



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS
INTERNACIONAL**

Tema:

Análisis de la eficacia de los negocios inclusivos para el desarrollo económico de la industria láctea en el Ecuador.

Autor: Ronny Xavier Muñoz Romero

Tutor: MAE Eduardo Ron Amores

Guayaquil 2017



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Borrador Tesis Ronny Xavier Muñoz.docx (D31439172)

Submitted: 10/18/2017 6:07:00 PM

Submitted By: ronny_xmr93@hotmail.com

Significance: 5 %

Sources included in the report:

TESIS Alba-16-01-2014.docx (D9877631)

Tesis Estefanía Guamán Katherine Ontaneda.pdf (D15939204)

<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/6950-para-que-sirve-el-pib>

<http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-2016-fmi-cepal-ecuador.html>

<https://www.gestiopolis.com/que-son-crecimiento-economico-y-desarrollo-economico-se-relacionan/>

Instances where selected sources appear:

8

I. Agradecimiento:

Agradezco a mi familia por estar conmigo en todo mi trayecto de vida y a mis profesores de la Universidad Ecotec por guiarme en mi formación académica.

II. Resumen:

La importancia de realizar una investigación referente a los negocios inclusivos en el Ecuador surge de la necesidad de los sectores de bajos recursos por obtener un desarrollo económico, la cual que por parte de las empresas privadas y públicas se pueden lograr por medio de los negocios inclusivos, se tomó como estudio la industria láctea, ya que es una de las principales actividades económicas ejercidas en el país de manera informal.

La investigación se realizó por medio de entrevistas y encuestas a productores de leche en el cantón Guaranda la cual pertenecen a programas de negocios inclusivos en la zona, con el fin de analizar el impacto que ha tenido este tipo de programas en su desarrollo económico, también se ha realizado una entrevista al supervisor de calidad de un centro de acopio para entender los procesos y resultados de estos proyectos.

Como resultado de las encuestas realizadas, se llegó a la conclusión de que un proyecto de negocios inclusivos en las industrias lácteas tiene una muy buena eficacia en el desarrollo económico de los productores de escasos recursos, ya que con esta aplicación, estos mismos han conseguido un aumento en sus ingresos mensuales de hasta un 160%. Y en relación a las empresas han logrado eliminar la dependencia a los grandes proveedores de lácteos minimizando el riesgo de una paralización en el abastecimiento de materia prima, ya que poseen un conjunto de cientos de pequeños productores.

III. Abstract:

The importance of conducting research on inclusive business in Ecuador arises from the need of low-income sectors to obtain economic development, which can be achieved by private and public companies through inclusive businesses. , the dairy industry was taken as a study, since it is one of the main economic activities carried out in the country informally.

The research was carried out through interviews and surveys of milk producers in the canton of Guaranda, which belong to inclusive business programs in the area, in order to analyze the impact that this type of programs has had on their economic development. An interview was conducted with the quality supervisor of a collection center to understand the processes and results of these projects.

As a result of the surveys carried out, it was concluded that an inclusive business project in the dairy industries has a very good efficiency in the economic development of low-income producers, since with this application, they have achieved a increase in your monthly income of up to 160%. And in relation to the companies have managed to eliminate the dependence on large dairy suppliers minimizing the risk of a paralysis in the supply of raw materials, as they have a set of hundreds of small producers.

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

**Análisis de la eficacia de los negocios inclusivos para el desarrollo
económico de la industria láctea en el Ecuador.**

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ
COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL
INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: Ronny Xavier Muñoz Romero**

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 17/10/2017

Mgs. Ron Amores

TUTOR

Contenido

I.	Agradecimiento:	3
II.	Resumen:	4
III.	Abstract:	5
CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL.....		6
Análisis de la eficacia de los negocios inclusivos para el desarrollo económico de la industria láctea en el Ecuador		10
Introducción:		10
Planteamiento de la pregunta científica		11
Objetivos		12
Objetivo General.....		12
Objetivos Específicos.....		12
Justificación		13
1.	Capítulo 1: Marco Teórico:	15
1.1	Desarrollo y sus teorías económicas.....	15
1.1.1	Definición del término “Desarrollo”	15
1.1.2	¿Qué es la economía?	15
1.2	Desarrollo económico	18
1.3	Negocios Inclusivos	20
1.3.1	Modalidades de Negocios Inclusivos	20
1.3.2	Características de los negocios inclusivos	23
1.3.3	El éxito de los negocios inclusivos.....	24
1.3.4	Dificultades en la práctica de los Negocios Inclusivos	24
1.4	Negocios Inclusivos en el Ecuador	27
1.5	La industria láctea en el Ecuador	30
1.5.1	Negocios inclusivos en la industria láctea.....	30
1.5.2	Ejemplos de negocios inclusivos en la industria láctea en el Ecuador	31
Capítulo 2 Metodología:		34
2.1	Método de investigación.....	34
2.2	Tipo de investigación.....	34
2.3	Técnicas de recolección de datos.....	35
2.4	Delimitación	36
Capítulo 3. Diagnóstico		38
3.1	Proceso Actual	38

4.5 Análisis de las encuestas a proveedores frecuentes.....	40
4.6 Análisis de la eficacia de la aplicación de un modelo de negocio inclusivo en la industria láctea.....	43
6. Conclusiones.....	44
Bibliografía.....	46
Anexos:	49
Formato de encuesta a los productores:	51

Análisis de la eficacia de los negocios inclusivos para el desarrollo económico de la industria láctea en el Ecuador.

Introducción:

La pobreza en el Ecuador ha sido un problema que se remonta hace mucho tiempo atrás, el índice de desarrollo humano (IDH) de un país se lo puede medir analizando el PIB per cápita, la salud, la educación, el promedio de vida, aunque se pueden tomar diversas variables para este.

Ecuador en el último año (2016) proyecta una tasa de crecimiento económico cercana a 0% en el mejor de los casos.

Lo que suceda con la economía nacional dependerá mucho de lo que haga el sector privado, ya que el gasto público como motor de crecimiento quedó sepultado el día en que el Presidente anunció que la variable de ajuste en caso de una crisis será la inversión pública. Eso se cumplió el año pasado y significó una desaceleración económica a lo largo del año, que continuará el 2016 a menos que haya un plan que demuestre lo contrario. (Sosa, 2016)

Un programa la cual fomenta al desarrollo y beneficio económico, son los planes de negocios inclusivos, la cual las empresas optan por incorporar a su cadena de valor a proveedores, distribuidores o consumidores que se encuentren en la base de la pirámide económica (personas de escasos recursos), dándoles asesoramiento, asegurándoles la compra total de la producción obtenida, esto tendrá un gran impacto en la economía no solamente de las personas añadidas a este programa sino de la comunidad aledaña a estas en sí, ya que esta al comenzar a desarrollarse optará por abrir plazas de trabajo, mejorando la calidad de vida y la capacidad adquisitiva de estos sectores, dinamizando la economía.

Según Lissy Vélez; Coordinadora del programa: "Ganamos todos" de la alianza SNV- BID FOMIN en Ecuador:

Las empresas ecuatorianas están conscientes de que los negocios inclusivos son una estrategia viable para el país, ya que dinamiza el crecimiento en nuevos mercados, disminuye los costos en el proceso de abastecimiento, y favorece tanto a la gestión de riesgos de accionistas y copartícipes comerciales, como el equilibrio de mecanismos financieros combinados. (Vélez, 2011)

Es por este motivo en la cual analizaremos la efectividad real de una implementación de un modelo de negocios inclusivos, tomando como objeto de estudio a la industria láctea Toni S.A. ya que esta ha llevado aplicando este modelo de negocios dese el 2006 en asociación con el SNV.

Se analizará el desarrollo anual que han tenido los productores lácteos tanto en su producción como en su economía con el fin de tener un estudio estadístico sobre la eficacia de la implementación de estos modelos.

Esta investigación podría ser de ayuda o base para la aplicación de un modelo de negocio inclusivo para empresas que tengan proyectado incursionar en estas para que tengan una idea general de lo que implica y los posibles beneficios que estos generan tanto a la empresa como para la sociedad.

Planteamiento de la pregunta científica

En el Ecuador en estos años ha tenido un lento crecimiento en lo que a inversión extranjera respecta, , por esto el autor plantea una medida para que la industria local crezca en conjunto con la población de bajos ingresos la cual la implementación de un modelo de negocios inclusivos sería una decisión viable para lograr este objetivo, pero hay que preguntarse, ¿Qué tan efectivo son estos modelos para el desarrollo económico en esta industria, tanto para los productores de bajos ingresos como para la industria que los aplica?

Pregunta Científica

¿Puede la implementación de los negocios inclusivos ser eficaz para el desarrollo económico de los sectores de bajos recursos dentro de la industria láctea?

Objetivos

Objetivo General

- Analizar la eficacia de la aplicación de un modelo de negocio inclusivo dentro la industria láctea en el Ecuador.

Objetivos Específicos

- Identificar los componentes teóricos y científicos en los modelos de negocios inclusivos y su implementación, desarrollo económico.
- Analizar la situación actual de los negocios inclusivos en el Ecuador
- Cuantificar el impacto que ha tenido la implementación de un modelo de negocio inclusivo tanto las empresas lácteas como las comunas de escasos recursos en el Ecuador.

Justificación

Esta investigación tiene como objetivo principal analizar la eficacia de la implementación de los negocios inclusivos para el desarrollo económico de la industria láctea en el Ecuador, esto tiene relevancia directa en la población de bajos recursos de los sectores ganaderos del país, ya que una aplicación de este modelo podría incentivar al desarrollo de estos sectores, creaciones de nuevas plazas de trabajo, reintegración de la Población Económicamente Activa, entre otros beneficios.

Es por esto que se debe analizar estos modelos con empresas que ya las hayan implementado para que sirvan como ejemplo para futuras empresas o inversiones que quieran incursionar en los negocios inclusivos.

Se usó el modelo de Negocio Inclusivo incorporado por Toni S.A. como referencia para este estudio ya que esta ha incorporado a gran escala esta medida, siendo este plan un perfecto objeto de estudio para la siguiente tesis.

1. Capítulo 1: Marco Teórico:

1.1 Desarrollo y sus teorías económicas.

1.1.1 Definición del término “Desarrollo”.

Actualmente se entiende como desarrollo al proceso que busca el progreso, la modernización, la civilización y globalización.

Las teorías referentes al desarrollo pueden estar orientadas al incremento de capital, es decir, el aumento de la producción de bienes y servicios. Estas teorías tienen un enfoque más economicistas, por lo cual entienden al desarrollo como la acumulación de capital físico, pero hay otras teorías la cual indican que el crecimiento (económico) no es el medio para alcanzar el desarrollo, sino que este es el fin del desarrollo en sí. (Ventura, 2015)

Ya que el desarrollo busca la modernización económica y social, ha sido el movilizador de ciertas políticas y pensamientos ideológicos de la política, convirtiéndose en materia de estudio académico. Se puede clasificar al desarrollo en tres dimensiones: Económico, social y sostenible.

A continuación repasaremos los conceptos teóricos de la economía, el desarrollo económico e indicadores.

1.1.2 ¿Qué es la economía?

Según la Real Academia de la Lengua Española, define a la economía como:

"La administración eficaz y razonable de los bienes.

El conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo.

Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos.

Ahorro de trabajo, tiempo u otros bienes o servicios.

Reducción de gastos anunciados o previstos."

(Real Academia de la Lengua Española (La RAE), 2014)

La economía en si puede ser aplicada en diversas actividades cotidianas, laborales, estudiantiles, salud, entre otros; ya que el fin de la economía es la optimización de las condiciones de vida en todos sus ámbitos.

A la economía se la puede cuantificar en los que se denomina "**Indicadores Económicos**" la cual ayudara para un mejor estudio de la misma.

1.1.3 Indicador Económico:

Un indicador Económico es el que mide la cantidad de dinero que tiene una nación, a este se lo define como PIB (Producto interno bruto) la cual se lo mide por la suma del valor total de los bienes y servicios finales producidos por un país durante un tiempo definido. (economía, 2013)

El PIB per cápita es el PIB dividido para el número total de habitantes de una nación.

Este índice ayuda para tener una referencia sobre el estado económico de una nación la cual servirá para diversos estudios macroeconómicos, como el crecimiento o el decrecimiento de la economía.

Nota: El valor del PIB per cápita se lo estudia con valores porcentuales comparables, ejemplo: "El PIB per cápita de Ecuador creció en 1.2% en el 2016 en comparación con el año 2015".

Teniendo en cuenta esto analicemos estos índices en el Ecuador en el año 2016.

Ecuador posee una población aproximada de 16.390.000 de habitantes y un PIB de USD 97.800.000.000 la cual nos da un PIB per cápita de USD 5.969,98 lo cual nos da un crecimiento desacelerado de -1.5% en comparación con los índices económicos del 2015. (Mundial, 2017)



(Datos recuperados del World Bank)

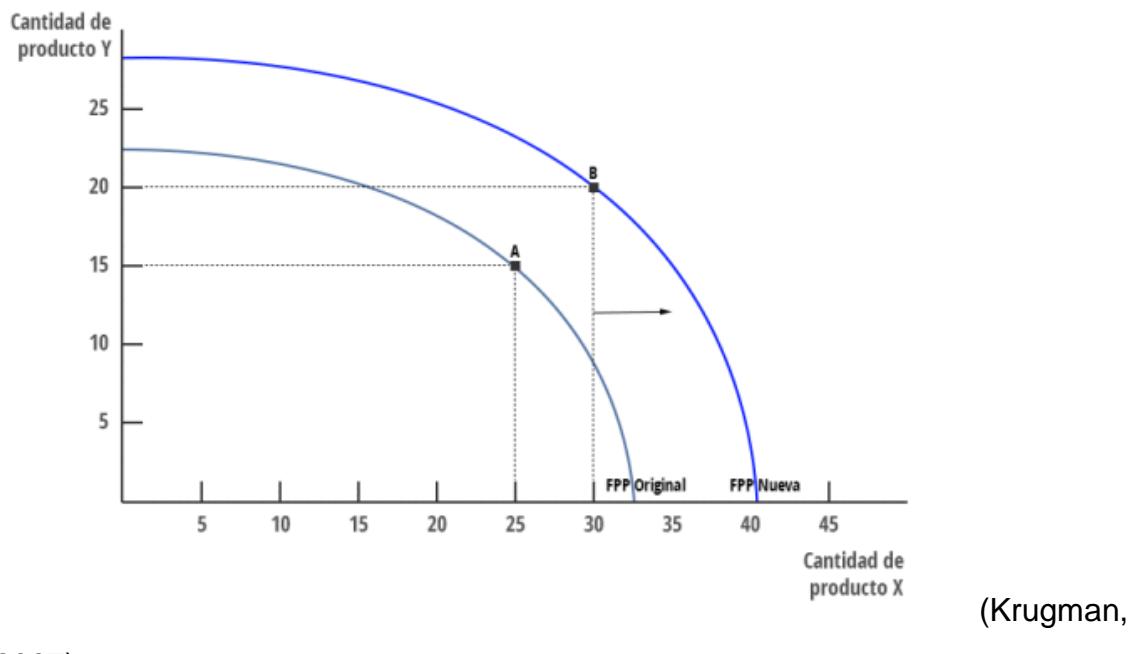
Ya habiendo abarcado estos temas podemos a pasar a estudiar lo que es el desarrollo económico.

1.2 Desarrollo económico

No hay que confundir los conceptos de "Desarrollo Económico" con "Crecimiento Económico" ya que según Krugman y Wess definen al crecimiento económico como:

"La capacidad de una economía para producir cada vez más bienes y servicios." (Krugman, 2007)

La cuál se la puede entender como el incremento en la diversidad de producción de la economía, por ejemplo, supongamos que los ingresos de un país dependen al 100% de ingresos petroleros, pero en el siguiente año este país comienza a explotar plata y oro, ahora los ingresos de este país ya no dependen netamente del petróleo sino que se han incorporado dos nuevos ítems a este, es decir este país ha crecido económicoamente.



El Desarrollo Económico en cambio se lo puede definir como el crecimiento sostenible en el ámbito social, medioambiental y económico.

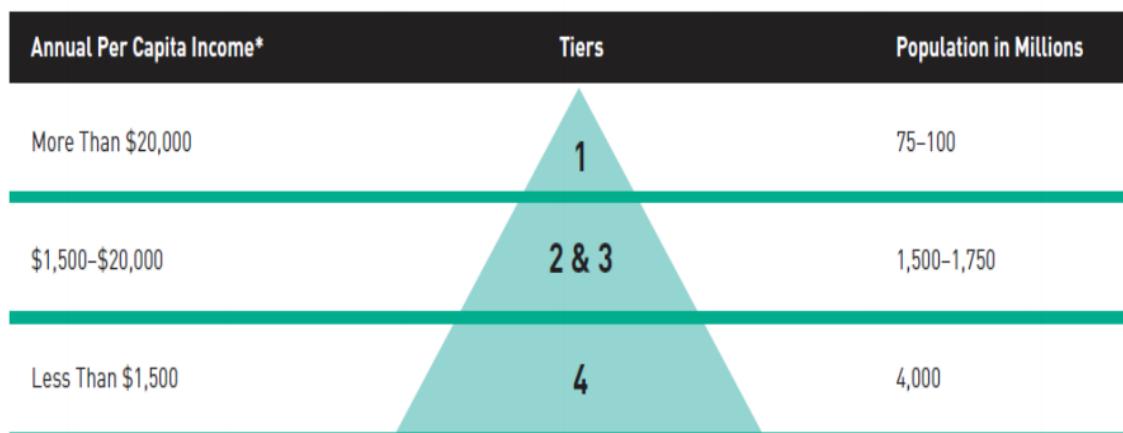
Según Susana de Tomás y otros autores definen varias implicaciones en el crecimiento económico:

- "La dimensión cuantitativa: el desarrollo implica un aumento cuantitativo de los flujos de producto-renta-gasto por habitante.
- La dimensión relativa: la medición del desarrollo de un país tiene en cuenta su población y el nivel alcanzado por otros países.
- La dimensión dinámica: el desarrollo no es sólo un estado (situación), sino principalmente un proceso.
- La dimensión temporal: el desarrollo es un proceso auto sostenido, que no sólo hace posible el dinamismo presente, sino también su continuidad en el futuro.
- La dimensión social: el desarrollo es un crecimiento solidario (solidaridad no sólo intergeneracional, sino también intergeneracional).
- La dimensión medioambiental: el desarrollo es un crecimiento sostenible desde el punto de vista de los recursos naturales y el equilibrio medioambiental." (Tomás, 2001)

1.3 Negocios Inclusivos

El Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo(SNV) define a los negocios inclusivos como: "Una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes."

**Gráfico 1
Pirámide la Economía Mundial elaborada**



Fuente: (Erick Siamis; Stuart Hart (Cornell University), 2008)

El objetivo de los programas de negocios inclusivos en el ámbito social es integrar a los sectores en el fondo de la pirámide (ingresos anuales inferiores a USD 1500) a la cadena de valor de sus empresas, buscando un desarrollo sostenible a través del tiempo para este sector.

1.3.1 Modalidades de Negocios Inclusivos

En el libro La Fortuna en el Fondo de la Pirámide "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", el autor clasifica a los negocios inclusivos en tres distintas modalidades:

Como indica Prahalad en su libro: “La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: Un modelo rentable, que sirve a las comunidades más pobres”, menciona que la población de la base de la pirámide no debe ser excluida ni como una carga, más bien como “consumidores con sentido del valor y además como empresarios creativos y con capacidad de recuperación”. (Hart, 2002)

Lo que nos da la primera modalidad de los negocios inclusivos la cual es:

- **Población de bajos ingresos como consumidores:**

La primera es la vinculación de las poblaciones de bajos ingresos como consumidores: las empresas crean productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de este segmento a precios y condiciones accesibles. (Erick Siamis; Stuart Hart (Cornell University), 2008)

Con esta modalidad se crean nuevos nichos de mercado, pero con la diferencia que va enfocada al sector del fondo de la pirámide es decir personas de bajos recursos, lo que se busca con esta modalidad es que este sector se reintegre al consumo y brindar productos que se acoplen a su capacidad adquisitiva.

Beneficios de esta modalidad; lo que se busca con captar este sector como consumidores es simplemente la competencia y exploración de mercado a nuevos sectores, siendo los costos bajos el factor decisivo, para que esto sea factible hay varios rubros la cual se puede minimizar, como los gastos de publicidad, empaquetado, logística, entre otros.

La segunda modalidad de los negocios inclusivos nace tras la necesidad empresarial de expandir su cadena de suministro de materia prima, buscando nuevas alternativas si visualizó en que los productores con escasos recursos económicos en conjunto formarían un grupo de proveedores numeroso y confiable, la cual con la correcta capacitación se puede conseguir la materia prima esperada. (Hart, 2002)

- **Población de bajos ingresos como productores/ proveedores/ distribuidores:**

La segunda modalidad de los negocios inclusivos es la incorporación del segmento de la base de la pirámide como productores, proveedor o distribuidor. (Erick Siamis; Stuart Hart (Cornell University), 2008)

Al incorporarse a los sectores de la base de la pirámide como proveedores/ productores, se busca eliminar la dependencia de grandes productores que por lo general son pocos ya que si este "gran" proveedor falla en la entrega de la materia prima se puede contar con estos proveedores para reponer la falta de materia prima y que su flujo continua constante, ya que una interrupción en los ciclos de producción para una empresa significa una pérdida en costos y stock.

Las empresas pueden también influir directamente en la producción de estos sectores, es decir, se les brinda capacitación tecnología, entre otros para que esta sea acorde a los estándares de calidad de la empresa con esto también se busca que al adquirir toda la producción de estos sectores se negocie un precio de adquisición exclusivo reduciendo así costos. Una manera de que esto ocurra es la creación de centros de acopio cercanos a comunas productoras de la materia prima deseada,

- **Población de bajos ingresos como socios o aliados:**

Las empresas participan en un proceso de co-creación de nuevos negocios con el sector del fondo de la pirámide.

Con esta modalidad se crea nuevas inversiones a futuro con el sector de bajos ingresos, creando sostenibilidad a través del tiempo, influyendo directamente en el desarrollo económico de este sector, creando nuevas plazas de trabajo, entre otros factores. (Erick Siamis; Stuart Hart (Cornell University), 2008)

Pero, ¿Qué beneficio tiene la empresa que aplica esta modalidad de negocio inclusivo?

Los beneficios a obtener con esta modalidad son comparables con los de la **Integración Vertical de los Negocios**, la cual al fusionar empresas

que de lleno le pueden suministrar materia prima a esta, eliminaría la dependencia de proveedores terceros y adquiriendo el producto a costo, esto tiene una importante repercusión de manera positiva en la reducción de costos de producción y rentabilidad final, ganando una importante competitividad en el mercado.

Según la Universidad de Navarra IESE Business Scholl en su informe "Negocios inclusivos: Creando valor para las empresas y las poblaciones de bajos ingresos" recalca que para que un negocio inclusivo sea llamado como tal hay una serie de cuatro requerimientos 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." (University of navarra, 2009)

1.3.2 Características de los negocios inclusivos.

Profundizando más con la definición, la red de Laboratorios de la Base de la Pirámide, en la Universidad de Cornell, propone que un negocio inclusivo debería reunir las siguientes características:

- Pertener al sector privado y estar basado en un modelo de negocio que crea valor para las comunidades de bajos ingresos y para la empresa.
- Ser un negocio que se base intensivamente en alianzas con organizaciones civiles y administraciones públicas para poder lograr un mayor número de externalidades positivas.
- La estrategia del negocio debería contemplar elementos de la triple cuenta de resultados (impacto social, económico y medioambiental de la actividad empresarial.)

- Que exista un modelo de referencia potencial a gran escala del modelo de negocio para conseguir un impacto transformador sobre la sociedad y generar beneficios económicos.
- (Erick Siamis; Stuart Hart (Cornell University), 2008)

1.3.3 El éxito de los negocios inclusivos

Según el informe de la SNV y el WBCSD la cual han llevado el asesoramiento de diversos programas de negocios inclusivos en América Latina y el mundo, ha puesto en estudio diversos casos para analizar el impacto en las comunidades y las empresas que han puesto en marcha programas de negocios inclusivos, arrojando resultados importantes.

En el informe dice que: Las empresas han mejorado su abastecimiento de materia prima en términos de volumen y calidad, han reducido costos y aumentado niveles de eficiencia, o bien han abierto nuevos canales de comercialización y distribución y han accedido a nuevos mercados.

Al mismo tiempo, las comunidades han incrementado sus ingresos por producción o por márgenes ampliados de ganancia, han aumentado sus opciones para acceder a servicios bancarios y crédito y han fortalecido sus organizaciones. En todo caso, se ha logrado generar valor mutuo que es la esencia de cada negocio verdaderamente inclusivo. Las lecciones aprendidas en la práctica se presentan a continuación como una serie de factores de éxito que la Alianza considera cruciales como punto de partida de todo Negocio Inclusivo y que influyen en su inicio, desarrollo y posterior sostenibilidad. (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2009)

Como indica el presidente de la WBCSD Samuel A. DiPiazza en una entrevista realizada por la SNV en el 2009 indica que: “*Tomando en cuenta que gran parte de la actividad económica hoy en día se realiza en países en vías de desarrollo y que el 90% del crecimiento poblacional está teniendo lugar allí, las empresas que promuevan negocios inclusivos serán las que tendrán más éxito en las próximas décadas.*”

(Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2009)

1.3.4 Dificultades en la práctica de los Negocios Inclusivos

La Organización pionera en Negocios inclusivos SNV en su informe referente a estos nos muestra en base a experiencias las dificultades presentes a la hora de

implementar un programa de N.I. y en el transcurso de las mismo, tanto para la empresa como para los involucrados en este programa (Comunidades de bajos ingresos), así mismo presenta las posibles maneras de solventar estos problemas, contribuyendo al éxito y que a su vez sirva de referente a otros modelos de negocios inclusivos.

Con relación a la empresa:

Como lo indica el informe: “*Muchas empresas encuentran dificultad en acceder a fuentes de financiamiento o capital de riesgo que les permita diseñar y poner en marcha un negocio inclusivo.*” (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2009)

La mayor parte de las entidades financieras no cuentan con planes financieros la cual se acoplen a la realidad económica del sector del fondo de la pirámide acopladas a un N.I. y no todas estas entidades están dispuestas a otorgar créditos sin tener garantías hipotecarias firmes.

El informe indica también la existencia de “una clara brecha” entre los conocimientos, capacidades e información de los sectores de bajos ingresos en referente a las exigencias del mercado que enfrentan las empresas anfitrionas del modelo de negocio inclusivo, lo cual puede dificultar su desarrollo, ya que estas deben cumplir con estándares de calidad regularizadas por entidades de control. Para solventar estas barreras presentadas las empresas pueden optar por un acelerado proceso de capacitación y educación, la cual en diversos casos puede representar uno de los principales rubros de inversión en la implementación de un modelo de negocio inclusivo. (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2009)

Con relación a las comunidades de bajos ingresos:

Una de las dificultades encontradas con respecto a las comunidades de bajos ingresos al momento de integrarse a un modelo de negocio inclusivo es la dispersión geográfica y los bajos niveles de asociatividad de estas comunidades la cual con estos factores presentes, se les dificulta alcanzar rápidamente economías de escala. Como se indica en el informe previamente citado: “*Los Negocios Inclusivos se caracterizan por involucrar a una gran cantidad de personas y realizar un gran número de pequeñas transacciones, con un margen bajo que se compensa con los altos volúmenes de transacciones*”. (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2009)

Una de las dificultades más visibles que enfrenta la empresa patrocinadora es la de reducir los costos de evolución mediante los procesos de inclusión que permitan la agrupación de un gran número de personas en una sola entidad con la que la compañía pueda establecer una relación comercial. Esta asociatividad

permite la agilidad en los procesos de negociación, capacitación, transferencia de tecnología, acopio y comercialización de los productos, entre otros.

Otra dificultad, según el informe de la SNV consiste en la coordinación de actividades del Negocio Inclusivo con entidades que ofrecen servicios de asistencia técnica y que cuenten con metodologías e instrumentos adaptados a la realidad cultural y social de los proveedores a pequeña escala. Constatamos que el nivel de adopción de las nuevas tecnologías por parte de los productores es bajo. (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2009)

Esto representa un factor de retraso para el ritmo de la empresa ya que esta ya tiene programado un ritmo proyectado mientras que las personas afiliadas muchas veces avanzan de manera lenta, ya sea por sus niveles de capacitación y aplicación de estos modelos.

Con relación al entorno:

Una de las dificultades con el entorno en relación a las comunidades con escasos recursos económicos es que el marco regulador convencional no tiene un impacto frecuentemente en estas comunidades, es decir que estas comunidades se caracterizan por ser altamente informales y no estar vinculadas con las normas tributarias y económicas formalmente establecidas. (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2009).

1.4 Negocios Inclusivos en el Ecuador.

Los negocios inclusivos fueron propuestos en el Ecuador en el año 2008 con el programa de Negocios Inclusivos: Ganamos Todos, impulsando por el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo Multilateral de Inversiones y la organización no gubernamental SNV. (Revista Líderes, 2010)

A inicios del proyecto cerca de 20 empresas se unieron en el programa teniendo ya en marcha modelos de negocios inclusivos, convirtiendo a Ecuador en el país con más programas de N.I. en marcha, este grupo de empresas incursionó en estos negocios con la asesoría del Servicio Holandés de Cooperación para el Desarrollo (SNV), estas empresas en su mayoría mantienen un modelo de N.I. que incluye al sector del fondo de la pirámide como proveedores de materia prima. (Diario "El Universo", 2009)

Las empresas la cuales han incorporado un modelo de N.I. son PRONACA, TONI, ILE, CERVECERIA NACIONAL, SUPERMAXI, MASISA, LA FABRIL, REYSAC, BANAENERGY. Y otras 10 entidades afiliadas a la Cámara de Industrias de Guayaquil. Hoy en día son más de 40 empresas que han optado por incorporar un modelo de N.I. en el país.

El 07 de Octubre del año 2013 se realizó una junta de empresarios en la Cámara de Comercio de Guayaquil en la cual se llegó a la conclusión de que los “Negocios inclusivos y las actividades eco amigables son una vía para lograr un desarrollo sustentable”. (Andes, 2013)

Aunque las empresas ya llevan varios años con la implementación de estos negocios inclusivos, esta práctica aún sigue siendo nueva, ya que las empresas las han implementado como resultado de un programa específico (Programa: Ganamos Todos). Por lo que un impacto socio económico no va a ser significativo mientras no exista una política de fomento en el país y que estos no sean ejecutados a largo plazo. Por otro lado, como lo indica Lorena Muñoz en su tesis “Negocios inclusivos en el Ecuador: el caso Aproca y UOPROCAE”: urge la necesidad de implementar metodologías de medición de impacto los distintos N.I. ya existentes, ya que por ahora no se conoce a fondo los resultados de estas práctica en la comunidades y especialmente en las empresas. *“Se conoce número de beneficiados pero no sus efectos en las comunidades, ni datos sobre el crecimiento de ventas de las empresas relacionado directamente con esta práctica, por lo que resulta difícil hablar de modelos que deben replicarse o procesos que deben corregirse”*. (Muñoz, 2016)

A continuación veremos varios casos de la aplicación de los negocios inclusivos por empresas en sus distintas modalidades.

Sector de escasos recursos como consumidores:

Un ejemplo de esta modalidad de negocio inclusiva lo emplea las cadenas de supermercados "El Rosado (Mi Comisariato)" y "Supermaxi", al poner en venta productos con su marca de supermercado a bajo precio de venta; pero ¿Cómo lo logran?

Para conseguir un bajo costo en la adquisición de estos productos, las cadenas de supermercados negocian con los grandes productores, comprando sus excedentes de producción, beneficiando también a la empresa productora ya que reduce sus costos en almacenamiento para estos productos, también al no haber gasto de publicidad y transporte (ya que el mismo productor envía estos productos a los centros de acopio de estos supermercados) para estos productos se reduciendo considerablemente el costo en marketing y logística. Con esto se obtienen productos de bajo valor de venta al público haciéndolos fácilmente accesibles al consumidor del fondo de la pirámide, habiendo un beneficio mutuo entre productor/ distribuidor/ consumidor.

Personas del fondo de la pirámide como proveedores:

Uno de los pioneros en el Ecuador de los negocios inclusivos sirve como referente para esta modalidad la cual es NOVACERO S.A., la cual con su programa la empresa oreció capacitación técnica y capital de trabajo a recicladores de chatarra interesados, la cual como lo indica una entrevista realizada por la revista "Líderes" a esta empresa "*se han convertido en una suerte de abastecedores de materia prima para los procesos productivos de la firma*". (Revista Líderes, 2008)

En sus inicios indica la empresa que trabajar con recicladores de chatarra era un reto para la compañía, ya que estos eran desconfiados, no tenían en cuenta las normas ambientales, ni de temas tributarios. En el 2008 contó con la ayuda de

siete microempresarios y hoy en día fueron 27 indica, y son aproximadamente dos mil los recicladores con la cual NOVACERO trabaja, demostrando la efectividad de la implementación de este modelo.

1.5 La industria láctea en el Ecuador

En el Ecuador, en la región Sierra, se produce el 73% de la leche, en la Costa el 19% y en la Amazonía el 8%.

La industria láctea en el Ecuador se ha desarrollado como tal desde 1900, aunque la pasteurización de la leche, el proceso por el cual se eliminan los microbios que puede tener, solo comenzó en 1938 en Quito, aunque no se procesaba sino una parte de la oferta. Desde entonces, la cadena productiva de la leche se ha desarrollado e intentado ganar espacios y generar ingresos para familias y comunidades enteras.

Según la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), a escala nacional, se dedican aproximadamente 3,5 millones de hectáreas a la producción de leche; la mayor parte del total en la sierra (75%), luego en la Amazonía (11%) y la diferencia (14%) en la Costa y Galápagos.

Datos de la AGSO muestran que en la sierra la venta de leche se convierte en el único medio de sustento de campesinos de zonas altas, donde no existe mucha opción de siembra.

Existe un aproximado de 298 mil productores, de los que la gran mayoría son medianos y pequeños, con propiedades menores a 100 hectáreas, en las que se produce 65% de la leche que se consume a nivel nacional. (Real, 2013)

1.5.1 Negocios inclusivos en la industria láctea.

La industria láctea no se queda atrás en la implementación de los negocios inclusivos, ya que en el Ecuador existe un gran número de productores lácteos de escasos recursos, siendo estos perfectos para formar parte de esta iniciativa.

Industrias Lácteas Toni y Salinerito han sido unas de las primeras compañías de lácteos en implementar estos modelos de negocio optando por la modalidad de incluir al sector del fondo de la pirámide como proveedores.

¿Cómo pusieron en marcha este modelo?

Ambas empresas pusieron en marcha un proceso similar para la implementación de un modelo de N.I. La cual fue con la creación de centros de acopio estratégicamente ubicadas en sectores aledaños a comunas productoras de lácteos, ofreciéndoles capacitaciones, asegurándoles la compra total de su producción y además de una retribución monetaria acorde al mercado actual la cual se denominó “Fair Pay” (actualmente se encuentra en USD 0.42 el litro)

1.5.2 Ejemplos de negocios inclusivos en la industria láctea en el Ecuador

La primera empresa en aplicar un modelo de negocio inclusivo en el país fue Salinerito en 1999 como parte de una ayuda social para su comunidad, Posteriormente la implemento Toni S.A. la cual fue en el 2008 con el programa “Ganamos Todos”, a continuación explicaremos más a fondo los programas implementados por estas empresas.

Toni S.A.

Un claro ejemplo de esto es el centro de acopio de la empresa Toni S.A. en Chone, Balzar, Calzeta, Flavio Alfaro, Guaranda y Pedernales. (Toni SA, 2017) La cual adquiere los lácteos de los productores cercanos a estos centros, pero no solo eso sino que la empresa brinda capacitaciones y adecuaciones tecnológicas para mejorar la eficiencia de su producción con el fin de garantizar un estándar de calidad alto.

Con esto los productores se benefician directamente de esta modalidad ya que todo lo que producen tiene ya un comprador para la totalidad de la producción, garantizando un retorno total de la inversión, dándoles la oportunidad de expandir o incrementar su capacidad de producción, como consecuencia se crea nuevas fuentes de trabajo y los productores presentan un incremento en sus ingresos.

SALINERITO

Esta empresa posee varios proyectos de ayuda social la cual denomina “Red de Economía Solidaria”, la cual se compone de distintos programas con enfoques al desarrollo y a la ayuda social a sectores necesitados y al medio ambiente.

En 1999, estas estructuras locales y las organizaciones no gubernamentales ecuatorianas que continuaban ligadas al proceso, constituyen la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM), siendo actualmente socias 80 queserías comunitarias ubicadas en seis provincias de la Sierra (Azuay, Bolívar, Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha y Tungurahua) y las siguientes ONG's: Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), Promoción Humana Diocesana de Guaranda (PHD) y Fundación Misión Salesiana. En conjunto las plantas actualmente procesan alrededor de treinta mil litros de leche por día. (Salinerito, 2014)

Capítulo 2 Metodología:

2.1 Método de investigación

Se llevará a cabo una investigación no experimental de carácter **exploratorio**. La cual están relacionadas con las entrevistas al supervisor logístico de los centros de acopio Ubicados en Guaranda la cual forman parte de los programas de negocios inclusivos de las empresas Toni S.A. y SALINERITO, y a las entrevistas y encuestas realizadas los productores lácteos la cual formar parte de este programa, esto con el fin de conocer los procesos actuales la cual nos permitirá analizar la situación actual, el avance de estos programas, y el impacto que han tenido tanto en las empresas como en los proveedores, Se realizará encuestas a estos proveedores lácteos para medir de manera estadística si han tenido o no un desarrollo económico en el transcurso de este programa de negocios.

2.2 Tipo de investigación

El tipo de estudio utilizado en esta investigación es exploratorio, debido a que el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado. Se empieza explorando mediante preguntas para obtener un contexto particular, identificar los problemas o sugerir afirmaciones. (Sampieri, 2010)

Se implementará una investigación descriptiva, para llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas, esta investigación no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción. (T., 2000)

Este tipo de investigación ayudara a tener una idea clara sobre los hábitos de los productores y describir los procesos realizados para la capacitación, producción y distribución de la producción.

Los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los problemas o eventos. Se centra en explicar porque ocurre ese evento y en qué condiciones se manifiesta, o el motivo de la relación de dos o más variables. (Sampieri, 2010)

2.3 Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos para la siguiente investigación es de suma importancia ya que ayudará a determinar la influencia de los programas de negocios inclusivos incursionado por las empresas lácteas en el desarrollo económico de los pequeños productores la cuales poseen de escasos recursos económicos, con la finalidad de analizar su situación actual con el fin determinar la efectividad de este programa.

Entrevista:

La entrevista debe ser abierta, para que los participantes se sientan cómodos y expresen de la mejor manera sus puntos de vista y experiencias. Esta herramienta de investigación se la realiza a productores lácteos y encargados de empresas la cuales tienen en marcha programas de negocios inclusivos.

Muestreo por conveniencia:

Según John W. Creswell define al muestreo por conveniencia como un procedimiento de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados. (Creswell, 2009)

Esta encuesta se realizará por facilidad del autor a varios productores lácteos con el fin de obtener un resultado medible y analizable del impacto económico que han tenido en el transcurso del tiempo desde su afiliación a un programa de negocios inclusivos.

Observación directa:

Implica adentrarse a profundidad en situaciones laborales cotidianas como la recepción del lácteo dentro del centro de acopio y atento a las actividades de los despachadores. Se busca recolectar información de lo que hacen los participantes, en qué momento y como lo hacen, pero sin intervenir en sus procesos cotidianos con una participación pasiva.

2.4 Delimitación

El análisis de la investigación se enfoca en los productores lácteos locales del cantón Guaranda y aledaños a este, también en las empresas cuyos programas de negocios inclusivos se realizan en este sector (Toni S.A., Salinerito). El estudio se realizó en el primer trimestre del año 2017.



Imagen tomada de la página www.Salinerito.com (Slinerito, s.f.)

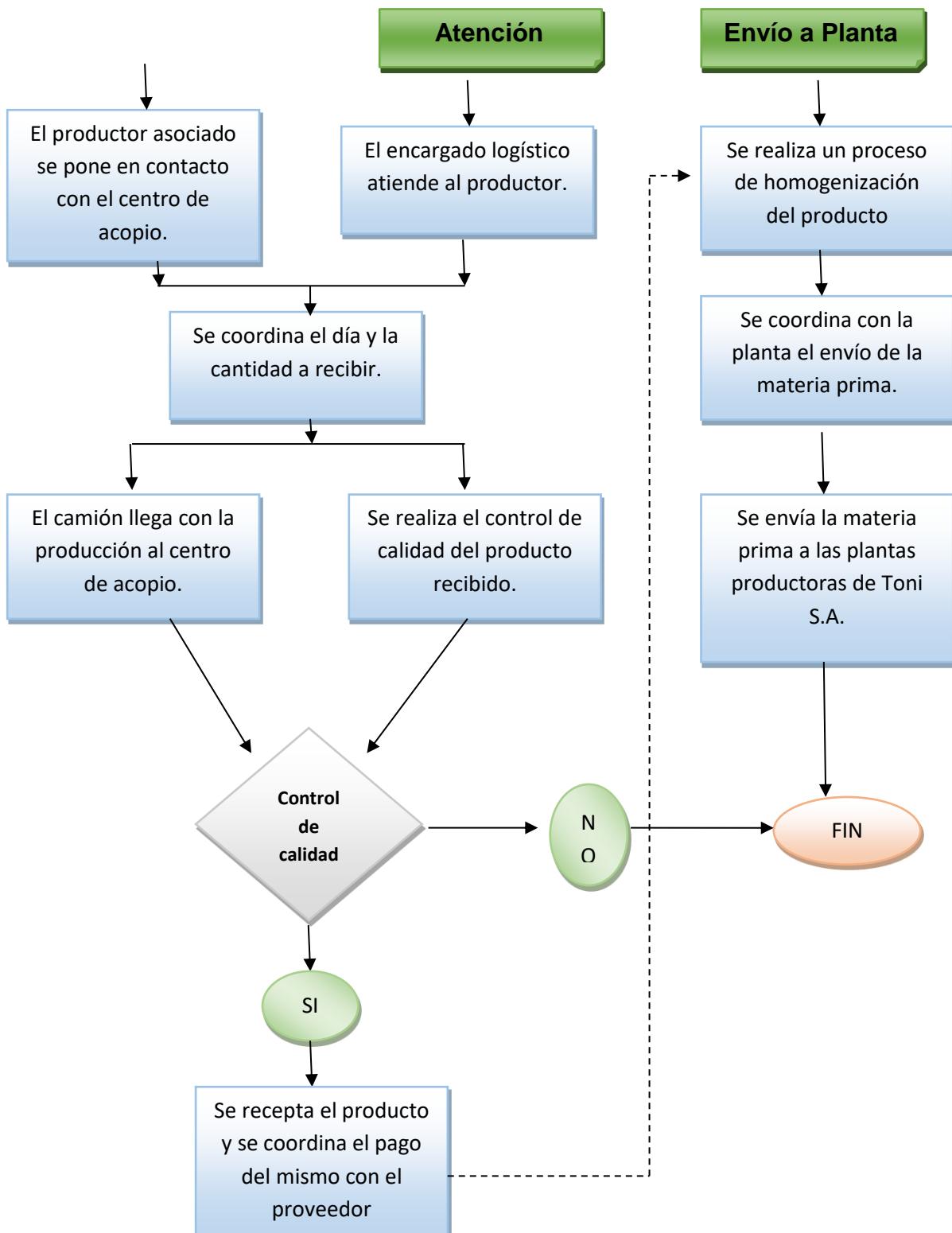
Capítulo 3. Diagnóstico

Las empresas que han optado por implementar un programa de negocios inclusivos más que como ayuda social lo que se buscaba era incrementar el número de proveedores para así minimizar el riesgo de abastecimiento de materia prima en las plantas de producción.

Para lograrlo han puesto centros de acopio distribuidos estratégicamente en diversos sectores del país la cuales en estos hay una gran producción láctea en su mayoría de carácter informal, para la cual las empresas les brindan la oportunidad de integrarse a su programa, capacitándolos y brindándoles asesoramiento con el fin de mejorar la calidad de su producción, ya que estas se manejan con estándares de calidad.

Según las entrevistas realizadas por el autor, se pudo observar que los productores han notado una gran diferencia en su calidad de vida desde que se han incorporado un programa de negocios inclusivos. Las cuales se revisarán con más profundidad a continuación.

3.1 Proceso Actual



Elaborado por el autor en base a observación directa en el centro de acopio de Toni S.A ubicado en el Km 20 Vía Guaranda

En el gráfico visto se puede observar los procesos realizados por los centros de acopio para la recepción de la producción, la cual comienza con la llamada del productor hacia el centro de acopio indicando la cantidad de leche a ofrecer (por

litros), posterior se agenda la entrega para programar hora y día (generalmente es pasando un día), al receptar la producción, el centro de acopio recoge muestras para una rápida inspección de calidad, si este no la aprueba se rechaza la producción, en caso de aprobarse este pasa a los tanques de almacenamiento para realizar un proceso de pasteurizado con el fin de ser enviados a las plantas de producción.

4.5 Análisis de las encuestas a proveedores frecuentes.

A continuación analizaremos los resultados de las encuestas realizadas a distintos productores lácteos pertenecientes a programas de negocios inclusivos en el cantón Guaranda, las encuestas se realizaron en este sector por conveniencia del autor, la cual fueron 5 productores de lácteos la cual han mostrado un gran desarrollo a nivel económico en el transcurso del programa.

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva usted dentro de un programa de negocios inclusivos?

Cuatro de los seis productores encuestados perteneces al programa de negocios inclusivos desde el 2009 y los otros dos restantes formaron parte del mismo a partir del 2010.

El centro de acopio de Toni S.A. comenzó su funcionamiento en el año 2008, mientras que Salinerito lleva comprando producción láctea desde el año 1999, pero este último era más parte de una ayuda social ya que para esos tiempos el término de “Negocio Inclusivo” aún no era muy conocido.

Pregunta 2: ¿Usted cuantos litros de leche aproximadamente produce al día?

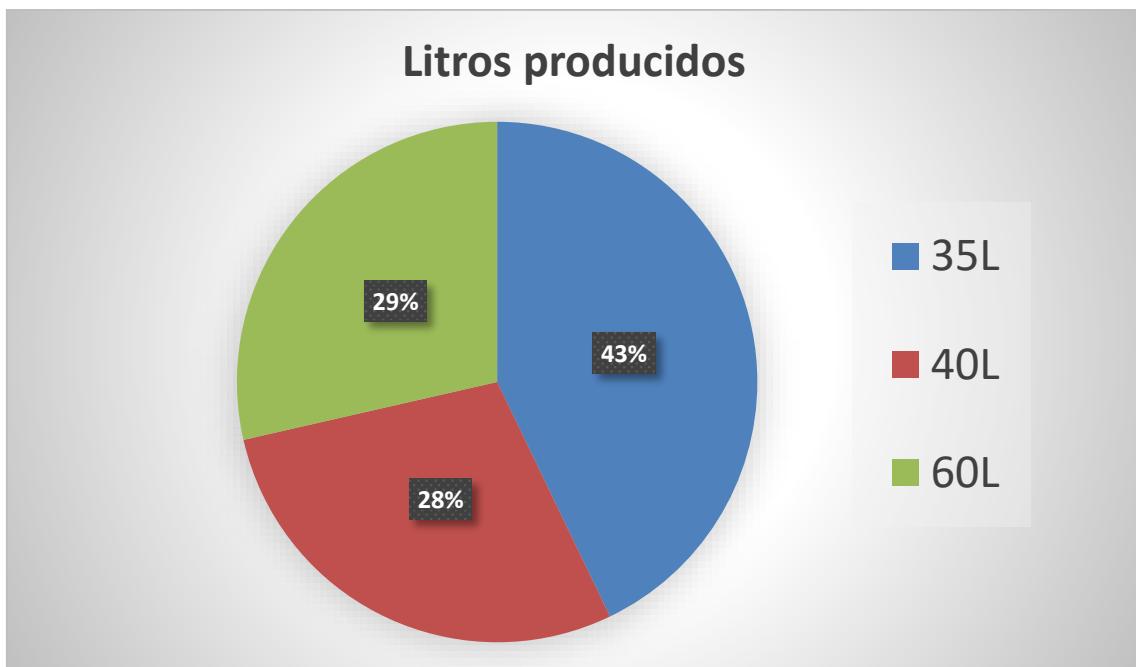


Grafico realizado por el autor mediante encuestas realizadas a productores lácteos del cantón Guaranda.

Tres de los productores dicen producir una cantidad de 35 Litros de leche al día, 2 de ellos produce 40 litros y los otros dos restantes producen 60 litros diarios.

Los valores varían dependiendo del número de vacas la cual poseen los productores, las condiciones climáticas la calidad del pastizal en la cual se alimentan las mismas y la salud del ganado.

Pregunta 3: Aproximadamente ¿En cuánto han crecido sus ingresos económicos desde que formo parte del programa de NI a la actualidad?

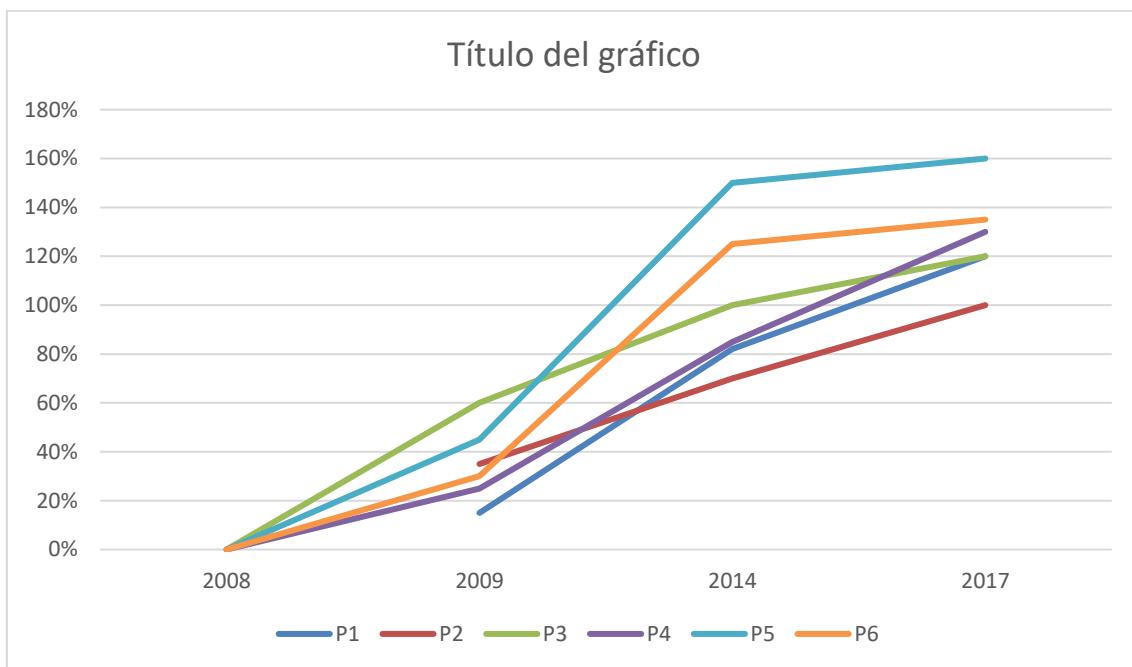


Grafico elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas a productores lácteos del cantón Guaranda.

Los resultados obtenidos en la encuesta en base al incremento económico de los productores lácteos que pertenecen a programas de negocios inclusivos han sido importantes, ya que desde que han formado parte de estos han tenido un incremento porcentual bastante significativo, esto se debe a que los productores desde que forman parte del programa ya tienen asegurada la totalidad de la compra de su producción, sumado a que las empresas les ofrecen un pago justo acorde al mercado la cual actualmente ronda los USD 0.45 por litro de leche

denominado "Fair Pay", Las capacitaciones y adecuaciones brindadas por parte de las empresas anclas han influido en el incremento de la producción de leche, pero el porcentaje de este influirá obviamente en el número de vacas que posea el productor.

4.6 Análisis de la eficacia de la aplicación de un modelo de negocio inclusivo en la industria láctea.

Como hemos visto en los resultados de las encuestas realizadas a los proveedores incorporados a este sistema la eficacia de la aplicación de estos modelos han sido altamente beneficioso habiendo tenido en promedio entre todos un incremento en sus ingresos económicos del 97,5% y en su producción en un 46.25%, siendo este ingreso económico un factor clave para el desarrollo económico de las vidas de los productores afiliados a este modelo, por ejemplo ahora los productores han optado por una remodelación completa o inclusive la construcción de una nueva vivienda incrementando su calidad/ confort y estilo de vida notablemente. Los productores ahora también han optado por afiliarse al seguro social teniendo ya servicio médico siendo una de estos uno de los factores que influyen en el desarrollo económico.

Optar por un sistema de "Fair Pay" (USD 0.42 por litro de leche) por parte de estas empresas ha sido una manera muy eficaz para el desarrollo económico de sus productores, ya que ellos antes de este modelo optaban por la venta de su producción a intermediarios haciendo que estos obtengan una rentabilidad casi nula manteniéndolos en la pobreza y no capaces de invertir en su negocio o en mejorar su calidad de vida, haciendo poco atractiva la inversión en este rubro por parte de la comunidad de bajos ingresos, ya que solo los grandes productores obtenían un beneficio en esta industria en ese sector.

Los beneficios desde el punto de vista de las empresas ancla también han cumplido con su objetivo que era el de diversificar su fuente de proveedores de leche, eliminando la dependencia de grandes proveedores. La aplicación de este

modelo por parte de estas empresas ha sido muy acertada y su aplicación y ejecución ha sido realizado de una manera eficaz siendo digno de admiración y un excelente modelo referencial para otras empresas que quieran optar por la implementación de un sistema de negocios inclusivos.

6. Conclusiones.

Luego de analizar e interpretar los resultados obtenidos a través de las técnicas de recolección de datos empleadas, se procede a la presentación de conclusiones, las cuales hacen referencia a cada uno de los objetivos específicos planteados.

Con respecto al primer objetivo se estudió y dejó en claro los conceptos y orígenes de: Desarrollo, desarrollo económico, negocios inclusivos junto a sus modalidades y características, los negocios inclusivos en el Ecuador y su situación actual y por último los negocios inclusivos en la industria láctea en el país.

Actualmente el Ecuador posee varias empresas la cual optan por incorporar un modelo de negocios inclusivos, ya que han tenido un gran éxito en el desarrollo económico de estas,

El desarrollo económico de los productores lácteos la cual están en un programa de N.I. ha presentado, según las encuestas realizadas un incremento significativo en sus ingresos económicos, llegando inclusive a un incremento del 160% de los mismos.

Las empresas anclas de estos negocios (Toni S.A.; SALINERITO), han cumplido con su objetivo planteado siendo de la aplicación de estos programas un éxito, ya que no dependen de grandes productores para abastecerse de materia prima.

Lo cual nos lleva a la conclusión de que la implementación de un modelo de negocios inclusivos en la industria láctea en el Ecuador es eficaz y rentable para

el desarrollo social y económico de los sectores de escasos recursos económicos implicados en el mismo.

Bibliografía

- Andes. (07 de 10 de 2013). *andes (agencia pública de noticias del Ecuador y Sudamérica)*. Recuperado el 04 de 11 de 2017, de <http://www.andes.info.ec/es/economia/empresarios-proponen-negocios-inclusivos-actividades-ecoamigables-lograr-desarrollo>
- Carrera, N. (08 de 03 de 2012). *vivenciascuador.blogspot.com*. Recuperado el 23 de 03 de 2017, de <http://vivenciascuador.blogspot.com/2012/03/negocios-inclusivos-en-ecuador-el-caso.html>
- Creswell, J. (16 de 10 de 2009). *Explorable*. Recuperado el 18 de 10 de 2017, de <https://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>
- Diario "El Universo". (21 de 06 de 2009). *El Universo*. Recuperado el 08 de 08 de 2017, de <https://www.eluniverso.com/2009/06/22/1/1356/970E8313EAF84330B1E853AED2F5C912.html>
- Diario El Telégrafo. (18 de 10 de 2014). *La producción lechera en Ecuador genera \$ 1.600 millones en ventas anuales (Infografía)*. Recuperado el 15 de 08 de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-produccion-lechera-en-ecuador-genera-1-600-millones-en-ventas-anuales-infografia>
- economía, S. d. (2013). *SE*. Recuperado el 05 de 07 de 2017, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/6950-para-que-sirve-el-pib>
- Erick Siamis; Stuart Hart (Cornell University). (2008). *Protocolo de la base de la pirámide "The base of the Pyramid protocol: Toward Next Generation BoP Strategy"* (Segunda Edición ed.). New York: Johnson.
- Goldman. (2017). *www.Plusvalia.com*. Recuperado el 30 de 07 de 2017, de http://www.plusvalia.com/propiedades/guaraña-terreno-en-venta-200-mts-2-52635154.html?utm_source=mitula&utm_medium=cpc&utm_campaign=mitula&ocultarDatos=true
- Hart, C. P. (2002). *Strategy + Business: The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Booz Allen Hamilton.
- Krugman. (2007). Macroeconomía: Introducción a la economía. En K. / . Wess, *Macroeconomía: Introducción a la economía* (pág. 25). REVERT'E.
- Mundial, B. (2017). *World Bank*. Recuperado el 22 de 07 de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>

- Muñoz, L. (2016). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*. Recuperado el 01 de 11 de 2017, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5006/1/T1966-MRI-Mu%C3%B1oz-Negocios.pdf>
- Real Academia de la Lengua Española (La RAE). (10 de 09 de 2014). *LA RAE*. Recuperado el 10 de 01 de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=ELVW605>
- Real, L. (23 de 04 de 2013). Industria láctea con mejores condiciones de producción . *Revista Gestión*, 4.
- Revista Líderes. (2008). Grandes y pequeños ganan con el negocio inclusivo. *Revista Líderes*, 14. Recuperado el 22 de 07 de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/grandes-pequenos-ganan-negocio-inclusivo.html>
- Revista Líderes. (11 de 07 de 2010). *Revista Lideres*. Recuperado el 08 de 11 de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/grandes-pequenos-ganan-negocio-inclusivo.html>
- Salinerito. (2014). Recuperado el 11 de 09 de 2017, de <http://www.salinerito.com/economia-solidaria/red-de-economia-solidaria>
- Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación . En Sampieri, *Metodología de la investigación* (pág. 48). Mc Graw Hill.
- Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo. (01 de 07 de 2009). *negocios inclusivos*. Recuperado el 01 de 11 de 2017, de file:///C:/Users/ivan/Downloads/wbcasd_snv_negocios_inclusivos_amlat.pdf
- Slinerito. (s.f.). Obtenido de <http://www.salinerito.com/institucional/salinas-y-sus-comunidades>
- Sosa, C. (04 de 01 de 2016). *El comercio*. Recuperado el 15 de 06 de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-2016-fmi-cepal-ecuador.html>
- T., G. (2000). Investigación Descriptiva. En G. T., *Tipos de investigación* (pág. 22).
- Tomás, D. (2001). *Gestiópolis*. Recuperado el 16 de 07 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/que-son-crecimiento-economico-y-desarrollo-economico-se-relacionan/>
- Toni SA. (02 de 2017). *TONISA*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://www.tonisa.com/conozca-toni/responsabilidad-social-empresarial/5.aspx>
- University of navarra. (2009). *Negocios Inclusivos: Creando valor para las empresas y para la población de bajos recursos*. Navarra: IESE bussines School.
- Vélez, L. (24 de 08 de 2011). Lisst Vélez asegura: Ecuador es el país que posee la mayor cantidas de los negocios inclusivos. *El Financiero*, 2.
- Ventura, J. P. (Ed.). (09 de 01 de 2015). Recuperado el 07 de 11 de 2017, de El Orden Mundial: <https://elordenmundial.com/2015/01/09/introduccion-al-concepto-de-desarrollo/>

Anexos:

Entrevista realizada al supervisor de calidad del centro de acopio de Toni S.A. ubicado en Guaranda.

-¿Desde cuándo entró en funcionamiento el centro de acopio de Toni aquí en Guaranda?

Este centro de acopio fue uno de los primeros en entrar en funcionamiento, ya que actualmente contamos con varios centros de acopio en todo el país, este en particular comenzó su funcionamiento el 14 de Agosto del 2008 y en sus inicios contábamos con 20 productores lácteos.

-¿Qué clase de capacitaciones brinda la compañía a sus proveedores?

Bueno les brindamos distintas capacitaciones y asesoramiento para la aplicación de las mismas, tales como uso de tecnologías de producción láctea, normas de control sanitario en zonas de extracción, control de suelo y sembrío (ya que la alimentación del ganado incurre directamente en la salud del mismo), y contamos con controles veterinarios para el ganado.

-¿Cuáles son los procesos realizados por la compañía para incluir a un nuevo proveedor a su programa?

Lo primero contamos con una base de datos obtenida por medio de un estudio previamente realizado antes de que el proyecto se pusiera en marcha, la cual es un censo de los productores lácteos en el país, de estos se les realiza una entrevista y se les ofrece la participación en este proyecto, al firmar un documento la cual indica su inclusión al programa se procede con las capacitaciones y asesoramiento continuo para comenzar con la captación de su producción. La empresa hace un control de calidad en cada lote recibido por nuestros proveedores, en caso de no contar con el margen requerido, se rechaza la producción y se realiza una investigación en su producción para determinar el causante de la baja en la calidad.

-En su opinión, ¿Ha cumplido los objetivos el proyecto de negocios inclusivos que han puesto en marcha?

Sí, el objetivo del centro de acopio era captar numerosos proveedores para nuestra materia prima, con el fin de minimizar los riesgos de un desabastecimiento con la cual no podríamos producir, generando pérdidas económicas para la empresa, pero con este modelo se han captado numerosos proveedores, haciendo que la dependencia de un solo proveedor sea cosa del pasado.

Entrevista realizada a José Cárdenas productor lácteo del cantón Guaranda:

-¿Desde cuándo se ha integrado al programa de negocios inclusivos de la empresa Toni S.A.?

Bueno, comencé a producir para Toni desde inicios del 2010, ya que como a mis otros compañeros les iba bien con esto decidí integrarme también al programa.

-¿En qué le ha ayudado la compañía para mejorar su producción?

Nos brindó cursos para mejorar la producción como el cuidado de los pastizales y también nos proporcionó crédito para adquirir tecnologías para la extracción y almacenamiento de leche.

En fin si ha sido de gran ayuda para la mejora de mi producción, de hecho al principio contaba solo con 3 vaquitas y ahora poseo 7.

-¿Antes del programa como comercializaba su producción?

Antes vendía mi producción al menudeo por el sector, o a intermediarios que venían directamente a mi terreno a comprar mi producto, no ganaba mucho, pero sobrevivía.

-¿Ha notado alguna mejora económica desde que empezó el programa?

¡Por supuesto!, la empresa, primero que me compra toda mi producción, paga bien, eso me ha permitido comprar más vacas y mejorar mi calidad de vida.

Formato de encuesta a los productores:

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva usted dentro de un programa de negocios inclusivos?

Pregunta 2: ¿Usted cuantos litros de leche aproximadamente produce al día?

Pregunta 3: Aproximadamente ¿En cuánto han crecido (o no) sus ingresos económicos desde que formó parte del programa de NI a la actualidad?

AÑO	PORCENTAGE