:
 - I. Criterios técnicos a través de los cuales el distribuidor deberá garantizar la capacidad técnica para ejecutar el contrato de distribución⁸ o de agencia⁹. Buscando respetar criterios tendientes a garantizar el cumplimiento del compromiso de responsabilidad social de la empresa ancla
 - II. Criterios económicos mediante los cuales el distribuidor o el agente debe garantizar tal nivel de solidez económica que le permita desarrollar proyectos en común con la empresa representada, buscando generar inclusión de agentes económicos que tradicionalmente no se consideraban¹⁰.

8 En el contrato de distribución, según el código de comercio, el distribuidor actúa como un intermediario independiente respecto del fabricante exportador, actuando en nombre propio y como comprador final a todos los efectos. El distribuidor siempre opera asumiendo el riesgo de la operación.

9 En el contrato de agencia una persona natural o jurídica, denominada agente, se obliga frente a otra de manera continuada o estable, a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena, o a promoverlos y concluirlos por cuenta y en nombre ajenos, como intermediario independiente, sin asumir, salvo pacto en contrario, el riesgo y ventura de tales operaciones.

10 Énfasis en el desarrollo de negocios inclusivos.

- III. Criterios legales enfocados a crear mecanismos que permitan integrar a los distribuidores y agentes, por medio de los códigos de gobierno corporativo, a la gestión de la organización ancla.
 - IV. Criterios asociados a cuestiones de salud, medio ambiente y seguridad.
 - V. Criterios asociados al desarrollo de programas propios de responsabilidad social dentro de las organizaciones que realizan la distribución o cumplen el contrato de agencia que puedan ser certificados por terceros e integrados a la gestión de la firma contratante. Considerando elementos como:
 - i. Integración y seguridad de la información de la información que se maneja dentro de las partes involucradas.
 - ii. Diseño de mecanismos que permitan el contacto directo entre cliente, distribuidor y organización otorgante, tales como: contáctenos, noticias, FAQ's (preguntas frecuentes), *help desk*, foros y chats corporativos¹¹.
 - iii. Como resultado de un ejercicio de prospectiva, las partes deben evaluar los resultados de las prácticas de inclusión por parte de los distribuidores considerando parámetros asociados. Por ejemplo, a los manejados por los indicadores *Ethos* y que se enfocan en evaluar la organización beneficiada en los siguientes parámetros:
 1. Valores, transparencia y gobierno corporativo
 2. Públicos internos (clientes internos)
 3. Medio ambiente
 4. Proveedores
 5. Consumidores y clientes finales
 6. Comunidad
 7. Gobierno y sociedad.
- Estas consideraciones también deben integrarse de manera conjunta al quehacer de la organización otorgante (la empresa ancla) de la licencia de distribución o del respectivo contrato de agencia.

11 En este aspecto se podría integrar a personal adolescente que de acuerdo con la normatividad internacional de la OIT podría trabajar en dichas actividades sin perjuicio alguno.

**HACIA EL DESARROLLO
DE UN MODELO HOLÍSTICO
DE GESTIÓN SUSTENTABLE
PARA LA POBLACIÓN DE ALTOS DE
CAZUCÁ. PROPUESTA
DE ACCIÓN**

A pesar de que la esencia del desarrollo de la gente de Altos de Cazucá podría radicar en que las organizaciones ancla se enfoquen en el desarrollo de negocios inclusivos –que por medio de negociaciones gana - gana permitan satisfacer las necesidades de la base de la pirámide – también es necesario reconocer que mientras el Estado carezca de voluntad política para legalizar los predios, generar cobertura de servicios públicos y hacer valer la institucionalidad de la ley, la moral y las buenas costumbres es muy posible que todo lo propuesto no pase de ser una utopía¹². Como las organizaciones ancla pueden llegar a tener cierto nivel de poder político, además del económico que ya de por sí les ha otorgado el mercado, estas deberán asumir el desafío de diseñar modelos

de gestión (Guerrero, Reficco & Austin, 2004). Dichos modelos, desde la adhesión voluntaria a los principios que maneja el pacto global, permiten a la organización ancla y a sus socios de riesgo compartido desarrollar mecanismos que de manera paulatina permiten el desarrollo de un nuevo protocolo de acción. Este no solo debe enfocarse en venderle a los pobres sino que también incorpore dentro de su *Know how*, tal y como afirma Prahalad (2005), prácticas que estén asociadas a las concepciones que en materia internacional manejan herramientas institucionales como:

- La Norma SA 8000
- El libro verde de la Comisión Europea para fomentar un marco europeo en la responsabilidad social de la empresa
- La norma OHSAS 18001:2007. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Requisitos. Así mismo considerar que a partir

12 De hacerlo, los gobiernos de Bogotá y Soacha deberán hacer énfasis en desarrollar mecanismos institucionales que permitan:

1. Crear un marco regulatorio y legal que haga cumplir la ley haciendo énfasis en la titularización de tierras como mecanismo para garantizar el acceso a servicios públicos domiciliarios.
2. Realizar inversión en infraestructura básica como pavimentación de vías y canalización de canales. Así como seguridad y educación.
3. Apoyo a los nuevos emprendimientos sociales mediante capacitación con entidades como el SENA.
4. Elaboración de reformas por medio de acuerdos que permitan crear ambientes de negocio confiables en los que no imperen hechos del príncipe ni exista inseguridad jurídica por parte de las empresas ancla.

de 2018 también se debe tener en cuenta la posibilidad de implementar sistemas de gestión de RRHH basado en la norma ISO 45.001 sobre sistemas de gestión de seguridad y salud laboral

- La norma ISO 19011:2002. Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de calidad y/o ambiental
- La norma ISO 14001:2015. Sistemas de gestión medio ambiental y en general todo el cuerpo de normas que le apoyan, el cual fue citado *ut supra* dentro de este mismo documento
- La norma ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos
- La gestión multistakeholder de los interesados en cualquier proceso de desarrollo sostenible que se adelante en la localidad, para lo cual se deben considerar los estándares que maneja de acuerdo con la norma SGE 21 (Foretica, 2017).
- La guía de reportes de sostenibilidad del GRI (cuarta versión), relacionada con la elaboración de memorias de sostenibilidad
- Las directrices de la OIT aplicables
- Las directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Así como la implementación

de manuales de CTel como el de Camberra, el De Frascatti y el de Bogotá. Buscando, a través de la sistematización de lecciones aprendidas, sistematizar procesos de gestión de conocimiento que se conviertan en mejores prácticas de desarrollo organizacional

- Los mecanismos de evaluación asociados al *Dow Jones Sustainability Index*
- La comunicación de la Comisión Europea. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo. Hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas.

Lo que en este último caso implica adaptar tales conceptos para dar respuesta de manera competitiva, sustentable y perdurable a las necesidades de las personas que habitan en Altos de Cazucá.

REFERENCIAS

- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2006). *Business and society: ethics and stakeholders management*. Chicago: Thomson.
- Cecodes. (2017). *Negocios empresariales, oportunidad para la construcción de paz*. Bogotá D.C.: Cecodes.
- Foretica. (2017). *SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Madrid España: Foretica.

Guerrero, G., Reficco, E., & Austin, J. (2004). La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. *Harvard Business Review*, 30-40.

Hart, S. (2008). "Foreword". *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor*. Kandachar and Halme.

Porter, M. (2013). *Creating Shared Value As Business Strategy*. Boston MA: Shared Value Leadership Summit.

Prahalad, C. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres*. Bogotá.: Grupo Editorial Norma.

PRME. (2016). *Transformational Model For PRME Implementation*. Bogotá D.C.: PRME Principles For Responsible Management Education.

Yunus, M. (2011). *Building Social Business*. PublicAffairs.