



**AMADA AVICULTURA,
RETOS DE UNA EMPRESA SOCIAL EN EL SECTOR RURAL COLOMBIANO**

ADELAIDA CORRALES DUQUE

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN
SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL

MEDELLÍN

2022

**AMADA AVICULTURA,
RETOS DE UNA EMPRESA SOCIAL EN EL SECTOR RURAL COLOMBIANO**

Trabajo de grado para optar el título de magister en gerencia de empresas sociales para la
innovación social y el desarrollo local.

Adelaida Corrales Duque¹

Co-asesora: Ruth Catalina Ortiz Martínez²

Asesor: Mario Enrique Vargas³

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local

Medellín

2022

¹ acorraled@eafit.edu.co

² katanisa@hotmail.com

³ mvgargas@eafit.edu.co

CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO	9
2. MARCO TEÓRICO.....	11
3. MARCO CONCEPTUAL	17
3.1. EL EMPRENDIMIENTO RURAL COMO APUESTA PARA EL DESARROLLO....	17
3.2. EMPRESAS BIC EN COLOMBIA	21
4. ESTUDIO DE CASO	24
4.1. HISTORIA.....	27
4.1.1. Emprender en lo rural.....	27
4.1.2. AMADA ¡Cuida a quien te alimenta!.....	30
4.1.3. AMADA Avicultura como empresa BIC	33
4.1.4. El desafío de emprender en lo rural	36
4.2. ANEXOS	40
4.2.1. Anexo A. Informe económico de la empresa AMADA Avicultura.....	40
4.2.2. Anexo B. Diagnóstico de gestión humana en AMADA Avicultura	45
5. NOTA DE ENSEÑANZA	53
5.1. INTENCIÓN EDUCATIVA DEL CASO.....	53
5.2. SECUENCIA DE TEMAS DEL CURSO (O CURSOS) EN EL CUAL SE PODRÍA UTILIZAR ESTE CASO.....	54
5.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	55
5.4. SÍNTESIS	55
5.5. TEMAS Y SUBTEMAS	56
5.6. OBJETIVOS DEL CASO DE ENSEÑANZA	56
5.6.1. Objetivo de Enseñanza	56
5.6.2. Objetivos de aprendizaje	56
5.7. ACTIVIDADES SESIÓN PREVIA.....	58
5.8. PLENARIA O DISCUSIÓN DE CLASE	59
5.8.1. Discusión y trabajo en subgrupos.....	59
5.8.2. Discusión plenaria.....	60
5.8.3. Cierre de la sesión.....	60

5.8.4. Sesión posterior a la plenaria.....	60
5.9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	60
5.10. PREGUNTAS DETONANTES.....	61
5.11. PLAN PIZARRÓN:.....	61
5.12. EVALUACIÓN (RÚBRICA).....	63
5.13. PREGUNTAS DETONANTES Y ANÁLISIS POR PARTE DEL AUTOR.....	65
5.14. BIBLIOGRAFÍA PARA EL DOCENTE.....	85
5.15. ANEXOS DE APOYO AL DOCENTE.....	86
5.15.1. Anexo C. Estructura organizacional de AMADA.....	86
5.15.2. Anexo D. Guía preparación individual de un caso de enseñanza.....	87
5.15.3. Anexo E. Ensayo corto ¿conoces una empresa social exitosa?.....	90
5.15.4. Anexo F. Herramienta de modelo de negocio CANVAS.....	93
6. REFERENCIAS.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Incremento del alimento concentrado (2021 - 2022).....	40
Tabla 2. Diferencia de precio promedio por unidad en cada segmento de mercado	42
Tabla 3. Cuota de ventas por segmento de mercado.....	42
Tabla 4. Volumen de transacciones y Cantidad de unidades negociadas con Aliadas	44
Tabla 5. Tiempos sugeridos para el docente	60
Tabla 6. Modelo Canvas social para la empresa AMADA Avicultura.....	70
Tabla 7. DOFA AMADA Avicultura S.A.S BIC	79
Tabla 8. Resultados ponderados del análisis DOFA.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Incremento acumulado del alimento concentrado (2021 - 2022)	41
Gráfica 2. Ventas por segmento de mercado	43
Gráfica 3. Cantidad de unidades negociadas	44
Gráfica 4. Prácticas de gestión de recursos humanos	45
Gráfica 5. Factor niveles de implementación GRH	47
Gráfica 6. Factor cultura organizacional rasgos directos	49
Gráfica 7. Factor cultura organizacional rasgos combinados	51

RESUMEN

El caso describe la situación a la que se ve enfrentada Adelaida Corrales Duque, gerente y fundadora de la empresa AMADA Avicultura S.A.S. BIC, en un momento de crisis nacional en el sector agropecuario, debido a la constante alza de los insumos, Adelaida debía decidir sobre el aumento en el precio de compra de huevos a las mujeres aliadas, paralelamente se encontraba en la necesidad de crear una estrategia para fidelizar a las mujeres rurales al interior de la compañía, las mujeres rurales eran parte fundamental de la propuesta de valor del negocio y durante el periodo de estudio, estas se venían desvinculando de manera periódica; Si esta situación continuaba, la empresa AMADA Avicultura perdería capacidad económica, lo que arriesgaba la continuidad de la operación en el corto plazo y también pondría en entredicho el impacto social que la compañía estaba generando. Para la empresa y para Adelaida esto suponía poner en duda el merecimiento del sello BIC como empresa social y la confianza de presentarlo ante sus clientes y sus colaboradores en el territorio.

ABSTRACT

The case study describes the situation faced by Adelaida Corrales Duque, manager and founder of AMADA Avicultura S.A.S. BIC, this occurs meanwhile the agricultural sector was facing a national crisis due to the constant rise in agricultural supplies, Adelaida had to decide about the increase in the purchase price of eggs from allied women that belongs of her company, at the very same time was necessary create a strategy to retain rural women within the company, rural women were a fundamental part of the business's value proposition, meanwhile in the same study period they had been dissociating themselves periodically from the business; If this situation continued, the company would lose economic capacity and would risk the operational capabilities in the short term and would also threatening putting on doubt the social impact that the company was generating. For Adelaide and her company, this would open a door for question the worthiness of the BIC certification as a social enterprise and the self-confidence to present it to their clients and partners on their local territory.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

La realización del caso de enseñanza para la empresa AMADA Avicultura S.A.S. BIC, obedece al permanente reclamo de la comunidad académica y empresarial, para conocer casos sobre administración de empresas reales colombianas, y más aún de pequeñas y medianas empresas del sector rural antioqueño. Este trabajo evidencia los retos que las empresas de la región tienen en el día a día y más aún siendo empresas sociales emergentes, permitiendo llevar a las aulas de clase de los recintos universitarios, casos con los cuales los alumnos se identifiquen y tengan una mayor apropiación del conocimiento.

AMADA Avicultura es una empresa recién formalizada, la cual trabaja en el municipio de Abejorral - Antioquia desde el año 2017 y ha desarrollado diferentes avances a lo largo de los años, primero como emprendimiento netamente de producción agropecuaria y posteriormente como empresa social. Ha obtenido diferentes reconocimientos en entidades a nivel nacional e internacional, y se proyecta para el año 2025 como una de las principales empresas sociales en el departamento de Antioquia.

Esta experiencia es importante de resaltar dado que el sector rural de nuestro país es uno de los más vulnerables en temas sociales, los problemas coyunturales de conflicto armado, las grandes brechas entre lo rural y lo urbano, la invisibilidad de la mujer en el sector rural, entre muchas otras causas⁴, han ocasionado que sea un sector relegado y no se aproveche todo el potencial de desarrollo con el que cuenta.

⁴ Problemáticas como la tenencia de la tierra, bajo acceso a créditos agropecuarios, problemas en las vías para comercializar productos, baja calidad en la educación, analfabetismo, bajo relevo generacional.

Por lo tanto, ver cómo en una región rural de posconflicto⁵, se crea un emprendimiento productivo de manera endógena y a su vez este sirve para satisfacer necesidades sociales en el territorio, es motivo para llevar este caso a las aulas de clase de estudiantes de maestría, que buscan a través de casos cercanos, ejemplificar el significado de una empresa social y conocer realidades de los agronegocios en el país.

Dado lo anterior, la principal problemática que aborda el caso son los retos que enfrenta una empresa social al implementar un modelo de negocio de valor compartido en el sector rural antioqueño, para continuar generando desarrollo local en el territorio.

Temas clave: Emprendimientos rural - Empresa social - Valor compartido - Empresa BIC
- Modelo de negocio

⁵ Abejorral pertenece al listado de municipios ZOMAC, aquellos donde en los últimos 10 años el conflicto ha sido particularmente intenso, bajo el indicador del Departamento Nacional de Planeación que mide la incidencia del conflicto, tomando aquellos territorios donde fue medio, medio alto o alto; y finalmente aquellos municipios que no están muy cerca de las capitales.

2. MARCO TEÓRICO

Tres teorías sobre el desarrollo empresarial sostenible son las que soportan el estudio de caso de enseñanza de la empresa AMADA Avicultura.

La primera de ellas y más importante es la creación de valor compartido, propuesta y desarrollada por Michael Porter y Mark Kramer (2011), ambos la definen como “La capacidad de una empresa para ir más allá de satisfacer las necesidades del cliente y abordar necesidades sociales fundamentales a través de su modelo de negocio”.(p. 6).

En este sentido, esta teoría sugiere que, las empresas necesitan apropiarse nuevamente de los problemas sociales para generar soluciones que generen rentabilidad.

Durante mucho tiempo, las empresas dejaron los problemas sociales a entidades gubernamentales o a otro tipo de organizaciones que se fueron creando a lo largo del tiempo, como las ONG, desconociendo que como empresas no están aisladas y las afecta de manera económica los problemas de la sociedad.

Implementar este modelo de valor compartido en la empresa, no es tener responsabilidad social corporativa, tampoco es tener filantropía ni sustentabilidad, los autores proponen que hablar de valor compartido es una forma de éxito económico.

“Este concepto, toma en cuenta el entorno social en el que se desempeña la empresa, sin sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades, pero sí concientizando de las necesidades y los beneficios que se pueden alcanzar en el sector social” (Díaz, 2015, p.216).

Teniendo en cuenta lo anterior, nos encontramos con una renovación en los modelos de negocio empresarial, donde si bien es importante el sostenimiento económico de la empresa, también lo es la sociedad y el ambiente de la cual ella hace parte.

Aquellas empresas que incorporen este concepto en su estrategia pueden crear valor social, el cual como lo expresa, Fernández y Bajo, (2012) “influye positivamente en la creación de valor económico y garantiza la sostenibilidad de la empresa” (p. 444).

Dicha sostenibilidad se puede describir desde varios focos, ambiental, social y económico, la importancia que den a uno u a otro concepto dependerá de cada una de las empresas y sus estrategias empresariales, tomando en cuenta el territorio y la sociedad donde confluyan.

Porter y Kramer (2011), utilizan en su teoría de valor compartido tres conceptos principales para sustentar la creación de valor económico a partir de la creación valor social, los cuales son:

- Preconcebir productos y mercados
- Redefinir la productividad en la cadena de valor
- Construir clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa (p.6)

Con relación al primer concepto de preconcebir productos y mercados para Porter y Kramer (2011), es ofertar a la sociedad nuevos conceptos de producto y servicio que satisfagan las necesidades sociales usando modelos de negocios viables. (p.10).

Esta preconcepción de los productos y mercados es una alternativa cada vez más viable, dadas las condiciones tecnológicas de la actualidad, las cuales, permiten acercar mucho más a las personas a mercados especializados en sus necesidades, logrando percibir mayor valor por parte de las empresas, pero también monitoreando de cerca el accionar de cada una de ellas y cuestionando aquellas que no piensen en el bienestar colectivo.

Pensar como empresas, acerca del tipo de problemas sociales que se pueden resolver, es una estrategia que permite explorar mercados que no aún no están en el radar y que tienen un alto potencial para resolver necesidades insatisfechas.

Con respecto al segundo concepto de redefinir la productividad en la cadena de valor, este se refiere a “identificar que problemas de la sociedad pueden causar costos económicos e inventar nuevas formas de operar para enfrentarlos” (Porter & Kramer, 2011, p.9), y es en este sentido como las empresas, al introyectar este concepto dentro de su modelo de negocio, pueden, apalancándose de la estrategia, identificar en los territorios en los que opera, necesidades a las cuales pueda contribuir redefiniendo su cadena de valor. Quizás en los primeros momentos en los cuales la empresa redefine su productividad, puede no alcanzar los niveles óptimos esperados, pero en temas de sociedad, se espera que haya una iteración de manera constante para generar una capacidad instalada en el territorio.

Finalmente, el tercer concepto de construcción de cluster de apoyo, es mencionado por Porter y Kramer (2011), dando importancia a como “todas las empresas se ven afectadas por las compañías y la infraestructura de apoyo que las rodean. (p.12).

Esta infraestructura de apoyo puede estar compuesta por el abastecimiento, la distribución, la productividad de los empleados y la ubicación de las empresas en los territorios, la cual debe fortalecerse para que se genere una verdadera redistribución del valor, incorporar en los clusters, todo tipo de acompañamiento e implementación de tecnologías apropiadas que generen eficiencia en todos los sectores de la cadena.

En este sentido, si definimos una empresa como lo hace Harary (2014), “un constructo social” (p.44), entendemos que estas, forman parte de un todo, que están interrelacionadas y que son dependientes, por ende, requieren del otro para crear diferenciación, sostenerse y apalancarse en redes de apoyo empresarial que trabajen de manera colectiva.

Finalmente, este postulado teórico de valor compartido, abre las puertas para que empresas nuevas o tradicionales replanteen su modelo de negocio, en aras de obtener sostenibilidad y que en el imaginario colectivo “se eliminen los límites entre las organizaciones con y sin ánimo de lucro, las primeras ponen en peligro su continuidad a largo plazo por no contribuir al progreso social, mientras que las segundas son incapaces de garantizar su viabilidad económica (Porter & Kramer, 2011 como se citó en Fernández & Bajo, 2012, p. 445)

La segunda teoría que soporta el caso de enseñanza es la Economía del Bien Común, planteada por Felber (2012), la cual pretende “resolver la contradicción de valores entre economía y sociedad, incentivando y premiando en la primera los mismos comportamientos y valores que tienen éxito en las relaciones humanas: honestidad, empatía, confianza, estima, cooperación, solidaridad, voluntad de compartir” (p. 25). Esta teoría propone que en las empresas el dinero o el ánimo de lucro, no es el fin último, sino más bien una herramienta o un medio para alcanzar el bienestar de las personas y la calidad de vida de estas.

Además, cuestiona algunos de los comportamientos del mercado actual y su funcionamiento, tales como la incapacidad de promover el bienestar colectivo por centrarse en el interés y la concentración de riqueza de una minoría. (Felber, 2012, como se citó en Sanchis & Campos 2019, p. 441).

Las diferentes interacciones entre empresas no están dadas por si solas, estas requieren un relacionamiento humano que es inherente al desarrollo de los procesos empresariales, de ahí la importancia de gerenciar lo humano dentro de las organizaciones y fuera de ellas, para promover realmente un bienestar colectivo y tener éxito económico, este último, visto como lo plantea Felber, (2012), “no como un indicador de valores sino como un indicador de utilidad social”. (p. 25)

Esta teoría plantea una medición en su aplicación, mediante el balance del bien común (BBC) y las modificaciones legales para que las empresas, y otras organizaciones cooperen en la generación de bien común, en lugar de competir por la maximización del beneficio (Gómez et al., 2017, p. 193).

En la economía del bien común se potencializan aquellos valores que permiten fortalecer las relaciones humanas, llevándolos a un contexto empresarial y de mercado, que para el caso del sector rural antioqueño tienen gran relevancia dadas sus condiciones de negociación que aún se realizan entre productores rurales y campesinos, donde valores como la confianza, honestidad y la solidaridad son transversales, y si bien existe una intención de lucro, esta no está enmarcada por la competencia con el otro.

En este sentido, esta teoría proporciona un marco de análisis para abordar temas de desarrollo local y sirve al caso de AMADA Avicultura en la medida en que la empresa se crea a partir de la observación de unas necesidades puntuales en un territorio, y promueve la sostenibilidad de pequeñas producciones agropecuarias, aprovechando el trabajo colectivo organizado y liderado por la confianza.

La tercera teoría que soporta el caso es la teoría de los Stakeholders, que tiene su origen con Freeman en 1984 y señala cómo una empresa “debe mantener el interés de sus stakeholders, refiriéndose a los individuos que de una u otra manera se ven afectados por la toma de decisiones en las estrategias empresariales” (Freeman, 1984, como se citó en Fernández & Bajo, 2012, p. 134).

El concepto de stakeholders reafirma dentro de los modelos de negocio empresarial, como una empresa o emprendimiento se genera para satisfacer necesidades y es por eso por lo que debe existir un relacionamiento donde cada una de las partes involucradas en el modelo de negocio obtengan beneficios, es decir “intentar satisfacer a todos los agentes que pueden estar influidos

por la actividad que realiza la empresa.” (Carroll, 2004, como se citó en Sanchis & Campos 2019, p. 441), pues finalmente la empresa no es un organismo autónomo, los sucesos empresariales están dados por las dinámicas que ocurren en el contexto social al cual pertenecen y son participes, tal como lo afirman Rivera & Malaver, (2011) cuando las empresas “participan en un contexto social, contribuyen a la conformación de un bien común con sus stakeholders de manera conjunta” (p. 27).

Como ampliación al concepto de los stakeholders, en cuanto a la referencia que se hace a individuos, se sugiere no solamente incluir a los seres humanos y las organizaciones empresariales, sino también, los animales y las plantas que comparten el ambiente y el territorio con las empresas.

Finalmente, el relacionamiento de las teorías de Valor Compartido, Economía del Bien Común y de los Stakeholders, permiten generar cuestionamientos empresariales donde surgen varios retos, algunos de cara política, donde se reta a las entidades gubernamentales a legislar en pro de aquellas empresas que apliquen en su modelo de negocio, acciones que sustenten una mayor sostenibilidad, otros retos de tipo económico donde las empresas utilicen el lucro como una herramienta para satisfacer las necesidades de las personas y del ambiente, en lugar de satisfacer unas necesidades particulares de una colectividad que afecte los otros, por último, un reto social de cara a conocer las necesidades de aquellas poblaciones que son más vulnerables y poder a través de un modelo de negocio sostenible satisfacerlas, entendiendo que la sostenibilidad no es una meta, sino un proceso.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. EL EMPRENDIMIENTO RURAL COMO APUESTA PARA EL DESARROLLO

La crisis sanitaria, económica y social causada por la pandemia del COVID 19, ha evidenciado la gran labor que realizan los campesinos y productores rurales en el campo colombiano, ambos no dejan de trabajar la tierra en tiempos de crisis, y aunque parecieran sinónimos, la realidad es que su significado esta dado por unas condiciones económicas y sociales particulares en el sector rural.

En este sentido, Schneider, (2017), afirma que entre ambos términos hay diferencia,

El campesino vive de lo que produce; como categoría histórica y social, y aunque mantiene frágiles vínculos con el mercado y la sociedad, estos no determinan las formas en las que organiza su vida. Por su parte el pequeño productor rural, se caracteriza por ser un agricultor familiar con la herencia del campesinado, la producción que realiza tiene como propósito la reproducción familiar y la inserción al mercado.

Según la Organización internacional del trabajo (OIT, s.f), el sector rural cuenta con gran potencial para crear empleos decentes y productivos, así como para contribuir al desarrollo sostenible y el crecimiento económico.

Lo anterior confirmado por Taborda y Sosa, (2014) donde indican que “en el estadio histórico de Colombia, es más pertinente que nunca el fortalecimiento del sector rural impulsor de la soberanía alimentaria y motor de desarrollo”. (p.49)

En el campo existe un acervo de experiencias locales y regionales que constituyen un valioso capital social y político, que según El Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP, 2015) “requieren la generación de modelos de gestión más descentralizados y

participativos que permitan ejecutar programas que respondan en mayor medida a las demandas locales”. (p. 13)

Lo anterior, da claras evidencias de como el emprendimiento rural se convierte en una apuesta para contribuir con el desarrollo y satisfacer las necesidades y demandas de la población.

“El emprendimiento es factor determinante para el desarrollo económico, el cambio social y estructural, pero también es una fuerza impulsora que estimula la adquisición de conocimiento, el cambio tecnológico, la competitividad y la innovación”. (Herruzo, et, al., 2019, p. 1).

Particularmente Antioquia, según Álvarez, (2005), “cuenta con una tradición empresarial de numerosas historias de hombres y mujeres forjadores de la industria y el comercio regional, cuya acción impactó además, de manera significativa, en el desarrollo económico del país”.(p. 18)

La capital antioqueña está catalogada como un referente de innovación a nivel mundial, gracias al trabajo que han realizado algunos de los gobernantes de la ciudad, con las ideas de invertir en asesorías, investigaciones y formación de emprendedores.

Es así como el emprendimiento, sobre el todo el emprendimiento social, entendido según Socialab, (2019), como “aquel que surge para responder a una necesidad social o ambiental, y al mismo tiempo generar una rentabilidad económica”, cobra importancia en una región como Antioquia, donde se tiene una deuda social con el campo y con sus habitantes, especialmente con las mujeres rurales.

La información sobre la situación del campo está dispersa, es incompleta y desactualizada, sin embargo, a partir de los datos disponibles vemos como “la invisibilidad del aporte económico que realizan las mujeres rurales tanto a sus grupos familiares como a la economía del país es un común denominador en temas de desarrollo rural”, (FAO, 2015. p. 12),

El hecho de que en la agricultura familiar se den de manera no diferenciada actividades que las mujeres realizan para la producción agrícola, al igual que el trabajo doméstico no remunerado, (FAO, Julio 2006, pp 18- 20), reafirma este proceso de invisibilidad.

Por eso es importante generar reconocimiento de dicha realidad y aprovechar las potencialidades de los territorios agropecuarios de la región para generar emprendimientos con mujeres, de manera que se visibilice su rol económico y social en el desarrollo local.

Tal es el caso de la empresa AMADA Avicultura, una empresa social que apalanca su modelo de negocio en la producción de huevos de gallina cuidadas por mujeres rurales de diferentes zonas del municipio de Abejorral - Antioquia.

Al respecto, según la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (Fenavi, 2021), una de las proteínas más utilizadas por los colombianos en su alimentación diaria es el huevo, en materia de consumo per cápita, los colombianos consumieron 334 unidades de huevo en 2021, 42 unidades más que en el 2019.

Para suplir esa alta demanda de huevos, según el Instituto Certified Humane (2020), se confina a los animales en el menor espacio posible y se emplean técnicas que maximicen sus tasas de crecimiento, realizando prácticas que van en contra del bienestar animal. Sin embargo, la percepción de las personas en relación con las actividades de producción de animales está cambiando, y según Certified Humane, (2018), “los consumidores exigen cada vez más medidas en favor del bienestar animal y están dispuestos a pagar más a los proveedores de alimentos que no maltratan a los animales”.

Para el caso de nuestro país, según la encuesta NielsenIQ (2018), “cuatro de diez colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido”, información que deberá ser actualizada después de la pandemia.

Factores anteriores como el gran potencial del sector rural para crear empleos decentes, el aporte que este sector tiene a la soberanía alimentaria, el potencial y apoyo al emprendimiento rural antioqueño, la deuda histórica que se tiene con el campo, la invisibilidad de la mujer rural en el país y el mundo, las nuevas tendencias de consumo de alimentos de las personas y el alto consumo de productos como el huevo, promueven el nacimiento de AMADA Avicultura, una empresa, que se apoya de la venta de huevos de gallina feliz para visibilizar el rol económico y social de la mujer rural, trabajando para contribuir con el desarrollo local en el territorio antioqueño.

Su modelo de negocio busca un beneficio más allá del lucro, sin desconocer la importancia de éste dentro de la sostenibilidad empresarial, pero avanza de manera paralela en brindar mejores condiciones sociales, económicas y ambientales para las comunidades, pues como lo afirma Porter y Kramer, (2011) “una empresa no puede gozar fundamentalmente, de buena salud sin una comunidad sana, en la que los ciudadanos prosperen y haya oportunidades de crecimiento”. (pp. 5-6), donde la relación entre crecimiento empresarial y progreso social sea continua y donde las empresas aseguren que su éxito también está conectado con el progreso de las comunidades de las que hacen parte.

Las situaciones anteriores exponen la urgencia que tiene un país como Colombia de adoptar nuevas prácticas empresariales alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, para construir un sistema económico más consciente de su compromiso social.

Es por esto por lo que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT, 2018) crea a partir del 18 de junio de 2018 con la Ley 1901, la condición legal para que cualquier empresa existente o futura de cualquier tipo societario, pueda adoptar voluntariamente la condición de Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Con el

Decreto 2046 de 2019 se reglamenta la mencionada Ley, y las empresas trabajarán ahora en un propósito más allá del económico. (p.2)

3.2. EMPRESAS BIC EN COLOMBIA

El ministerio de Industria y Turismo y la Confederación Colombiana de Cámaras crean en el año 2018, el reconocimiento legal para que las empresas se constituyan como empresas BIC. Estos organismos definen, estudian y caracterizan este tipo de empresas de la siguiente manera:

“Las Sociedades BIC combinan simultáneamente las ventajas económicas de la actividad mercantil, con la posibilidad de contribuir al medio ambiente, al bienestar de los trabajadores y al interés de la colectividad”.

Las Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo, o Sociedades BIC, son aquellas empresas colombianas de naturaleza comercial, que de manera voluntaria combinan sus actividades comerciales con generación de impacto social y ambiental en los territorios, propenden por el bienestar de sus trabajadores, aportan a la equidad social del país y contribuyen a la protección del medio ambiente.

Este tipo de empresas además de generar ventajas económicas, también tienen como objetivos incorporar un propósito social y ambiental dentro de su modelo de negocio, velar por el cumplimiento de todos esos propósitos para que se conviertan en acciones y poder maximizar el interés social y ambiental. Adicionalmente deben garantizar la transparencia en los reportes de impacto empresarial que deben ser elaborados, publicados y presentados ante la superintendencia de sociedades.

Estos reportes de gestión deben prepararse anualmente y debe constar en ellos, el desarrollo de las actividades de beneficio de interés colectivo expresamente incluidas dentro de su objeto social (Superintendencia de sociedades, 2021, p.2)

“La entidad no supervisará el resultado positivo per se de las actividades, sino la verificación de la realidad de las prácticas empresariales, el uso adecuado de las metodologías del estándar independiente escogido y la presentación del Reporte de Gestión” (Supersociedades, 2021)

¿Qué compromiso adquieren las Sociedades BIC?

Además del compromiso de las sociedades BIC de ser transparentes y construir confianza, estas deberán preparar cada año un reporte de gestión que dé cuenta del impacto de las actividades BIC desarrolladas en cinco dimensiones: modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad.

El reporte de gestión deberá presentarse ante el máximo órgano de la sociedad y publicarse para ser consultado por el público.

El reporte se deberá preparar con base en un estándar independiente que sea reconocido, comprensible, independiente, confiable y transparente. Estos estándares son:

- Certificación de Sociedad Tipo B, de B Corporation. (Empresa B certificada).
- Estándares GRI, de la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés).
- Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial, de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés).
- La Guía para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG Compass) de las Naciones Unidas, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) y el GRI.

- La serie de normas AA1000 de Relacionamento y Responsabilidad Social de AccountAbility.

¿Cuándo se pierde la condición BIC?

La pérdida de la condición de Sociedad BIC puede ocurrir por decisión voluntaria de la empresa, o por declaratoria de la Superintendencia de Sociedades cuando:

- Lo reportado por la empresa en el reporte de gestión no corresponda con la realidad de las prácticas empresariales en desarrollo del objeto social.
- La empresa no cumpla con la metodología prevista en el estándar escogido.
- El reporte de gestión no sea entregado a la asamblea o no se encuentre a disposición del público.

En cualquier caso, la pérdida de la condición BIC se formalizará ante la Cámara de Comercio, para eliminar de la razón social de la empresa la expresión “BIC” y deberá esperar al menos doce meses para volver a adquirir dicha condición.

4. ESTUDIO DE CASO

AMADA Avicultura, retos de una empresa social en el sector rural colombiano

Era enero de 2022 cuando Adelaida Corrales Duque, ingeniera agropecuaria y gerente social, fundadora de la empresa social AMADA Avicultura S.A.S. BIC, ubicada en el municipio de Abejorral - Antioquia, Colombia, se enfrentaba a un momento coyuntural.

Después de la pandemia del año 2020, la empresa había tenido que sortear diferentes retos, entre ellos uno que particularmente inquietaba mucho más a Adelaida y estaba ligado al disparado aumento de los precios de los insumos agropecuarios, los cuales se habían incrementado en más de un 32% entre el año 2020 y 2022, afectando sectores como el avícola, porcícola y ganadero en Colombia. Mientras en el año 2020 un saco de 40 kg de concentrado para aves en el municipio de Abejorral costaba alrededor de COP \$62.000, a enero de 2022 superaba los COP \$81.000, sin incluir el transporte hasta la finca. (Anexo A, tabla 1, Incremento del alimento concentrado y gráfica 1. Incremento acumulado del alimento concentrado 4.2.1).

Un aumento, que al trasladarse a grandes volúmenes representaba significativas pérdidas económicas y de competitividad, ya que los modelos de producción de pequeños avicultores rurales no resistían un incremento de este tipo, dadas las dinámicas logísticas y productivas, donde no se lograba suplir el total de los costos de producción y se estaban generando grandes pérdidas para los pequeños productores, especialmente para las mujeres avicultoras que eran aliadas en la empresa y comercializaban los huevos a través de ella y quienes como mujeres rurales productoras, se habían convertido en la principal propuesta de valor de la compañía.

Es por esto que algunas mujeres que vendían los huevos en la empresa AMADA Avicultura, comenzaron a retirarse del negocio avícola, pues la empresa no lograba aumentar el precio de compra de los huevos a sus aliadas, debido a las condiciones actuales de mercado,

donde solo el 40% de la producción de huevos de gallinas libres en pastoreo, que comercializaba AMADA estaba llegando a clientes conscientes que pagaban un precio más justo, mientras que, el otro 60% estaba siendo distribuido a un precio que solo cubría sus costos o en ocasiones inclusive inferior. (Anexo A. Tabla 3. Cuota de ventas por segmento de mercado 4.2.1)

A pesar de la propuesta de valor ofrecida a los clientes en temas de bienestar animal y bienestar social que tenían los productos de AMADA Avicultura, las personas y las empresas estaban en un proceso de postpandemia y necesitaban minimizar costos de producción y de compra en aras de recuperarse económicamente, por lo tanto, la propuesta social y ambiental, además del concepto de precios justos, quedaba relegada a un segundo plano, optando simplemente por la oferta con el precio más bajo en el momento de comprarlos.

Lo anterior causó un gran riesgo para la empresa, primero, de incumplir con su propuesta de valor a los clientes, debido a que las mujeres no consideraban atractivo continuar en el negocio (Anexo A, Tabla 4, Volumen de transacciones y cantidad de unidades negociadas 4.2.1) y eran ellas quienes con su trabajo y producto daban un valor diferenciador en el mercado y segundo, no contar con los ingresos suficientes para soportar la operación e incumplir con los pagos a las mujeres rurales y a los demás proveedores.

Al ser AMADA una empresa social, debía propender por el equilibrio tanto en aspectos económicos y financieros para la empresa, como en aspectos ambientales y sociales, (Anexo B. Diagnóstico de gestión humana en AMADA Avicultura 4.2.2) pero si esta situación continuaba, la empresa AMADA Avicultura perdería capacidad económica, lo que arriesgaba la continuidad de la operación en el corto plazo y también pondría en entredicho el impacto social que la compañía estaba generando en el territorio. Lo anterior llevaba Adelaida a enfrentarse a un dilema ético, pues en menos de tres meses debía presentar su informe de gestión como empresa BIC ante la superintendencia de sociedades; seguramente en el informe constaría la tendencia a la

baja en los indicadores de impacto social y aunque para el organismo de control este no sería motivo para retirar el sello de BIC, para la empresa y para Adelaida era poner en duda el merecimiento del sello como empresa social y la confianza de presentarlo ante sus clientes y sus colaboradores en el territorio.

¿Debería concentrarse en un modelo de reducción de costos a costa de sacrificar su propuesta de valor social y ambiental?, ¿cómo mantener precios justos con las mujeres rurales sin generar pérdidas para la empresa?, ¿qué estrategia en su modelo de negocio debía implementar para aumentar los ingresos ante un momento de crisis?

4.1.HISTORIA

4.1.1. Emprender en lo rural

“Cuando Adelaida viajaba de Abejorral a Medellín para vender los huevos de las veinticinco gallinas en pastoreo que tenía con su papá, no imaginaba que este sería el inicio de AMADA, la Red de Mujeres Avicultoras de Antioquia” (Entrevista canal RCN - Isabela Atehortúa, 2020)

La empresa tiene sus inicios en el año 2016, en el municipio de Abejorral, oriente lejano del departamento de Antioquia. Allí, en una de las veredas del municipio, el señor Luis Antonio Corrales, agricultor y su hija Adelaida, ingeniera agropecuaria y gerente social, tenían un emprendimiento agropecuario de producción y venta de huevos de 25 gallinas libres en pastoreo⁶. Con el transcurrir de los años, esta producción fue aumentando de manera paulatina y para el año 2018, ya se contaba aproximadamente con 300 gallinas en el sistema productivo.

Permanentemente Adelaida, comentaba con su padre sobre la idea de formar un grupo de personas, donde todas contarán con un sistema de producción de gallinas y pudieran vender los huevos bajo una misma marca en el mercado, esto con el fin de poseer el suficiente producto para suplir la demanda de huevos que estaban generando los clientes en Medellín. Ella imaginaba poder pagar de manera más justa por cada canasta de huevos y brindar beneficios a ese grupo de personas, por su parte, Luis Corrales, expresaba frecuentemente, que la meta principal yacía en

⁶ El modelo de gallina libre en pastoreo es un modelo de producción de huevos donde las gallinas son cuidadas con estándares de bienestar animal, por ende además de estar libres de jaula y vivir en espacios abiertos, pueden manifestar sus condiciones naturales, como picotear, dormir en los árboles y darse baños con tierra.

sostener el negocio económicamente, donde el mismo se procurara por un alto margen de rentabilidad o por manejar volúmenes altos para justificar la operación.

A finales de 2018, Adelaida, con su proyecto de huevos de gallina en pastoreo, recién terminaba un acompañamiento de emprendimiento femenino, el cual se había realizado en el municipio de Medellín y por su mente rondaba la misma preocupación; sin lugar a dudas necesitaba ampliar la producción de huevos con la que había empezado años atrás, sus clientes aumentaban cada vez más y seguía siendo difícil satisfacer la demanda, no tenían más gallinas para ampliar la producción y el capital no era suficiente para hacer crecer el negocio.

Para ese entonces, Adelaida, contaba con 300 gallinas y una venta aproximada de sesenta canastas de 30 huevos por semana, el negocio apenas lograba cubrir los gastos de transporte y mano de obra, pues a pesar de ser un producto diferenciador y con amplia demanda, los gastos operativos apenas rozaban los ingresos. Sin embargo, en aquel acompañamiento, había aprendido a elaborar un modelo de negocio y cómo en la propuesta de valor se encontraba uno de los factores más relevantes del modelo, esto la llevo a pensar que podría dirigir el proyecto del grupo de avicultores como propuesta diferenciadora y de valor.

Durante el mismo año, Adelaida tuvo la oportunidad de trabajar para el gobierno local de Abejorral, visitando y asesorando a la población rural, ella, notó que allí, en el campo, eran las mujeres las que siempre se encargaban de cuidar las gallinas y mantener en orden la producción del huevo; lo que hizo que empezara a indagar mucho más sobre el papel de la mujer en el desarrollo rural.

Se sumaron al equipo de trabajo dos personas de vital importancia, Lucelly Vallejo, una mujer rural, avicultora, apasionada por los negocios, quien empezó a comercializar su producción de huevo a los ávidos clientes de Medellín, esto supuso que Adelaida pudiera tomar la decisión de integrar a las mujeres rurales a su emprendimiento y junto con el asesoramiento de Valentina

Coley, una profesional en emprendimiento social y jueza de una de las convocatorias en las que Adelaida participaba constantemente, quien voluntariamente se ofreció a apoyar y asesorar el proyecto en temas de dirección estratégica, lograrían concretar importantes avances.

Fue así como el 11 de mayo del año 2019, Adelaida acompañada por su familia, Lucelly y Valentina, logró reunir a más de 45 personas en uno de los salones del parque educativo del municipio, socializó la historia de cómo una ingeniera agropecuaria, había empezado un negocio de huevos con su papá agricultor, allí enseñó como se transportaban las cinco canastas de huevo que se llevaban a la Medellín en los inicios del proyecto, habló acerca de la inversión inicial, del potencial que existía en la ciudad con los clientes que preferían el huevo campesino, comentó sobre las oportunidades en temas de créditos con el Banco Agrario Nacional y la cooperativa local, Coobejorral, y en palabras de Adelaida “se habló desde el corazón de una joven productora al corazón de unos trabajadores campesinos” y justo allí, oficialmente, se dio apertura a la primera convocatoria para recibir a las mujeres avicultoras del municipio de Abejorral.

4.1.2. AMADA ;Cuida a quien te alimenta!

Después de trabajar por más de un año con el emprendimiento, involucrando en su modelo de negocio de producción y venta de huevos a mujeres rurales avicultoras del municipio de Abejorral - Antioquia, en el año 2021, el emprendimiento rural se formalizaría como empresa social BIC y continuaría con la apertura de nuevos mercados y alianzas, todo este trabajo realizado como empresa legalmente constituida.

AMADA avicultura S.A.S. BIC, era una empresa social, dedicada a la producción y comercialización de huevos de gallinas libres en pastoreo, provenientes de pequeñas granjas avícolas de mujeres rurales del departamento de Antioquia. Tenía como enfoque, trabajar para impulsar el desarrollo económico y empoderamiento femenino en el sector rural, como herramienta para construir comunidades y territorios sostenibles.

En la empresa AMADA avicultura, se ofrecían asesorías en temas técnicos y financieros para los proyectos avícolas de las mujeres rurales, una comercialización del huevo de manera estable todo el año, además, de un acompañamiento en temas de empoderamiento femenino.

Aunado a lo anterior, AMADA trabajaba enfocada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los cuales son el plan maestro para conseguir un futuro sostenible, estos propenden por erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Son 17 objetivos en total y cada uno de ellos tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años. Particularmente, AMADA trabajaba en dos de estos objetivos, el número 5, igualdad de género y el número 12, producción y consumo responsable.

La producción del huevo se realizaba bajo el modelo de pequeña avicultura campesina, donde las gallinas eran cuidadas por mujeres rurales en los hogares campesinos de diferentes veredas del municipio y tenían un modelo productivo de huevo con gallinas libres en pastoreo.

La principal fuente de alimento para las aves provenía del alimento concentrado que se adquiría en la cabecera municipal con diferentes aliados, adicionalmente utilizaban suplementos alimenticios que se brindaban a las aves con productos cultivados en cada parcela a pequeña escala. El número de aves por cada mujer era variable, desde 100 aves en una parcela, hasta 2000, dependiendo de la capacidad de producción con la que contara cada una de las mujeres y sus familias.

Diariamente las mujeres realizaban labores de cuidado y mantenimiento de las gallinas en sus sistemas agropecuarios y semanalmente enviaban a la cabecera municipal de Abejorral, la producción de huevos, los cuales eran comercializados por AMADA Avicultura.

La empresa contaba con una sede principal, donde se recibían los huevos, se revisaban, etiquetaban, empacaban y se enviaban para municipios del oriente antioqueño y el valle de Aburrá.

Uno de los pilares de AMADA Avicultura, era el pago de precios justos por cada canasta de huevos a las mujeres rurales, es por esto, que, a diferencia del mercado tradicional, AMADA garantizaba precios estables en la compra de los huevos, generalmente con valores superiores, dado que se daba valor al modelo de producción en libre pastoreo y de huevo campesino.

Adicional a la comercialización, la empresa AMADA acompañaba a las mujeres rurales en sus procesos de producción, realizaba charlas técnicas con diferentes aliados para mejorar la producción avícola y desarrollaba talleres psicosociales en diferentes temas de empoderamiento femenino.

AMADA Avicultura contaba con cuatro segmentos de clientes para comercializar los huevos:

- a) Mercados retail en el área metropolitana del Valle de Aburra y el oriente antioqueño que ofrecían productos orgánicos, saludables y sostenibles.

- b) Restaurantes y colegios que ofrecían dentro de sus preparaciones comida saludable y con sentido social.
- c) Personas que utilizaban en su alimentación diaria huevos de gallina en pastoreo y se preocupaban por el bienestar social.
- d) Mercados mayoristas que comercializaban huevos de gallina en diferentes puntos de la ciudad de Medellín.

Los servicios ofrecidos por la empresa en el mismo año eran:

- a) Venta de huevos de gallina libre en pastoreo
- b) Asesorías avícolas.
- c) Acompañamiento técnico, financiero y de empoderamiento femenino.

La propuesta de valor de la empresa AMADA Avicultura era producir y comercializar huevos de gallinas libres en pastoreo, fomentando el bienestar animal de las aves, conservando los recursos naturales e impulsando el bienestar social de las mujeres rurales. El consumo de los huevos provenientes de AMADA avicultura, no solo estaba encaminado al cuidado del bienestar animal, sino también al bienestar de las mujeres rurales, y por eso era su eslogan ¡cuida a quien te alimenta!

4.1.3. AMADA Avicultura como empresa BIC

Dentro de la sociedad AMADA Avicultura S.A.S BIC se adoptaron las siguientes actividades de Beneficio de Interés Colectivo, impactando 5 dimensiones dentro de la compañía: Modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad.

- **Modelo de negocio:** AMADA Avicultura se dedicaba principalmente a la producción y comercialización de huevos, que eran producidos bajo el esquema de gallinas libres en pastoreo, provenientes de pequeñas granjas avícolas de mujeres rurales del departamento de Antioquia, donde se utilizaban modelos de producción agropecuaria que favorecían el bienestar animal y apoyaban la labor de pequeños productores campesinos, al incorporar en la dieta de las aves alimentos producidos en la región.

El precio que se pagaba a cada mujer rural por cubeta de 30 huevos era superior al del mercado convencional, lo que permitía mantener una sostenibilidad en las pequeñas producciones avícolas, dado que gran parte de la producción se comercializaba a través de circuitos cortos⁷ y se reconocía la diferenciación del producto al ser un “huevo campesino”. Adicionalmente se dejaba una capacidad instalada en las mujeres avicultoras para que a través de la producción de huevos de gallina generarán empoderamiento y contribuyeran al desarrollo local en el territorio.

- **Gobierno corporativo:** La misión de la empresa era utilizar modelos de producción agropecuario innovadores, como la producción de huevos bajo el esquema de gallinas libres en pastoreo, utilizando técnicas de producción que cumplieran los requerimientos técnicos necesarios y a su vez, pudieran replicarse fácilmente en los hogares de las mujeres rurales,

⁷ Los circuitos cortos son una forma de comercio basada en la venta directa de alimentos sin intermediario o reduciendo al mínimo la intermediación entre productores y consumidores.

quienes eran las principales aliadas como productoras, con el fin trabajaba con mujeres rurales, con el fin de visibilizar el rol económico y social de las mujeres campesinas y lograr empoderamiento femenino. No solo se buscaba el desarrollo empresarial agropecuario, sino también, el desarrollo rural, mejorando la calidad de vida de sus trabajadores y de las familias de la región.

- **Prácticas laborales:** Con el fin de mejorar la calidad de vida de todos los colaboradores de la compañía, ya fueran internos o externos, se fomentaban jornadas laborales flexibles y siempre que las condiciones de un cargo lo permitieran, se priorizaba la implementación de teletrabajo, sin afectar la remuneración de los colaboradores. Igualmente, la compañía se proyectaba como una red que permitiera a las mujeres del campo cuidar y manejar gallinas libres en pastoreo y tener una comercialización asegurada y justa, para ello se ofrecía a las mujeres rurales asesoría en temas técnicos y financieros para sus proyectos avícolas y un acompañamiento en temas de empoderamiento femenino, brindando capacitaciones en temas de nutrición, salud mental y salud física.

- **Prácticas ambientales:** La compañía estaba comprometida con encontrar alternativas de producción agropecuaria limpia, aplicando procedimientos especiales que buscaban proteger la naturaleza y sus especies. De esta manera, particularmente en la producción de huevos, la compañía buscaba como una de sus prioridades, a diferencia de los sistemas tradicionales de producción, fomentar el bienestar animal y por ende eliminar el uso de técnicas como el despique cuando las aves eran adquiridas desde el día 1 de nacimiento (Corte del pico), la muda forzada (ayuno forzado), el hacinamiento y la luz artificial, prácticas que generaban un alto estrés en las aves. Adicionalmente se utilizan los desechos orgánicos derivados de la producción avícola para incorporarlos en diferentes cultivos agrícolas como bioinsumos.

- Prácticas con la comunidad: la compañía decidió que su interés principal era visibilizar el rol de la mujer en el sector rural y por ello pretendía acompañar a mujeres del campo para que participaran de manera activa en la economía del hogar y del país, convirtiéndolas en sus principales proveedoras de bienes y servicios. Sumado a esto, se realizaban alianzas con diferentes entidades tanto de carácter público como privado, para realizar capacitaciones de diferente índole a las mujeres rurales y fortalecer así la cooperación y el desarrollo colectivo. Las mujeres a diferencia de su núcleo familiar eran las encargadas directas de la crianza de las gallinas, de enviar los pedidos, de llevar los registros de producción y de ventas, entre otras labores⁸ y la empresa AMADA garantizaba acompañamiento y comercialización del huevo, siendo este último uno de los aspectos más importantes para las mujeres rurales.

8. En el caso del tiempo total de trabajo, los datos muestran que los hombres destinan la mayor parte de su tiempo a la variante remunerada del mismo, mientras las mujeres lo dedican mayoritariamente al trabajo no remunerado (TNR), especialmente a labores de cuidado

4.1.4. El desafío de emprender en lo rural

A inicios del año 2021, AMADA Avicultura contaba con once mujeres aliadas en el territorio, cada una con su propia producción de huevos, comercializando sus productos a través la empresa y además con cinco mujeres más, interesadas en establecer un sistema agropecuario de producción con gallinas, sin embargo, dadas las condiciones de alto precio de los insumos, bajos rendimientos en algunas producciones avícolas e inestabilidad en la logística de entrega con algunas mujeres, muchas de ellas se habían retirado de la empresa, además la oferta de ampliar la red de mujeres se había suspendido, por la incertidumbre en el mercado avícola para ese momento, por lo cual las cinco mujeres que estaban a la espera de ingresar a la empresa no lo hicieron, todo lo anterior significó que la compañía dejará de percibir semanalmente más de 9000 unidades de producto y a la par disminuyera su impacto en las mujeres del territorio.

Dada esta situación, a finales del mismo año la empresa AMADA Avicultura había adquirido 2000 gallinas, para tener un sistema de producción propio mucho mayor y de esta manera apalancar las pequeñas producciones avícolas de las demás mujeres y por supuesto sostener los compromisos comerciales que había adquirido 4 años atrás con algunos mercados.

Sin embargo, los mercados saludables⁹, restaurantes, empresas y colegios redujeron los pedidos de huevos después de la pandemia, por lo tanto, la mitad de la producción de huevos que tenían en inventario debía venderse a mercados tradicionales a precios muy bajos.

La empresa entonces contaba con una alta producción de huevos en su granja propia, pero con una disminución de compra de huevos de otras mujeres aliadas, lo que la estaba convirtiendo

⁹ Son espacios donde se comercializan una gran variedad de productos elaborados de forma artesanal, con menos aditivos, conservantes y agroquímicos, para que sean realmente alimentos seguros para las personas.

en una empresa netamente productora y comercializadora de huevos, perdiendo su enfoque social y sin diferenciación en el mercado, aspecto importante en la consolidación de una empresa clasificada como BIC.

La necesidad de impulsar el desarrollo económico de forma sostenible representaba un desafío tanto para Adelaida como para sus colaboradores. La empresa, independientemente de ser una pequeña empresa social recién formalizada, operaba en un contexto político, social y económico de mercados y cadenas de suministro y estaba sujeta a limitaciones normativas e institucionales. Es por eso por lo que para el año 2022, AMADA Avicultura se enfrentaba a un escenario que aún traía rezagos de la pandemia de dos años atrás.

El hecho de formalizar la empresa en el año anterior y pasar de ser un emprendimiento rural agropecuario para convertirse en una empresa legalmente constituida, había generado varios compromisos legales y tributarios que no se tenían contemplados dentro de sus gastos financieros. Sumado a esto, el aumento del salario mínimo para el año 2022 había cumplido un récord histórico situándose en un incremento del 10,07%, cantidad que debía ser asumida por la empresa para sostener los nuevos salarios del personal operativo y administrativo.

Para el mismo año 2022, había una crisis comercial en el flujo de productos a nivel mundial debido al mega trancón de contenedores¹⁰, lo que encareció mucho más los precios de los insumos y a pesar del alza de precios al consumidor final, el mercado convencional, estaba comprando huevos a los productores a precios muy bajos y no bastaba con tener una propuesta de valor innovadora en temas de bienestar animal y trabajo social.

¹⁰ Coyuntura mundial debida al embotellamiento en los puertos para el tráfico de mercancías, que generaron retrasos de hasta 45 días en el transporte marítimo de contenedores.

Con respecto al trabajo de las mujeres en las parcelaciones rurales, había una gran preocupación por parte de ellas, no solo los alimentos concentrados para animales habían tenido un incremento, sino también los fertilizantes, las vacunas, los suplementos, el transporte rural se habían visto afectados con el alza. De modo que las mujeres, quienes además de atender su producción avícola, se encargaban también de otros sistemas de producción agropecuario, estaban eligiendo cuál sistema de producción era más rentable e indudablemente las gallinas no lo eran. Muchas de ellas conservaban las aves para obtener abono para sus cultivos¹¹ o para tener algunas canastas de huevo para su seguridad alimentaria¹², pero la idea de seguir comercializando los huevos en muchas de ellas se estaba desvaneciendo.

Durante las primeras semanas del mes de enero de 2022, las mujeres solicitaban insistentemente reuniones para hablar sobre el aumento del precio en la compra del huevo, pues lo que estaban recibiendo no lograba suplir los costos de producción, sin embargo, AMADA no podía asumir esta alza. La empresa no podía mantener los precios superiores de compra como lo había hecho hasta ese momento y aún más cuando el precio del concentrado aumentaba de un 2% a un 5% de manera inesperada y continua, los pedidos de huevo en el mercado saludable habían disminuido y el mercado regional estaba pagando un 28% menos por cada canasta de huevos, con respecto al precio con que AMADA les compraba a las mujeres rurales. (Anexo A, 4.2.1),

Al no encontrar soluciones prontas, el riesgo asociado a la deserción de las mujeres de la compañía era cada vez más alto, debido a que cada una de ellas tenía compromisos económicos

¹¹ El abono, conocido como gallinaza, es la mezcla entre las heces y la orina de las gallinas con un material seco que generalmente es la viruta de madera, o cascarilla de arroz y que pasado un periodo de tiempo, esta se convierte en abono para los cultivos.

¹² La seguridad alimentaria existe cuando todas las personas tienen, en todo momento, acceso físico, social y económico a alimentos suficientes, inocuos y nutritivos que satisfacen sus necesidades energéticas diarias y preferencias alimentarias para llevar una vida activa y sana.

con los propietarios de diferentes tiendas agropecuarias del municipio, quienes proveían el alimento para sus aves y en el caso de no cumplir con estos compromisos, no podrían solicitar más producto, no solo para las aves, sino también para los demás sistemas productivos de sus fincas, paralizando entonces su trabajo rural.

Ante este panorama, AMADA Avicultura, en cabeza de Adelaida se enfrentaba a diferentes cuestionamientos como:

¿Debería concentrarse en un modelo de reducción de costos sacrificando su propuesta de valor social y ambiental?, ¿cómo mantener precios justos con las mujeres rurales sin generar pérdidas para la empresa?, ¿qué estrategia en su modelo de negocio debía implementar para aumentar los ingresos ante un momento de crisis?

4.2. ANEXOS

4.2.1. Anexo A. Informe económico de la empresa AMADA Avicultura

Para entender el momento coyuntural de AMADA, es necesario también comprender que en general la industria avícola en Colombia durante los años 2020 y 2022 se vio comprometida por un alza histórica en la cadena de suministro, solo el alimento concentrado que se proporciona a las aves de postura y que compromete un 70% del costo de producción del huevo, incrementó entre abril de 2020 y abril de 2021 en un 17,2%¹³ y para los meses de junio de 2021 y enero de 2022 en casi un 15%.

Tabla 1. Incremento del alimento concentrado (2021 - 2022)

Mes	Incremento Acumulado
2021-06	2,25%
2021-07	2,82%
2021-08	4,51%
2021-09	7,75%
2021-10	8,87%
2021-11	8,87%
2021-12	11,55%
2022-01	14,93%

Fuente: Elaboración propia

¹³ Ministerio de agricultura - Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas (SIOC).

Tabla 2. Diferencia de precio promedio por unidad en cada segmento de mercado

Mes	Precio Promedio Mercado Saludable	Precio Promedio Mercado Tradicional
2021-05	14.792	9.667
2021-06	16.509	12.938
2021-07	16.514	14.500
2021-08	16.504	13.900
2021-09	16.714	12.478
2021-10	16.530	11.815
2021-11	16.409	10.894
2021-12	16.258	12.035
2022-01	17.128	12.584
Promedio general	16.346,28	11.808,97

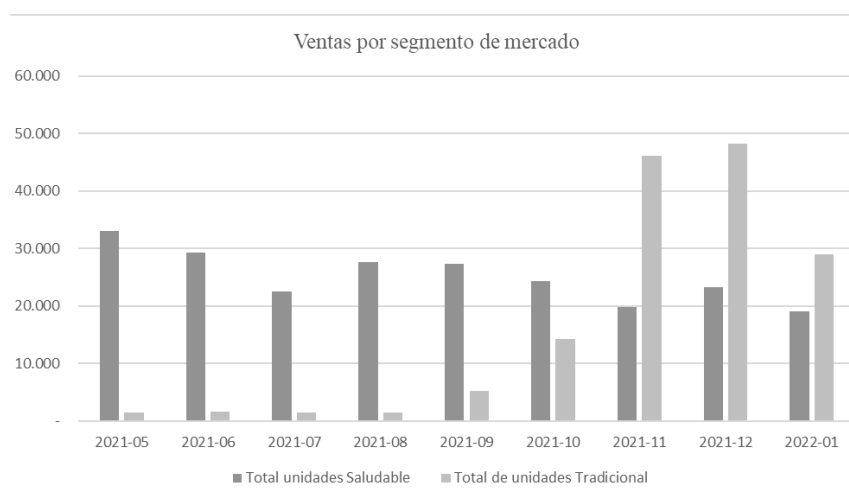
Fuente: elaboración propia

Durante el mismo periodo de análisis, el volumen de ventas en ambos mercados marcaba una clara tendencia a una reducción de la cuota de ventas del segmento saludable, mientras que en el mes de mayo del 2021, el mercado saludable comprometía un 95,7% de la producción total de huevos, para finales del mes de enero del 2022 la misma cifra era de solo un 39,6% (ver tabla 3 y gráfico 2), una diferencia dada por la inflación general del país y la reducción en la capacidad de compra de los estratos sociales más altos.

Tabla 3. Cuota de ventas por segmento de mercado

Mes	Total unidades Saludable	Total de unidades Tradicional	Total general	% Mercado Saludable	% Mercado Tradicional
2021-05	33.060	1.490	34.550	95,69%	4,31%
2021-06	29.340	1.590	30.930	94,86%	5,14%
2021-07	22.590	1.440	24.030	94,01%	5,99%
2021-08	27.690	1.530	29.220	94,76%	5,24%
2021-09	27.330	5.310	32.640	83,73%	16,27%
2021-10	24.390	14.220	38.610	63,17%	36,83%
2021-11	19.890	46.080	65.970	30,15%	69,85%
2021-12	23.220	48.180	71.400	32,52%	67,48%
2022-01	19.020	28.950	47.970	39,65%	60,35%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 2. Ventas por segmento de mercado

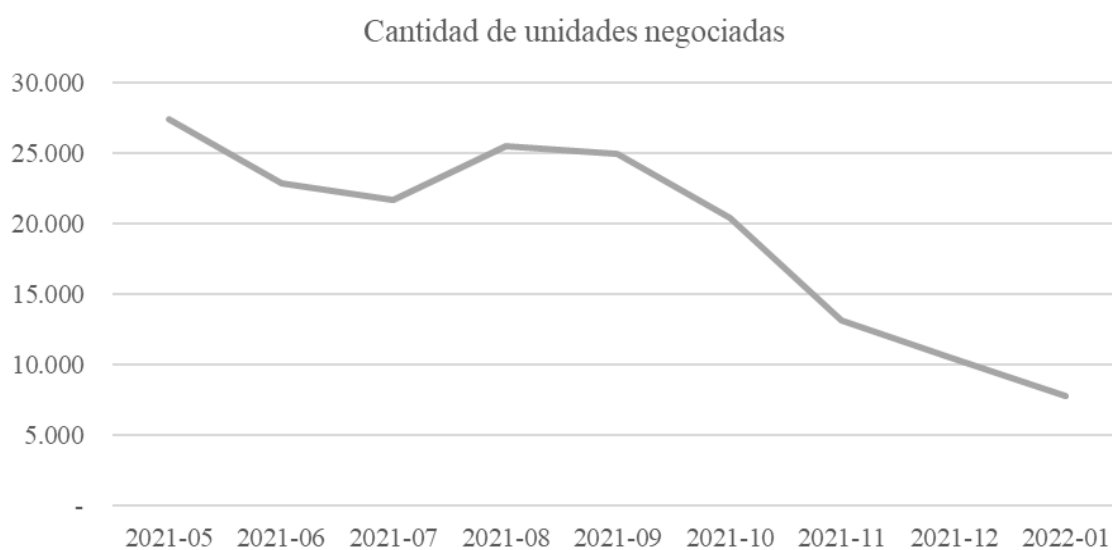
Fuente: elaboración propia

Un alza tan marcada en los costos de las materias primas, sumado a la disminución en el margen de utilidad de ventas, afectaba fuertemente el modelo de negocio de la compañía, la empresa no estaba en la capacidad de aumentar el precio de compra a sus aliadas, esto significó que en el mismo periodo de análisis hubiera una baja en la cantidad de mujeres asociadas y en los volúmenes de transacciones y compras realizadas, una caída del 55% en la cantidad de transacciones y un 71% en el volumen total de compras (ver tabla 4 y gráfica 3), para una empresa social que pretende como objetivo final mejorar las condiciones y la presencia de la mujer rural en la economía del país, la tendencia a la baja de sus aliadas no solo supone un peligro para la sostenibilidad de la empresa, sino también pondría en entredicho el valor social de la misma.

Tabla 4. Volumen de transacciones y Cantidad de unidades negociadas con Aliadas

Mes	Vol. Transacciones con Asociadas	Cantidad de unidades Negociadas	Unidades promedio negociadas por transacción por aliada
2021-05	38	27.405	721
2021-06	34	22.890	673
2021-07	32	21.680	678
2021-08	37	25.500	689
2021-09	36	24.975	694
2021-10	40	20.400	510
2021-11	33	13.140	398
2021-12	25	10.470	419
2022-01	17	7.830	461

Fuente: elaboración propia

Gráfica 3. Cantidad de unidades negociadas

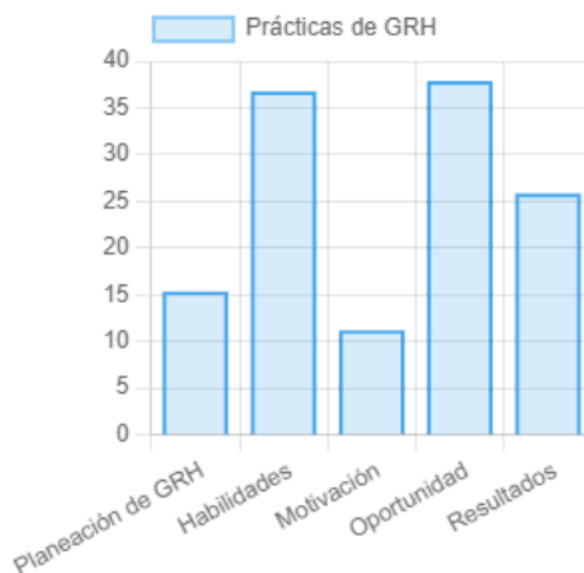
Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Anexo B. Diagnóstico de gestión humana en AMADA Avicultura

La siguiente información es el resultado del diagnóstico de Gestión de Recursos Humanos de la empresa AMADA Avicultura para el año 2022, elaborado con la herramienta de Personas + B, propiedad de CEIPA Business School y la Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto, como producto del proyecto de investigación titulado “Prácticas Estratégicas de Gestión Humana en pequeñas y medianas empresas” y su objetivo es diagnosticar el estado de la gestión de recursos humanos de las empresas como herramienta para realizar un plan de intervención para la mejora de sus resultados, teniendo en cuenta los avances más recientes en esta área del desarrollo empresarial.

Factor Gestión de Recursos Humanos

Gráfica 4. Prácticas de gestión de recursos humanos



Fuente: Herramienta personas +B

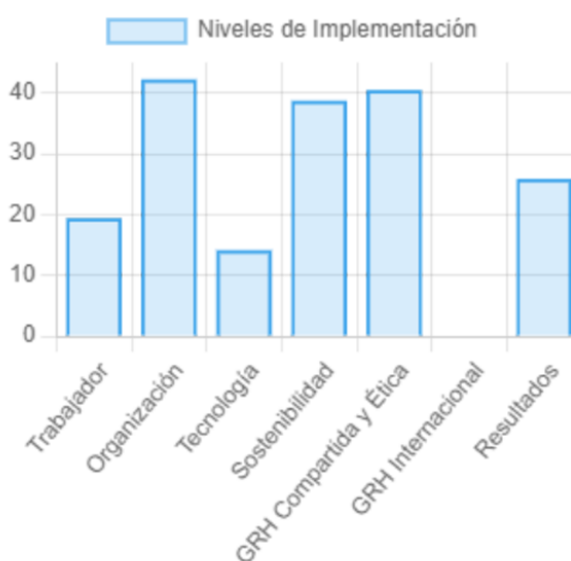
- **Planeación de GRH:** uno de los factores de éxito de la estrategia de la empresa está asociado a su articulación con las prácticas de GRH. El primer paso para esta articulación es la planeación de GRH y el diseño organizacional.
- **Habilidades:** estar en un nivel inicial en las habilidades denota que la empresa tiende a establecer sus acciones para la contratación y el desarrollo de las competencias de los trabajadores de manera instrumental. Hay una preocupación limitada al desempeño de las tareas y del marco normativo. Para pasar a un siguiente nivel deben impulsar prácticas de colaboración y alineación de objetivos individuales y colectivos.
- **Motivación:** la motivación de los trabajadores permite aumentar los niveles de compromiso y por consiguiente de productividad colectivos. En esta empresa la GRH puede mejorar sus prácticas para facilitar el logro de sus objetivos individuales, grupales y organizacionales.
- **Oportunidad:** al encontrarse en un nivel inicial en el componente de oportunidad, se cuenta con herramientas limitadas al cumplimiento de las tareas diarias, descuidando en cierta medida las posibilidades de generación de valor compartido. Se cuenta con instrumentos básicos para lograr resultados diferentes a los que ya se han obtenido.

Se evidencia que en la empresa se generan acciones de gestión de las personas que han desarrollado capacidades relacionadas con las habilidades de las personas y que han posibilitado el logro de resultados asociados con la misión de la empresa. Sin embargo, el indicador de planeación refleja que esta gestión no tiene una articulación directa con la estrategia del negocio o probablemente no se han definido objetivos a corto mediano y largo plazo que genere una ruta de acción. Si bien, el diagnóstico muestra niveles básicos de motivación en las personas, y

pueden conocerse algunos factores desencadenantes, es necesario medir los motivos de la desmotivación, para eventualmente sea un insumo base para la planeación estratégica. (Villada, 2022).

Factor niveles de implementación GRH

Gráfica 5. Factor niveles de implementación GRH



Fuente: Herramienta personas +B

- **Trabajador:** las prácticas de GRH se encuentran en un nivel sin desarrollo. Se sugiere trabajar en la orientación al cuidado del trabajador y la satisfacción de sus necesidades de manera que se aumente su nivel de compromiso.
- **Organización:** las prácticas de GRH para el nivel organizacional en un estado inicial denotan que la empresa se enfoca principalmente en el cumplimiento de la normatividad y marco legal. Se ha dejado a la GRH únicamente la responsabilidad de dar cumplimiento a lo mínimo establecido y por lo tanto no se evidencia el valor que puede ser aportado a los objetivos empresariales

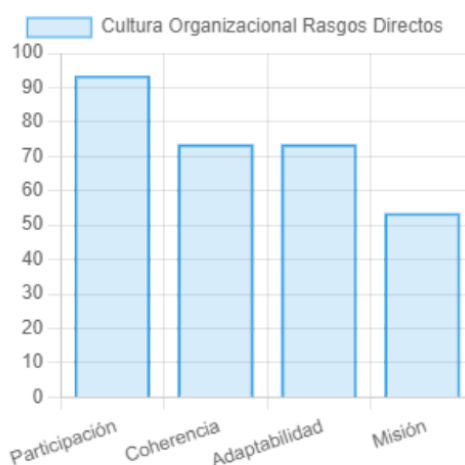
- **Tecnología:** las prácticas de GRH se pueden optimizar utilizando herramientas tecnológicas de apoyo. Se sugiere revisar plataformas compartidas o de licencia abierta para mejorar los resultados
- **Sostenibilidad:** en el nivel inicial se observa que la empresa empieza a ser consciente de su impacto sobre el entorno, especialmente en los ámbitos social y ambiental, aunque sus acciones tienen un enfoque principalmente en los beneficios financieros.
- **GRH Compartida y Ética:** las acciones y políticas de GRH se encuentran en un nivel inicial de desarrollo, siendo establecidas de forma centralizada por decisiones directivas. Es posible contar con una mayor participación de las personas de acuerdo con sus roles y así mejorar su impacto en la comunidad empresarial.
- **GRH Internacional:** aunque no tengan en este momento actividades internacionales, es importante considerar que tus competidores directos e indirectos tienen alcance global. Se pueden definir prácticas que apoyen los niveles de competitividad global.
- **Resultados:** en conclusión, la organización se encuentra en un nivel inicial en el desarrollo de sus prácticas de GRH. En principio, altamente instrumental y basado en prácticas tradicionales, que pueden ser soportadas por el énfasis en lo global, mejorando los apoyos tecnológicos.

Las prácticas de GRH se encuentran en un nivel inicial, es decir, la gestión está basada principalmente en satisfacer necesidades instrumentales, aquellas que permiten el cumplimiento de normas, la ejecución del trabajo y de alguna forma se acerca a las necesidades de las personas, incluso sería válido evaluar el impacto de las prácticas actuales sobre las personas, lo cual permitiría detectar validez en las actuales PRH o generar nuevas prácticas.

El instrumento indica bajos niveles en GRH internacional y tecnología, si bien son factores que ayudan al fortalecimiento de la GRH, por el momento evolutivo de la empresa se podrían plantear a un largo plazo, sobre todo porque las mujeres de Amada tienen referentes de tipo local y su contacto con la tecnología en su diario vivir es limitado.

Factor cultura organizacional rasgos directos

Gráfica 6. Factor cultura organizacional rasgos directos



Fuente: Herramienta personas +B

- **Participación:** la cultura organizacional cuenta con el más alto nivel en cuanto a la participación de los individuos y grupos de trabajo. Se promueve el desarrollo de las capacidades de las personas. La cooperación es parte de la vida en la empresa. Las personas son tenidas en cuenta y sus aportes son importantes.
- **Coherencia:** la coherencia presenta un nivel intermedio, que comprendiendo la ética y principios de las estructuras organizacionales de hoy, es posible que deba intervenir

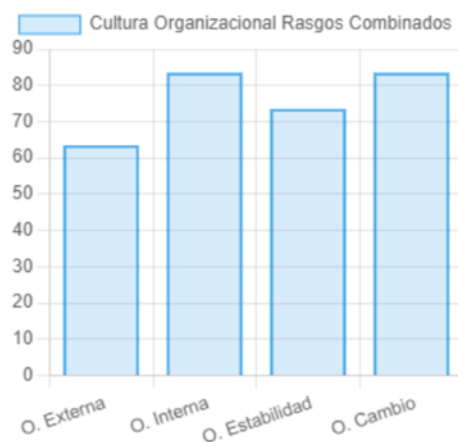
para pasar a una siguiente posición. De todas maneras esto dependerá de las necesidades estratégicas y estructurales empresariales

- **Adaptabilidad:** la organización cuenta con niveles intermedios en su valor por la adaptabilidad y flexibilidad. Es recomendable revisar si esta posición resulta como la más pertinente para la empresa y sus partes interesadas.
- **Misión:** se tiene un reconocimiento de la misión y propósito central de nivel medio. Este aspecto vale la pena fortalecerlo de manera que se incentive una mayor alineación de los comportamientos de los miembros de la organización con los objetivos organizacionales.

Los resultados muestran que la cultura de la empresa es compartida (valores compartidos) por sus miembros y se percibe coherencia en su filosofía, es decir, cómo se concibe y cómo funciona en la práctica. El factor de la misión se encuentra en niveles iniciales, lo que indica que es necesario que las personas conozcan más de cerca lo que hace el negocio y o que se espera de ellos, impulsando comportamientos esperados para el crecimiento de la empresa

Factor cultura organizacional rasgos combinados

Gráfica 7. Factor cultura organizacional rasgos combinados



Fuente: Herramienta personas +B

- **O. Externa:** la orientación de la cultura hacia el contexto externo se encuentra en un nivel intermedio. Bajo este panorama, las personas y la misma empresa gestionan sus actividades basadas parcialmente en elementos del entorno.
- **O. Interna:** la orientación del trabajo hacia lo interno permite la identificación y desarrollo de capacidades que faciliten la mejora continua y la satisfacción de las personas en todos sus niveles
- **O. Estabilidad:** la organización y los trabajadores se orientan hacia niveles intermedios de estabilidad, por lo que las historias y tradiciones llevan a comportamientos que busquen de alguna manera ser transformados a través de nuevos comportamientos de las personas.
- **O. Cambio:** se presentan niveles representativos de flexibilidad y de orientación al cambio, con lo que, la organización puede admitir niveles apropiados de creatividad, pensando en la satisfacción de los clientes.

En los rasgos combinados, se encuentra que aunque los resultados son relativamente parejos, la orientación interna domina sobre la orientación externa y la flexibilidad tiene mayor peso que la estabilidad, encontrando de esta forma que las relaciones con los miembros internos tienen un nivel de importancia mayor que las relaciones con el público y que su preocupación está orientada a la innovación y flexibilidad de las actividades y procesos de la empresa.

5. NOTA DE ENSEÑANZA

5.1. INTENCIÓN EDUCATIVA DEL CASO

El caso describe la situación a la que se ve enfrentada Adelaida Corrales Duque, gerente y fundadora de la empresa AMADA Avicultura S.A.S. BIC, la cual debía decidir sobre el aumento de precios de compra de huevos a las mujeres aliadas, ante un momento de crisis en el sector agropecuario, debido principalmente al alza en el precio de los insumos. Adicionalmente debía crear una estrategia para fidelizar a las mujeres rurales dentro de la empresa, pues ellas eran parte fundamental de la propuesta de valor del negocio y se estaban retirando de manera periódica. AMADA era una empresa social que trabajaba para impulsar el desarrollo económico y empoderamiento femenino en el sector rural, como herramienta para construir comunidades y territorios sostenibles a través de la producción y comercialización de huevos de gallinas libres cuidadas por mujeres rurales.

El caso permite analizar la viabilidad del modelo de negocio de valor compartido de la empresa social en épocas de crisis en el mercado, de manera más específica, estimar cómo la empresa podía continuar siendo sostenible económicamente, sin dejar de pagar precios justos a las mujeres rurales por las canastas de huevo, además de cómo fidelizar a las mujeres para que no abandonaran la empresa en un momento difícil en el mercado agropecuario, pues esto arriesgaba la continuidad de la operación en el corto plazo y también pondría en entredicho el impacto social que la compañía estaba generando.

Temas clave: Emprendimientos rural - Empresa social - Valor compartido - Empresa BIC - Modelo de negocio - Desarrollo local.

5.2.SECUENCIA DE TEMAS DEL CURSO (O CURSOS) EN EL CUAL SE PODRÍA UTILIZAR ESTE CASO

Debido a la forma como está estructurado, el caso puede ser empleado a nivel de postgrado en la maestría de la universidad EAFIT Gerencia de empresas sociales para la innovación social y el desarrollo local, en su tercer semestre en la materia de *Empresa social y territorio: Desarrollo local*, apuntando a uno de los objetivos específicos de la materia, el cual es demostrar la incidencia de las empresas sociales en el desarrollo local, ya que, permite recorrer distintas decisiones clave dentro de lo que implica la incursión de modelos de negocio de valor compartido en emprendimientos o empresas, que tienen un alto potencial para generar desarrollo social en los territorios.

Se propone, además, para el postgrado de Agronegocios de la misma universidad, en el curso integrador del segundo semestre: *Competitividad cadenas de valor agro*, contribuyendo con las competencias para aplicar los conceptos de innovación a la generación de valor en la cadena de agronegocios y analizar los procesos de generación de valor compartido en los agronegocios.

El caso También puede ser utilizado en maestrías que contemplen cursos de emprendimiento y desarrollo rural, gerencia de empresas u otros relacionados, donde se puedan involucrar unas horas (a discreción del profesor) que traten sobre la temática de empresas sociales y modelo de negocios con valor compartido, donde se tome como ejemplo la empresa AMADA Avicultura y cómo esta ha generado desarrollo local en el territorio creando dinámicas dentro de la región, además cómo un emprendimiento rural se convierte en agente de desarrollo dentro de una región y puede ser sostenible en el tiempo incorporando modelos sociales.

Así mismo, el caso puede ser evaluado en cursos donde se trabajen temas de gestión de recursos humanos en las empresas, dado que presenta información de resultados del diagnóstico

empresarial de estrategias de gestión humana, logrando identificar aspectos importantes y actualizados en el sistema de gestión de recursos humanos de la compañía.

5.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El acceso a la información para la elaboración del caso es de fuente primaria, ya que es su fundadora, Adelaida Corrales Duque, quien plantea el caso y cuenta con el conocimiento en cada uno de los procesos que ha afrontado la empresa. La información financiera y de estatutos empresariales provino de informes oficiales.

Como fuentes secundarias, se utilizaron comunicados de prensa, redes sociales de la compañía y software empresariales.

5.4. SÍNTESIS

En enero de 2022, Adelaida Corrales Duque, fundadora y gerente de la empresa social AMADA Avicultura S.A.S. BIC, debía resolver un problema coyuntural por el que pasaba su empresa. El alza en los insumos agropecuarios junto con otras circunstancias comerciales y de mercado por efectos de la pandemia, estaban ocasionando que las mujeres rurales, quienes eran las principales aliadas en la empresa social y quienes se habían convertido en la propuesta de valor de la misma, se retiraran del negocio de producción y comercialización de huevos de gallina libre en pastoreo. Adelaida debía buscar soluciones prontas, para que las mujeres no abandonaran la empresa, pues si lo hacían, la empresa perdería sostenibilidad económica y también pondría en entredicho su impacto social como empresa BIC, ya que para la empresa y para Adelaida era poner en duda el merecimiento del sello como empresa social y la confianza de presentarlo ante sus clientes y sus colaboradores en el territorio.

5.5. TEMAS Y SUBTEMAS

Temas: Modelos de negocio en empresas sociales, valor compartido

Subtemas: Gestión de recursos humanos, emprendimiento social, desarrollo local.

5.6. OBJETIVOS DEL CASO DE ENSEÑANZA

5.6.1. Objetivo de Enseñanza

Exponer algunos de los retos a los que se puede enfrentar un emprendimiento rural cuando se convierte en empresa social en Colombia para contribuir con el desarrollo local, a través del ejemplo de un modelo de negocio de una empresa social.

5.6.2. Objetivos de aprendizaje

En el curso de Agronegocios y de Empresas sociales, el caso permitiría debatir el valor del emprendimiento social en empresas rurales, el impacto en los territorios de las empresas BIC y empresas B y los desafíos de una empresa social al trabajar con población campesina.

Adicionalmente, el caso permitiría argumentar la importancia de la generación de valor compartido en territorios rurales y cómo este puede apalancar el desarrollo local y el capital social en una región.

En cursos de sostenibilidad y organizaciones, el caso permitiría conocer el diagnóstico de la empresa y hacer un análisis en los diferentes frentes en la gestión de los recursos humanos.

Se sugiere como objetivos los siguientes:

a) Comprensión de conceptos

- Conocer los elementos sustanciales de una empresa social BIC en Colombia.
- Comprender la importancia del concepto de valor compartido en modelos de negocio de empresas sociales.

b) Desarrollo de habilidades

- Analizar el valor compartido que puede tener una empresa social, para que haya equilibrio entre rentabilidad y satisfacción de necesidades sociales fundamentales.

c) Fomento de actitudes

- Comprender la importancia de la ética y la confianza en la consolidación de empresas BIC.

5.7. ACTIVIDADES SESIÓN PREVIA

- a) Lectura individual, comprensiva y analítica del caso, tomar nota para sintetizar ideas y hacer preguntas referentes a la generación de modelos de negocio en empresas sociales.
- b) Solicitar a los estudiantes realizar “Guía preparación individual del caso” (Anexo D 5.15.2)
- c) Revisar los documentos del ministerio de Comercio industria y turismo, sobre empresas BIC <https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic/ebook-sociedades-bic-02dic.aspx>
- d) Revisar como lectura sugerida, el ensayo corto elaborado por Adelaida Corrales Duque, gerente de AMADA Avicultura: *¿Conoces una empresa social?* (Anexo E. 5.15.3)
- e) Solicitar a los estudiantes, responder de manera individual la siguiente pregunta ¿Cuál es la innovación social que presenta la empresa?
- f) Sugerir a los estudiantes la lectura de la siguiente bibliografía recomendada.

- Ostelwalder, A, & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Deusto, pp, 1-17.

En este documento el docente podrá tener una guía completa sobre la definición de modelo de negocio, como realizarlo de manera práctica aplicado a una empresa o emprendimiento y cuales son aquellos aspectos importantes para realizar en cada parte del modelo.

- Porter, M, Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review, pp 3-18.

Se recomienda al docente hacer una lectura completa del documento, pues contiene las

bases teóricas y conceptuales para entender el concepto de valor compartido y la manera como se puede llevar a las empresas y las comunidades.

- RIMISP (2015). Enfoque territorial para el empoderamiento de la mujer rural en América Latina y el Caribe. Lima, IEP. pp 35- 46.

El docente encontrará en este documento planteamientos teóricos sobre temas de género y enfoque territorial del desarrollo, que le aportarán al conocimiento sobre las dinámicas de las mujeres rurales que podrá contrastar con el caso dado de la empresa AMADA Avicultura.

5.8. PLENARIA O DISCUSIÓN DE CLASE

5.8.1. Discusión y trabajo en subgrupos

Antes de iniciar la sesión plenaria el profesor debe asignar grupos, preferiblemente heterogéneos en cuanto a formación universitaria. La cantidad de personas en los equipos de discusión dependerá del tamaño total de la clase. Se recomienda que sea de seis integrantes, con la finalidad de dar mayor rigurosidad al análisis desde diferentes puntos de vista.

Actividades para realizar

- a) El profesor define una pregunta de análisis para que sea discutida por los participantes del grupo. Se sugiere la siguiente interrogante: ¿Cuál era el problema al que se enfrentaba Adelaida con el modelo de negocio social de la empresa AMADA Avicultura?
- b) Solicitar a los estudiantes una propuesta de modelo de negocio para AMADA Avicultura. (Anexo F 5.15.4).

5.8.2. Discusión plenaria

Posterior a la discusión y trabajo en pequeños grupos, el estudiante participa en la discusión plenaria. Es momento para que el docente plantee una serie de preguntas que son relevantes para guiar la discusión grupal del caso por etapas: Modelo de negocio, relación de la empresa con las mujeres rurales, desafíos comerciales y sociales.

5.8.3. Cierre de la sesión

Puede ser utilizado por el profesor bien sea para hacer una recapitulación del caso, reforzando áreas que, aunque no se discutieron, son importantes o para hacer una revisión teórica que involucre los conceptos que fueron abordados y que forman parte de la clase.

5.8.4. Sesión posterior a la plenaria

El estudiante presentará un informe escrito (páginas a discreción del profesor), con el desarrollo de las preguntas del caso, a partir de la pauta proporcionada por el docente.

5.9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 5. Tiempos sugeridos para el docente

Actividad	Tiempo
Sesión previa	
Preparación y conexión con el caso en aula por parte del docente	15 minutos
Trabajo autónomo	
Preparación autónoma e individual del estudiante. Lectura del caso y de los documentos sugeridos. Preparación de la "Guía preparación individual del caso".	3 horas
Discusión plenaria	
Presentación de la síntesis del caso y aprendizajes esperados del caso por parte del docente	5 minutos
Planteamiento y desarrollo de la pregunta sobre el problema y propuesta del modelo de negocio en grupos pequeños	45 minutos
Plenaria	30 minutos
Cierre de la sesión	10 minutos
Trabajo autónomo sesión posterior a la plenaria	
Elaboración de informe escrito con las preguntas detonantes del caso	1 hora

Fuente: Villalobos (2021)

5.10.PREGUNTAS DETONANTES

a) Comprensión de conceptos

- ¿Cómo es el modelo de negocio de AMADA Avicultura?

b) Desarrollo de habilidades

- ¿Qué estrategia empresarial debía implementar para fidelizar a las mujeres rurales ante ese momento de crisis?

c) Fomento de actitudes

- ¿Qué papel juega el valor de la confianza en la consolidación de una empresa social?

5.11.PLAN PIZARRÓN:

Asumiendo que en la clase se pueden utilizar tres tableros, la división sugerida para el análisis del caso se describe a continuación.

Pizarrón 1: Luego de la presentación de la síntesis y aprendizaje esperado del caso, los estudiantes discuten en pequeños grupos y el docente escribe la pregunta ¿Cómo es el modelo de negocio de la empresa AMADA Avicultura? Aquí se discuten temas como propuesta de valor, segmento de clientes, aliados clave, estructura de costos, estructura de ventas, valor compartido, incidencia de una empresa social en el territorio rural.

Pizarrón 2: En este momento está escrita la pregunta ¿Qué estrategia empresarial se debía implementar en el momento de crisis? Aquí se discuten temas tales como, definición de estrategia empresarial, que tipos de estrategia existen y cuales se pueden implementar en las empresas sociales. Se plantea la importancia de conocer el diagnóstico de la gestión de lo humano en la organización, además de conectar con la propuesta de valor del modelo de negocio.

Pizarrón 3: En este momento se escribe la pregunta. ¿Cómo conectar confianza con capital social en esta empresa?

Acá se discute sobre los valores y las relaciones humanas, de la cual se derivan una serie de transformaciones en el trabajo de la gerencia y en la motivación de los trabajadores, los colaboradores y con la sociedad en general.

Algunas preguntas adicionales que el docente podría plantear en la clase y se sugieren son:

- ¿Qué condiciones poseen las empresas como AMADA Avicultura, que se deberían contemplar como particularidades en la consolidación de una empresa BIC y aún no se tienen en cuenta?
- ¿Qué variables amenazan o dificultan la aplicación de este modelo de negocio en otro emprendimiento que usted conozca?
- ¿Cómo aporta una empresa como AMADA Avicultura a los temas de desarrollo local?
- ¿De lo que quería saber, que aprendió a través de este caso de AMADA Avicultura?

5.12.EVALUACIÓN (RÚBRICA)

ESCALA		Nivel 4 (4 puntos)	Nivel 3 (3 puntos)	Nivel 2 (2 puntos)	Nivel 1 (1 punto)	
ETAPAS	DIMENSIONES					
Análisis individual	Preparación individual del caso	El estudiante diligencia completamente la Guía preparación individual del caso” (Anexo D), a partir de la lectura juiciosa de la bibliografía recomendada y de la lectura comprensiva y analítica del caso, a través del desarrollo de todos los ítems propuestos y que permiten una apropiación reflexiva del mismo.	El estudiante diligencia completamente la “Guía preparación individual del caso” (Anexo D), sin embargo solo desarrolla analítica y críticamente algunos de los ítems propuestos.	El estudiante diligencia la “Guía preparación individual del caso” (Anexo D), sin embargo no desarrolla analítica y críticamente los ítems propuestos evidenciando una lectura superficial, que no permite la reflexión.	El estudiante diligencia parcialmente la “Guía preparación individual del caso” (Anexo D), sin demostrar un análisis crítico, evidenciando una lectura incipiente.	
Clase plenaria	Discusión subgrupos	Identificación del problema al que se enfrentaba Adelaida con el modelo de negocio social de la empresa AMADA Avicultura	El estudiante identifica el problema, las circunstancias que lo rodean y reflexiona frente al caso de enseñanza, determinando los elementos del problema, hechos e inferencias, generación de alternativas, criterios de decisión, plan de acción preliminar, evidenciando comprensión del caso e investigación de la temática relacionada.	El estudiante determina los elementos del problema, hechos e inferencias, características del problema, generación de alternativas, criterios de decisión y plan de acción preliminar	El estudiante relaciona información, pero identifica parte del problema sin proponer alternativas de solución	El estudiante solo aporta información a las preguntas formuladas, sin proponer alternativas de solución. No identifica el problema
		Propuesta modelo de negocio	El estudiante elabora la gráfica CANVAS e identifica y describe claramente la propuesta de valor del negocio, las relaciones externas del negocio y el relacionamiento interno. En la propuesta queda claro el modelo de negocio de la empresa.	El estudiante elabora la gráfica CANVAS e identifica y describe claramente la propuesta de valor del negocio, las relaciones externas del negocio y el relacionamiento interno, sin embargo no es clara la propuesta de modelo de negocio de la empresa.	El estudiante elabora la gráfica CANVAS, relaciona información pero no identifica claramente la propuesta de valor del negocio ni las relaciones externas e internas.	El estudiante diligencia parcialmente la gráfica CANVAS, sin demostrar un análisis crítico, evidenciando una lectura incipiente.

	Discusión plenaria	Trabajo en equipo	Trabaja de manera colaborativa, respeta los aportes de los compañeros y reconoce su papel dentro del equipo, aportando de manera efectiva a las cuestiones ofrecidas por el docente para la discusión grupal o al objetivo propuesto para este momento.	Trabaja de manera colaborativa, respeta los aportes de los compañeros y reconoce su papel dentro del equipo aportando de manera efectiva a las cuestiones ofrecidas por el docente para la discusión grupal o al objetivo propuesto para este momento. Sin embargo le cuesta, reconocer su papel dentro del equipo y se le dificulta escuchar las opiniones de los compañeros.	Se integra al equipo pero no aporta significativamente a las cuestiones ofrecidas por el docente para la discusión grupal o al objetivo propuesto para este momento.	El estudiante no trabaja de manera colaborativa.
Elaboración del informe del caso	Informe escrito con el desarrollo de las preguntas detonantes, después de la plenaria.	El informe da cuenta del desarrollo de cada una de las preguntas detonantes atendiendo a criterios y conceptos trabajados en clase y aportados en los recursos bibliográficos. Toma en cuenta la apropiación de conceptos teóricos alrededor del valor compartido, modelo de negocio, confianza y capital social, relacionando con claridad las variables que intervienen entre cada uno de ellos. Entrega una visión general e integral que le permite comprender el problema presentado en el caso.	El informe da cuenta del desarrollo de cada una de las preguntas detonantes atendiendo a criterios y conceptos trabajados en clase y aportados en los recursos bibliográficos. Entrega una visión general e integral que le permite comprender el problema presentado en el caso.	El informe da cuenta del desarrollo de cada una de las preguntas detonantes sin embargo no atiende a criterios y conceptos trabajados en clase y aportados en los recursos bibliográficos.	El informe da cuenta del desarrollo de las preguntas del caso. Sin embargo no entrega una visión general e integral que le permite comprender el problema presentado en el caso.	

Fuente: Elaboración propia

5.13. PREGUNTAS DETONANTES Y ANÁLISIS POR PARTE DEL AUTOR

Se realizará en las siguientes preguntas, un análisis conceptual con la finalidad de evaluar el caso desde su contenido teórico, adjuntándose más adelante una bibliografía de revisión para los docentes.

a) ¿Cómo es el modelo de negocio de AMADA Avicultura?

Diferentes definiciones se han desarrollado a lo largo del tiempo para el concepto de modelo de negocio el cual, a pesar de ser popularizado en los últimos años por Alexander Osterwalder, tiene sus bases en Peter Drucker, quien aportó las primeras definiciones de modelo de negocio “como aquél que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?”.(Joan, 2009. p,14). “Drucker lo que trata de mostrarle a los empresarios es lo importante que resulta saber exactamente en qué actividad se encuentran involucrados, tratar de establecer qué posibilidades existen en el mercado aún para la empresa” (Contreras, 2013, p.161).

Existe una relación muy estrecha entre modelo de negocio y estrategia, si bien el modelo de negocio es estático y define la meta, es la estrategia quien dinamiza el modelo, dándole sentido y dirección, por ende, los modelos de negocio en las empresas permiten visibilizar el camino para plantear la estrategia, que hará que la empresa logre llevar valor a su cliente final. En ese mismo contexto, el “modelo debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor”.(Joan, 2009. p,15)

Todas las partes que lo componen son interdependientes generando que todos los cambios que se hagan en uno u otra parte de este afecten el desarrollo de las demás. Como empresa, esta se puede enfocar en darle fuerza a una sección más que otra, sin embargo, el equilibrio y

desarrollo de todos los componentes a la par es la meta a trazar. En este sentido “Un enfoque integrado de la investigación sobre modelos de negocios representa una oportunidad para desbloquear los procesos empresariales, explicar y predecir los resultados empresariales” (George y Bock, 2011, se citó en Palacios & Duque, 2011, p. 23)

En la actualidad, para definir el modelo de negocio de una empresa o proyecto se suele utilizar la herramienta Modelo CANVAS, desarrollada por Alexander Osterwalder y que “trata de hacer que el proceso de desarrollo de un nuevo modelo de negocio contemple todos los aspectos claves que la futura organización ha de tener en cuenta, viéndolos de forma integrada en un gráfico. (Fernández, 2012, p.20).

En este modelo, se pueden diferenciar 9 dimensiones las cuales están ligadas a áreas estratégicas de la empresa. En el centro se encuentra la propuesta de valor, la cual da soporte y despeja el horizonte hacia el cual se quiere llegar, en el lado izquierdo esta todo lo relacionado con la empresa hacia los clientes o procesos externos y en la parte derecha se encuentra lo relacionado con la empresa y sus procesos internos.

Se sugiere al docente comenzar a socializar el CANVAS, primero sobre la propuesta de valor, que está en el centro del modelo de negocios y permite dar estructura al lado izquierdo. Posterior a ello, trabajar con el lado izquierdo toda la segmentación de clientes, relaciones, canales y fuentes de ingresos y finalmente trabajar los aliados clave, la actividades y recursos, para finalizar con la estructura de costos. “No se trata de recoger frases, ni explicaciones largas, si no palabras cortas que sean descriptivas y concretas. Todos los bloques están relacionados y no son independientes entre sí. Funcionan como el engranaje de una máquina y cada uno condiciona y es condicionado por los demás”. (Fernández, 2012, p.21)

Las 9 dimensiones del modelo explicadas Fernández, (2012) son:

- Segmentos de mercado: en este bloque se definen los diferentes grupos de personas o empresas a las que se va a dirigir la actividad de la empresa, el segmento o segmentos de mercado a los que se ofrecerán los productos o servicios de la empresa.
- Propuestas de valor: su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas innovadoras, ya sea en temas de producto, servicio, ambientales, sociales, entre otras. Será una mezcla de distintos elementos cualitativos y cuantitativos que atienden a las necesidades de ese segmento en particular.
- Canales: en este bloque se debe reflejar la manera en que se piensa dar a conocer el producto o servicio, distribuirlo o venderlo .Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- Relaciones con clientes: se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. Varían desde un nivel personal hasta automatizado e incluso contemplan la creación de comunidades de usuarios o la co-creación de contenidos, como en el caso de muchos portales web.
- Fuentes de ingresos: se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas, es decir compran el servicio o producto de la empresa.
- Recursos clave: son los activos necesarios que tiene una empresa para ofrecer su propuesta de valor a los clientes. En este bloque deben definirse los recursos

fundamentales para que el negocio genere el valor previsto y pueda sobrevivir en el mercado. Estos recursos pueden ser: físicos (si se necesitara unas instalaciones o maquinarias concretas), intelectuales (patentes, conocimientos específicos, etc.), humanos (personas que se necesitarán, tanto en número como en perfil) y financieros (dinero, financiación, líneas de crédito...). Es posible que algunos de estos recursos se deban alquilar en vez de tener que adquirirlos y habrá que tenerlo en cuenta en esta definición.

- **Actividades clave:** aquellas actividades que debe realizar la empresa, aprovechando sus recursos para cumplir con la propuesta de valor. Normalmente, serán de tres tipos: de producción, de solución de problemas y de red o plataforma (web, software, red de distribución, etc.)
- **Asociaciones clave:** son todas aquellas personas o instituciones que de una u otra manera hacen parte de la empresa para generar valor en el producto o servicio que se ofrece.
- **Estructura de costos:** los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costeo. Se deben reflejar aquí los costes necesarios para poner en marcha la idea. Sólo se deberán recoger los más importantes.

Los anteriores conceptos entorno al modelo de negocio empresarial permiten desarrollar el modelo CANVAS para la empresa AMADA Avicultura, en la cual se evidencia como esta, tiene una propuesta de valor tanto económica como social, al producir y comercializar huevos de gallinas libres en pastoreo cuidadas por mujeres rurales. En cuanto al relacionamiento externo de la empresa, AMADA avicultura está enfocada principalmente en clientes que tienen una mayor

consciencia ambiental y social, permitiendo ofrecer un mayor valor por el producto, utilizando canales principalmente digitales para conectar con los clientes y creando una relación directa con ellos. Con respecto al relacionamiento interno de la empresa, esta se enfoca en crear alianzas con diferentes entidades no solo en el ámbito productivo sino también en el sector social, para dar un mayor soporte a su propuesta de valor.

Dadas las particularidades de las empresas sociales, se ha creado una herramienta de modelo comercial Canvas para el emprendimiento social, la cual está dividida en 12 secciones. (RECON, 2022) y se presenta a continuación elaborada específicamente para la empresa AMADA

Avicultura:

Tabla 6. Modelo Canvas social para la empresa AMADA Avicultura

Modelo de Negocios Canvas Social AMADA Avicultura				
Objetivo		Problema		
Producir y comercializar huevos de gallinas libres en pastoreo, provenientes de pequeñas granjas avícolas de mujeres rurales, para impulsar el desarrollo económico y empoderamiento femenino en el sector rural del departamento de Antioquia		<p>1. La invisibilidad del rol económico y social que las mujeres rurales tienen en Colombia.</p> <p>2. Las practicas de producción de alimentos que tiene la industria que van en contra del bienestar animal</p>		
Aliados Clave	Actividades clave	Propuesta de valor Social	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
<p>Proveedores de alimentos e insumos</p> <p>Mujeres rurales</p> <p>Mercados saludables, tiendas, restaurantes, colegios, empresas para vender los productos.</p> <p>Gremio de transportadores del municipio de Abejorral</p> <p>Empresas de emprendimiento social</p> <p>Empresas de Tecnología para los procesos de trazabilidad del producto</p> <p>Secretaría de Agricultura, secretaria de Juventud y secretaria de la mujer.</p> <p>Empresas de abonos</p> <p>Plataformas virtuales</p> <p>Almacenes agropecuarios</p> <p>Entidades financieras</p> <p>Profesionales del sector agropecuario, tecnológico, nutricional y Psicosocial.</p>	<p>Compra de gallinas</p> <p>Compra de insumos</p> <p>Compra de huevos a las mujeres aliadas</p> <p>Cuidado de las aves</p> <p>Recolección, selección y empaque de los huevos</p> <p>Transporte de huevos</p> <p>Venta de huevos</p> <p>Manejo de Redes con los clientes, ya sean tiendas o cliente final</p> <p>Venta de gallinas</p> <p>Venta de abono</p> <p>Capacitación de las mujeres rurales.</p> <p>Asistencia técnica</p>	<p>Trabajamos para impulsar el desarrollo económico y empoderamiento femenino en el sector rural, como herramienta para construir comunidades y territorios sostenibles</p>	<p>Relación personal, donde es AMADA quien recibe los pedidos, tiene el servicio de venta y postventa, además de hacer las entregas, donde se utilizan canales propios como el instagram, página web y whatsapp para tener interacción.</p> <p>Relación indirecta donde contactan a la empresa a traves de redes sociales y se remiten a tiendas donde pueden encontrar los productos</p>	<p>Mercados saludables que venden productos orgánicos, artesanales y de producción local.</p> <p>-Escuelas y empresas que trabajan bajo el enfoque de alimentación con sentido y alimentación orgánica.</p> <p>-Mujeres y hombres entre 25 y 60 años con formación profesional que viven en municipios del Oriente Antioqueño y Medellín. Tienen un ingreso medio/ alto. Les gusta los productos frescos y que tengan un sentido, además de apoyar los temas de ruralidad aunque conocen poco sobre ellos.</p>
	Recursos clave	Propuesta de valor al cliente	Canales	Beneficiarios
	<p>Finca o parcela</p> <p>Insumos agropecuarios</p> <p>Vehículo</p> <p>Mujeres rurales que cuidan las gallinas</p> <p>Ingeniero Agropecuario</p> <p>Auxiliar administrativo</p> <p>Transportadores</p> <p>Internet: Whatsapp, e-mail, teléfono</p> <p>Alimento alternativo</p> <p>conocimiento</p> <p>capital humano</p>	<p>Producimos y comercializamos huevos de gallinas libres en pastoreo, fomentando el bienestar animal de las aves, conservando los recursos naturales e impulsando el bienestar social de las mujeres rurales</p>	<p>De comunicación: El móvil, las redes sociales, el e-mail, whatsapp, página web, llamadas telefónicas, voz a voz,</p> <p>De distribución: Canales propios y por medio de tiendas saludables .</p> <p>De comercialización: Venta directa a domicilio, mercados retail.</p>	<p>Mujeres rurales ubicadas en el municipio de Abejorral-Antioquia, que tienen interés por la producción de huevos bajo el modelo de gallina feliz. Cuentan con un área disponible para la producción de aves de postura y desean acompañamiento en los procesos productivos y de comercialización para mejorar sus ingresos económicos.</p>
Estructura de costos		Inversión	Fuentes de ingresos	
<p>Infraestructura del galpón</p> <p>Compra de gallinas</p> <p>Mantenimiento y cuidado de las gallinas</p> <p>Compra de alimentos para la aves</p> <p>Compra de empaque y etiquetado</p> <p>Compra de huevos a mujeres aliadas</p> <p>Personal administrativo y logístico</p> <p>Personal operativo</p> <p>Transporte</p> <p>Servicios públicos</p> <p>Creditos agropecuarios</p>		<p>Talleres Psicosociales para las mujeres rurales y sus familias.</p> <p>Acompañamiento en temas técnicos del cultivo por parte de profesional de apoyo.</p>	<p>Actualmente por la venta de huevos, de abono, de costales y de gallinas al final del ciclo productivo.</p> <p>En el futuro se espera poder generar ingresos de:</p> <p>Tour por las granjas de las mujeres de AMADA</p> <p>Modelo de suscripción</p> <p>Modelo de paquete tecnológico de bienestar animal.</p> <p>El diario de Campo de una mujer AMADA.</p>	
<p>Diseñado por: Business Model Foundry AG (www.businessmodelgeneration.com/canvas)</p> <p>Implementado en Excel por: Neos Chronos Limited (https://neoschronos.com/)</p> <p>Este trabajo cuenta con una licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported. Para ver una copia de la licencia puedes ingresar a: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/</p>				

Fuente: Elaboración propia

b) ¿Qué estrategia empresarial debía implementar para fidelizar a las mujeres rurales ante ese momento de crisis?

Dado que el término estrategia es utilizado por diferentes disciplinas para explicar los fenómenos que ocurren al interior de ellas, lo que genera que existan múltiples conceptos de estrategia, tomaremos para desarrollar este análisis, el concepto de estrategia como (Chandler, 2003 como se citó en Contreras, 2013), “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.” (p. 161)

Esta estrategia se ejecuta con base en factores externos e internos. Entre los externos se destacan el valor agregado que ofrecerá y que la diferenciará de otras empresas, a quién se dirigirá, qué necesidad logrará satisfacer, qué productos ofrecerá, entre otras circunstancias que rodean la estrategia (factores políticos y económicos), adicionalmente Fernández, (2012) menciona como elementos externos, cómo defenderse de los movimientos de la competencia y que acciones tomar en función de la tendencia de la industria. (p.2).

En cuanto a los factores internos podemos mencionar los componentes de la empresa y sus características distintivas que abonan en la creación y comercialización de los productos. Se refieren a todos aquellos componentes de la empresa, las personas, los departamentos, las actividades. Estos, según Fernández, (2012), deben organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. (p. 2)

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización. “Al estar condicionada por las dinámicas de la empresa con el entorno, esta debe ser flexible para poder adaptarse a los cambios

en la realidad”. (Fernández, 2012, p. 3) y es por eso por lo que el proceso estratégico es dinámico y no se limita a la concepción de una determinada línea de acción.

Alternativas estratégicas

Aunque cada empresa debe definir su estrategia en función del mercado y de sus propias características, Fernández, (2012) menciona varias alternativas estratégicas genéricas por las que puede optar una empresa, las cuales son estrategias de crecimiento, estrategias de diversificación, mantenimiento de la posición y la reducción. (pp.5-9). Para este análisis trabajaremos con los dos primeros conceptos.

1. Estrategias de crecimiento: Son todas aquellas modificaciones estructurales y de tamaño que hacen que la empresa sea diferente a su estado anterior y pueden realizarse a través de un crecimiento interno u orgánico o un crecimiento externo.

Hay tres estrategias de éxito potencial para desenvolverse mejor que otras empresas en el sector: el liderazgo general en costes, la diferenciación y el enfoque o alta segmentación. (Porter, 2011, como se citó en Fernández, 2012, p, 5).

1.1. Liderazgo general en costos: Esta estrategia consiste en vender los productos o servicios a precios muy bajos, a través de una reducción en los costes. Normalmente es aplicable a grandes empresas preferiblemente del sector industrial. (Fernández, 2012, p 6).

Hoy en día, esta opción estratégica está basada en una gestión adecuada de la cadena del valor, donde se puede subcontratar aquellas actividades que no pertenezcan al CORE de la empresa.

Para este momento, el docente puede indagar con la clase la viabilidad de implementar la estrategia de liderazgo en costos con la empresa AMADA Avicultura, dado que esta no poseía un sistema de producción industrial, sino más bien un sistema de pequeñas producciones avícolas, el

alimento de las aves aún no lo elaboraban directamente en las fincas sino que se dependía de un proveedor externo y además el pago justo que daban a sus aliadas era superior que en otros mercados.

1.2. Diferenciación: La segunda estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el mercado (los clientes), perciba como único. (Fernández, 2012, p. 8).

El docente puede también hacer énfasis con la clase, pues si bien los huevos de gallina feliz ya se concebían como concepto diferenciado dentro de la industria avícola, en la región muchos emprendedores avícolas estaban optando por ese modelo, sin embargo AMADA era para el año 2022 la única empresa social que tenía gallinas libres en pastoreo, que además eran cuidadas por mujeres rurales, es decir se tenía un enfoque no solamente en bienestar animal, sino en el desarrollo social de las comunidades rurales.

Si AMADA lograba llegar a nuevos clientes podía cumplirse lo planteado por Fernández (2012) “La diferenciación mitiga el poder de los compradores, ya que estos carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio” (p. 8).

AMADA poseía clientes que compraban los huevos de manera periódica por más de tres años, alcanzando altas cotas de fidelidad por parte de ellos. Sin embargo, si se alcanzaba la diferenciación no se podría tener una alta participación en el mercado, aunque la empresa estaba siendo reconocida en el medio por su modelo de negocio social y rural, no todas las personas estaban dispuestas a pagar precios necesariamente más elevados.

También se puede abordar este punto desde el riesgo, pues como lo dice Fernández (2012) “en situaciones como la actual con una generalizada crisis económica, elevado nivel de desempleo, las empresas que han optado por estrategias de diferenciación con precios caros pueden sufrir más que las que han optado por reducir al máximo sus costos y precios”(p. 8)

1.3. Enfoque o alta segmentación: La última estrategia competitiva consiste en concentrarse en un grupo de compradores particular (nicho), en razón de sus preferencias, gustos, ámbito geográfico o tipo de productos que demanden. Esta estrategia se basa en que la empresa pueda acompañar mucho más de cerca el público objetivo, por lo tanto, tendrá mayor eficacia que aquellos competidores que tienen mercados generalizados.

El docente, en este punto puede comentar sobre del enfoque de la empresa AMADA Avicultura, abordando este concepto de segmentación, mostrando cómo una empresa social puede apalancarse del modelo de valor compartido, desarrollado por Porter y Kramer para servir a un segmento del mercado en particular, sugiriendo como ejemplo los compradores finales de precios justos. Aquellos definidos en el modelo CANVAS anterior, un modelo de ello son aquellas personas que buscan productos con sentido, particularmente personas que se alimentan de manera saludable y quieren aportar al desarrollo rural de manera directa.

Comentar cómo según lo sugiere Fernández, (2012) “las empresas que logran una alta segmentación están defendidas frente a las fuerzas de la competencia y por lo tanto alcanzan elevados rendimientos” (p. 9). Igual que la estrategia de diferenciación, esta también implicaba limitaciones importantes en la cuota del mercado, sin embargo, se puede llegar a un público más pequeño, pero de una manera más eficaz.

Para la empresa AMADA, por ejemplo, el público de personas con preferencias más saludables y dispuestos a pagar de manera más justa era mucho más pequeño que el mercado consumidor de huevos industrializados y la eficacia podía reflejarse en precios más justos, mayor contacto cliente final con la empresa, retroalimentación por parte del cliente en tiempos muy cortos y disminución en la intermediación.

2. Estrategias de diversificación: Podemos distinguir cuatro modalidades de diversificación:

2.1. Desarrollo horizontal. Es el proceso mediante el cual la empresa acomete productos nuevos, o derivados de los actuales, que comercializa en sus mercados tradicionales. En una empresa que se vende leche, se pueden vender también diferentes tipos de batidos y yogures, una empresa de alimentos que tiene producción de salsas, puede utilizar su maquinaria y equipo para producir mayonesa o mermelada.

2.2. Desarrollo vertical. La empresa, normalmente por alguna razón estratégica y aún a costa de perder eficiencia en su conjunto, toma el control de alguno de sus distribuidores (integración hacia delante) o de sus proveedores (hacia atrás). Como ejemplo, muchas empresas de alimentación se hacen cargo de sus materias primas, para garantizar la calidad y/o pureza del proceso completo.

El docente puede comentar sobre la oportunidad que tenía la empresa AMADA, de desarrollo vertical. La posibilidad de crear una planta de alimentos en el municipio de Abejorral con el fin de minimizar costos, pues en avicultura independientemente de cómo fluctúa el precio de los huevos, el gasto con alimentos balanceados para la alimentación de las gallinas ponedoras representa más del 60% de los costos totales de producción.(Avinews, 2020), pues tal como lo menciona Porter y Kramer, (2011), los proveedores locales capaces ayudan a las firmas a evitar otros costos y pueden reducir el tiempo de ciclo, elevar la flexibilidad, fomentar un aprendizaje más rápido y permitir la innovación. (p. 10).

Posteriormente el docente podrá abordar como alternativa estratégica adicional, la incursión de los negocios en la economía digital.

La estrategia de los negocios en la economía digital

Las nuevas tecnologías han cambiado profundamente la manera como las personas se relacionan entre sí, las dinámicas de la economía digital han generado que muchas empresas replanteen sus estrategias e incluso sus modelos de negocio.

En la actualidad se pueden encontrar empresas que realizan su relacionamiento con los clientes únicamente de manera digital, ya no necesitan de un punto físico para almacenar inventario y vender, sino que lo hacen a través de redes sociales utilizando una pasarela de pagos, con un sistema logístico poco robusto, y así, logran llevar la propuesta de valor empresarial hasta diferentes lugares del mundo.

Lo anterior, propicia un constante cambio en la manera como se relacionan con sus clientes y administran las buenas relaciones con ellos, las cuales pueden variar desde publicidad en línea y herramientas para compartir videos, hasta redes sociales y aplicaciones para teléfonos móviles, tal como lo menciona Armstrong y Kotler (2013), “el valor de una empresa proviene de sus clientes actuales y futuros. La administración de las relaciones con los clientes toma una perspectiva de largo plazo. Las empresas no sólo desean crear clientes rentables, sino tenerlos por toda la vida” (p. 22).

“Es difícil encontrar una empresa que no utilice la red de una manera significativa. Desde las pequeñas empresas hasta las empresas tradicionales con puntos físicos de venta, tienen una presencia online y offline”. (Armstrong & Kotler, 2013, p. 5),

Con lo anterior, vemos como existe una gran oportunidad para aquellas empresas y emprendimientos emergentes, que quieren fortalecer su modelo de negocio y apalancar su

crecimiento en marketing digital, puntualmente en el desarrollo de contenido en las redes sociales.

En este sentido, la planeación estratégica de la empresa se comienza a encaminar asociada al marketing digital para llevarle valor al cliente a la par que satisface una necesidad, con la cual los clientes esperan como lo menciona Armstrong y Kotler (2013), “que las empresas entreguen valor de una manera social y ambientalmente responsable” (p. 29)

En este punto, el docente puede mencionar como las estrategias empresariales no son rígidas, se adaptan a las condiciones del ambiente y cambian constantemente, para luego indagar con el grupo de clase, otro tipo de estrategia empresarial para que la empresa AMADA Avicultura pudiera obtener el rendimiento económico suficiente que le permitiese fidelizar a las mujeres rurales. Tales como, la posibilidad de empezar un plan de marketing y ventas digital, para comenzar a evaluar la respuesta de las personas y la conversión en ventas a través de redes sociales, utilizando principalmente Instagram y WhatsApp y de esta manera, dar a conocer el modelo de negocio, principalmente su propuesta de valor.

El hecho de ser una empresa social y de trabajar bajo del modelo de valor compartido y con ello fortalecer la estrategia de segmentación, mencionada anteriormente, para llegar a clientes finales con capacidad de pagar precios justos por las canastas de huevos y aumentar las ventas en estos segmentos, de modo que se pudiera incrementar el precio de compra de huevos a cada mujer rural.

Diagnóstico empresarial como guía para la planeación de la estrategia.

Toda decisión debe fundamentarse en un diagnóstico actualizado de la empresa para proceder a la formulación de la estrategia (IICA, 2022), en este sentido, los diagnósticos empresariales según La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2022) son “herramientas que permiten conocer el estado actual de la empresa en diferentes áreas de gestión y a partir de los resultados obtenidos, identificar qué áreas de la empresa necesitan fortalecerse”, permitiendo identificar cuáles son las principales falencias de la organización para definir planes de mejora.

En este punto se sugiere que el docente, mencione de manera general las áreas de una organización y haga énfasis en el área de gerencia de recursos humanos, dado que las estrategias para fidelizar a las mujeres también se pueden generar a partir del diagnóstico de la empresa en su gestión de lo humano y para ello puede apoyarse del Análisis DOFA que se encontrará a continuación, dado que es una de las principales herramientas estratégicas que se utilizan en el mundo empresarial para la identificación de factores estratégicos críticos y de la herramienta de diagnóstico de Gestión de Recursos Humanos de la empresa AMADA Avicultura para el año 2022 (Anexo B. 4.2.2).

Tabla 7. DOFA AMADA Avicultura S.A.S BIC

FORTALEZAS	Alto	Medio	Bajo	DEBILIDADES	Alto	Medio	Bajo
Identificación de las mujeres con la gerente de la organización -	x			No hay canales de comunicación interno deteriorados	x		
Confianza en el proyecto y en el modelo de negocio.		x		No hay sentido de pertenencia	x		
Acompañamiento a las mujeres rurales en todas las etapas de la producción agraria, independiente de que afecte el modelo de negocio o no.			x	Se realizan actividades de formación, pero no de acompañamiento a las mujeres		x	
Es la única empresa BIC del municipio de Abejorral.	x			No existen un área de talento humano	x		
				No hay independencia entre el que hacer de la organización y el que hacer de la gerencia.			x
				Bajo interés de la gerencia hacia la asociación o acercamiento con otros gremios del sector y entidades gubernamentales.		x	
				Baja inteligencia emocional de los actores de la relación.			x
OPORTUNIDADES	Alto	Medio	Bajo	AMENAZAS	Alto	Medio	Bajo
Tener enfoque de Género en las políticas de la empresa.	x			Alza de los precios de los insumos frustra el relacionamiento entre las mujeres	x		
Existen muchas convocatorias dirigidas a las mujeres rurales.		x		Productos sustitos en la producción agrícola que generen mejor rentabilidad para las mujeres		x	
Potencial del territorio en el sector avícola.	x						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Resultados ponderados del análisis DOFA

Fortalezas	75%
Oportunidades	89%
Debilidades	71%
Amenazas	83%

Fuente Elaboración propia

Para la tabla anterior podemos deducir que las fortalezas y las oportunidades deben tender al 100%, mientras que las debilidades y las amenazas deben tender al 0 %. Luego de haber ponderado la matriz DOFA, nos encontramos con que el nivel de amenazas y debilidades es de 71% y 83 % respectivamente, lo que reta a la gerencia de la empresa AMADA a buscar alternativas urgentes de sostenibilidad, organización y gestión de la relación con el proveedor.

La coyuntura actual en el alza de los insumos por la que pasa el sector avícola y que se extenderá por un largo periodo (Fenavi, 2021), ha evidenciado la debilidad en la relación entre las mujeres proveedoras de huevos y AMADA, de ahí la importancia de trabajar en esta debilidad de la matriz DOFA, porque ellas representan parte del valor que entrega AMADA en la comercialización de huevos.

Finalmente, como toda nota de enseñanza, esta intenta dar recomendaciones lo más cercanas a la experiencia práctica apoyada también por la bibliografía que expertos en la temática recomiendan. Sin embargo, queda a criterio del profesor plantear otras formas de análisis para evaluar la estrategia o utilizar solo una de ellas para abordar el caso.

c) ¿Qué papel juega el valor de la confianza en la consolidación de una empresa social?

Según Tierno (s.f) “los valores son la valoración que el hombre hace de las cosas mismas, aquello que hace buenas a las cosas, aquello por lo que las apreciamos, por lo que son dignas de nuestra atención y deseo”. (p.9)

Ahora bien, cuando hablamos de valores en las organizaciones, nos referimos a como estos orientan el sentido de las finalidades y las estrategias de la planeación de la empresa y dado que estos son elementos que constituyen nuestra vida, entender el impacto que tienen, puede servir para la toma de decisiones.

En este sentido “la diferencia entre las organizaciones que pueden soportar una tormenta económica y las que fracasan ante escenarios de crisis, reside en que las primeras están basadas en sus valores, reconociéndolos como factores críticos de éxito”. (Caín 2009 y Ballvé et al, 2006 como se citó en Velásquez, 2012.p.841)

Lo anterior resalta la importancia del conocimiento y la puesta en marcha por parte de los líderes de las organizaciones con respecto a los valores, para luego en sus acciones y cotidianidad comunicar esos valores organizacionales al resto del equipo y a los diferentes stakeholders, los cuales cada vez se encuentran más informados y son más exigentes que nunca, por lo que contar con un fuerte sistema de valores puesto en práctica supone ventajas en momentos críticos de la organización.

En este punto, el docente puede socializar como la consolidación de una empresa, principalmente una empresa BIC, requiere de los valores, particularmente el valor de la confianza, ya que un proceso de consolidación empresarial esta dado por el tiempo en el cual se

crean lazos y relaciones, las cuales deben estar permeadas precisamente por la confianza y como se asocia este valor con la creación de capital social.

Confianza y capital social

“La confianza es producto del riesgo derivado de la incertidumbre con respecto a las intenciones y acciones de otras personas de las cuales se depende”. (Kramer 1999, como se citó en Conejeros et al, 2010). Así pues, el hombre constituye una parte de una realidad social, donde confluyen diferentes aspectos y en la cual surgen un sin número de relacionamientos con el fin de cumplir objetivos individuales y colectivos.

USAID, (2006), plantea que una nación requiere de la confianza como requisito indispensable para resolver las confrontaciones de intereses, mediante el diálogo y la concertación, y para construir una cotidianidad que les posibilite el desarrollo social y económico (p. 36).

Esta confianza no es un concepto plano en el tiempo, al contrario, es un proceso dinámico que se construye a través del relacionamiento de las personas, sus experiencias y capacidades, las cuales ponen a disposición en el entorno social donde cohabitan y está condicionada por procesos culturales. Como lo menciona USAID (2006), “la confianza es condición indispensable para el trabajo en equipo, para la acción en red, para el diálogo y la participación social”. (p.37).

Esta interacción social, da pie al concepto de capital social, un recurso tan importante como el capital de recursos naturales, el financiero, humano, tecnológico o de infraestructura, (Conejeros et al 2010, p.32) el cual, combinado con otros factores, produce ciertos beneficios y cuya base la constituyen las relaciones sociales que se fundamentan en normas comúnmente aceptadas (Mota, 2002, p. 42), fomentan la confianza y la reciprocidad y conforman la calidad y

cantidad de las interacciones sociales en una sociedad (Banco Mundial, 2000: 18 como se citó en Lockward 2011, p.493)

En este mismo sentido, otros autores como Robert Putnam (1993), proponen que el capital social son los “rasgos de la organización social, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para el mutuo beneficio” como se citó en Mota, 2002, p.43)

Se utiliza el término “capital”, para señalar la acumulación de experiencias que han sido compartidas en entornos sociales, instituciones, empresas y se ha dado una valoración dentro de ellas de lo que es positivo o negativo para el desarrollo y la convivencia, precisamente en ese entorno social.

Aunque existen diferentes matices en la literatura al respecto del concepto de capital social, uno de los puntos en común es mencionado por Torres (2015), donde indica que se requiere de recursos que apalanquen el relacionamiento de los individuos y dependiendo de la cantidad de recursos el capital social se puede clasificar en tres tipos:

Capital social de cohesión, donde interactúan los miembros de una misma comunidad que tienen generalmente igualdad de recursos y diferente acumulación de experiencias, capital social de puente, como aquel que moviliza los recursos y beneficios entre dos entornos diferentes, que pueden unirse para cumplir objetivos en común y finalmente, capital social de escalera, donde se aprovecha la posición económica y política superior de uno de los actores para trasladar beneficios a los demás.

Lockward (2011), menciona que los principales indicadores que se utilizan para analizar el capital social son la existencia y participación en asociaciones formales e informales, la confianza interpersonal e institucional, y los valores y normas compartidos. (p. 494)

Es así como, para que exista capital social debe existir reciprocidad permeada por la confianza. La primera de ellas es trascendental, porque es uno de los principios en las relaciones humanas, ya sea de carácter institucional o a nivel de comunidad, en ambos casos todas las partes involucradas en la relación deben generar valor para el otro y recibirlo.

Así mismo, la confianza es inherente a la reciprocidad, dado que se debe tener confianza en el otro para generar una relación que aporte valor social, de modo tal que se genere una acumulación de experiencias en el relacionamiento, permitiendo que las capacidades personales de los individuos se pongan en práctica en el ámbito colectivo.

El docente, puede utilizar estos dos conceptos para dar a conocer al estudiante, como en la actualidad las prácticas de participación, cooperación, empoderamiento, son técnicas muy utilizadas para cumplir objetivos y alcanzar metas colectivas, técnicas que alientan la confianza, la cual forma parte fundamental del capital social, porque impulsa el trabajo en equipo y la cooperación mutua.

Posteriormente el docente, indagará con los estudiantes acciones que se podían tomar en AMADA Avicultura, no solo desde la gerencia, sino alternativas desde las mujeres rurales, para sostener la empresa en ese momento de riesgo, apalancándose en los conocimientos adquiridos desde el trabajo en red como mujeres avicultoras, dado que la viabilidad del modelo de negocio podía verse comprometida frente al deterioro de las relaciones de confianza recíproca que se requerían entre las mujeres aliadas y el personal de AMADA Avicultura. Estas serían particularmente vulnerables frente a desacuerdos respecto del precio del producto transado entre las partes; un quiebre de relaciones atentaría contra la viabilidad misma de la participación de los pequeños productores.

5.14. BIBLIOGRAFÍA PARA EL DOCENTE

Castro, E, (2009), las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Universidad de Oviedo-España.

Fernández, A, (2012), Conceptos de estrategia empresarial. Escuela de organización industrial.

Kotler, P y Armstrong, G, (2013). Fundamentos de marketing. Decimoprimer edición Pearson educación, México.

Mota Díaz, L. (2002) El capital social: un paradigma en el actual debate sobre el desarrollo. tendencias y problemas Espiral, vol. IX, núm. 25, septiembre-diciembre, Universidad de Guadalajara, México. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/138/13802502.pdf>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. DEUSTO.

Porter, M, Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review. <https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

RECON (2022, 01, 15). Modelo de negocio Canvas social. Disponible en <https://www.reconcolombia.org/el-canvas-social-una-herramienta-clave-para-la-planeacion-estrategica-de-los-emprendimientos-sociales/>

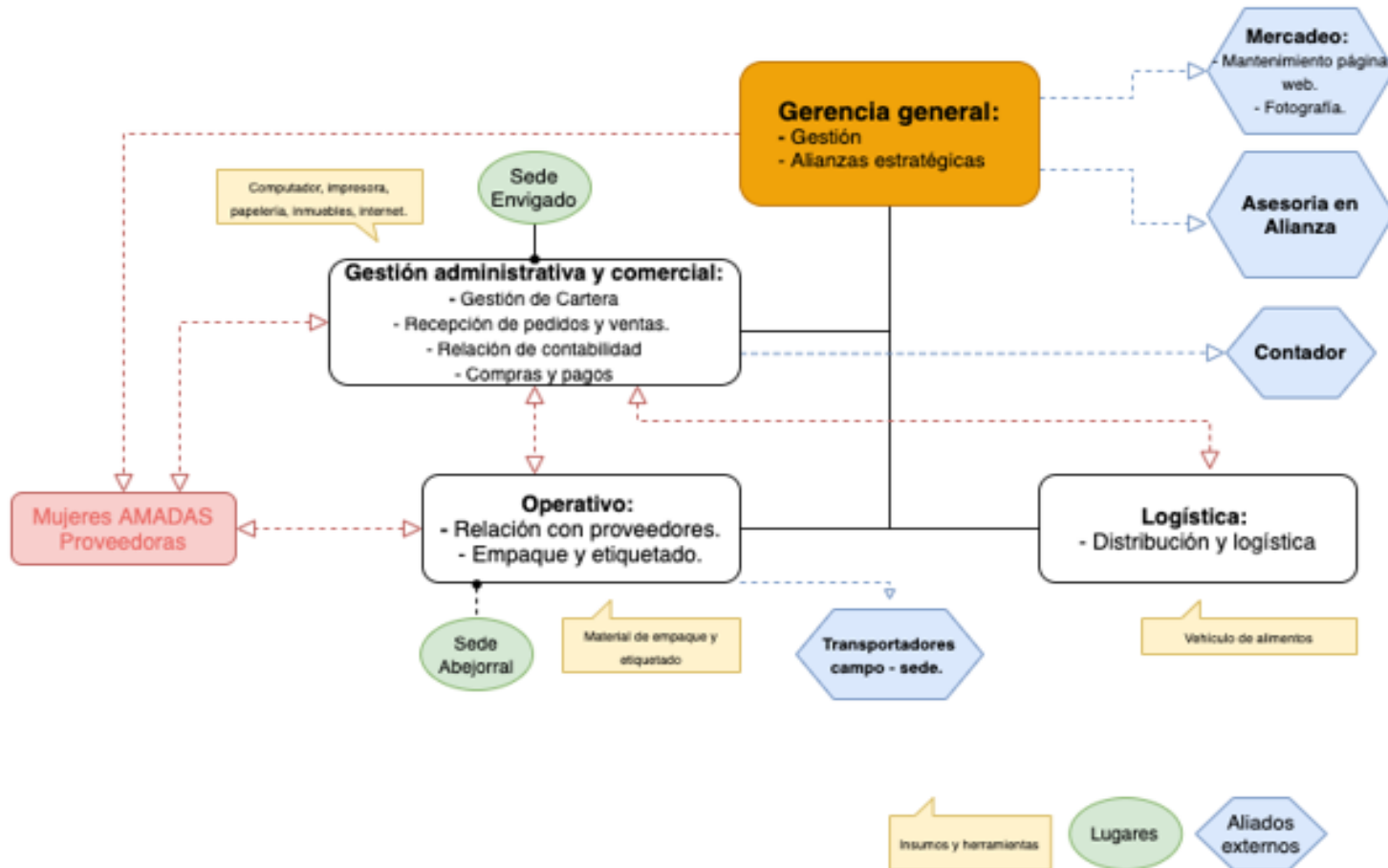
Ricart, E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia Business Review, (23),12-25. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/43530876_Modelo_de_Negocio_El_eslabon_perdido_en_la_direccion_estrategica

Tierno, B, (s. f). Valores humanos.

Torres, C (2015, 03. 08), Introducción al capital social. Tomado de <https://www.youtube.com/watch?v=UKZVpluPoH8>.

5.15. ANEXOS DE APOYO AL DOCENTE

5.15.1. Anexo C. Estructura organizacional de AMADA



5.15.2. Anexo D. Guía preparación individual de un caso de enseñanza

Esta guía está diseñada para ser respondida una vez que se haya realizado la lectura comprensiva y analítica del caso de enseñanza y de los recursos teóricos o bibliográficos sugeridos por el docente.

El propósito de este instrumento es proporcionar una pauta para la preparación individual de un caso de enseñanza, lo que contribuirá a familiarizarse con la información contenida en el caso y guiar el proceso de análisis, toma de decisiones e implementación de la solución del problema, desafío o dilema del caso de enseñanza. Se garantiza que la información proporcionada es confidencial y con fines académicos.

Nombre y Apellido	
Email	
Institución	
País	
Carrera	
Código Curso	
Nombre del Caso de Enseñanza	
1. Comprensión de la situación del caso	
Identificación del problema: ¿Cuál es la decisión, desafío o dilema que presenta el caso?	
¿Cuál era la importancia de este problema para la organización?	
¿Qué situación detonó o generó el problema?	
¿Con qué urgencia (plazo) debe tomarse la decisión?	
¿Quién era el tomador de la decisión?	
¿Cuál era su rol, puesto y/o responsabilidad en la toma de decisiones?	
¿En qué fecha ocurrió la situación?	
¿Dónde (lugar geográfico) ocurrió la historia?	

2. Conexión con aprendizajes previos del caso	
¿Has estado en el rol, puesto y/o responsabilidad del tomador de la decisión? o ¿conoces alguna experiencia que te relacione con la situación presentada en el caso?	
Breve descripción de la experiencia.	
¿Qué aprendizajes previos consideras necesarios para resolver el caso?	
3. Datos generales de la organización	
Breve descripción de la organización (industria/sector, productos/servicios, estructura, áreas funcionales, entre otros)	
4. Análisis crítico	
Descripción de los hechos (eventos comprobables o con evidencia) presentados en el caso.	
¿Qué aspectos se pueden inferir a partir de los hechos presentados en el caso?	
Descripción de los juicios de valor (u opiniones) presentados en el caso.	
5. Características del problema, decisión, desafío o dilema que presenta el caso	
Describe el problema principal	
Describe sus causas	
Describe los posibles efectos	
Clasifique de acuerdo a importancia/urgencia el problema principal, decisión, desafío o dilema que presenta el caso.	<ul style="list-style-type: none"> a) El problema presentado es importante, pero no urgente, por lo tanto, se deben planificar las acciones a seguir. b) El problema presentado es importante y urgente, por lo tanto, se deben ejecutar las acciones. c) El problema presentado no es importante y no urgente, por lo tanto, la situación se debe desechar. d) El problema presentado es no importante, pero es urgente, por lo tanto, la acción se debe delegar.
Conclusión del problema principal, decisión, desafío o dilema que presenta el caso.	

6. Generación de alternativas de decisión	
Alternativas	
7. Empatizar en el rol del tomador de la decisión	
Si estuvieras en el rol del protagonista, ¿qué decisión tomarías y por qué?	
8. Plan de acción e implementación	
¿Qué acciones se debieran llevar a cabo para implementar la decisión elegida?	
¿Quiénes debieran ser los responsables?	
¿En qué plazo?	
¿Qué recursos debieran ser considerados?	

Fuente: Villalobos (2021)

5.15.3. Anexo E. Ensayo corto ¿conoces una empresa social exitosa?

A la pregunta...¿conoces una empresa social exitosa?

Nuestra empresa social exitosa es AMADA Avicultura, una empresa relativamente nueva, que, desde hace aproximadamente cuatro años, trabaja desde el municipio de Abejorral, Antioquia. La llamamos exitosa reconociendo que aún debe superar muchos desafíos y recopilar lecciones aprendidas.

AMADA es una empresa social, porque se crea de manera endógena en el territorio. Según el POTA (Plan de ordenamiento Territorial Agropecuario), Abejorral tiene un potencial de desarrollo 100% avícola, sin embargo, AMADA no surge como resultado del análisis planteado por el POTA, sino más bien por vivenciar en el trabajo diario, unas necesidades en el territorio y un reconocimiento del potencial de las mujeres de la región, cargadas de conocimiento y habilidades; y es así como se aprovechan estas particularidades y potencialidades, para empezar a actuar en un mercado donde se produce, asegura y financia, un producto en el mediano y largo plazo, como lo son los huevos de gallina libre en pastoreo cuidados por mujeres rurales.

AMADA es una empresa social, porque genera capital social, al dejar una capacidad instalada en las mujeres rurales al enseñarles de acuerdo con un paquete tecnológico agropecuario, a producir huevos bajo el modelo de gallina feliz; al incentivar a las mujeres para que inicien su proyecto avícola de manera autónoma y sostenible, donde saben que no encuentran asistencialismo, pero si acompañamiento.

AMADA es una empresa social porque genera desarrollo económico en la región, pues vemos como en la tienda agropecuaria del municipio, semanalmente llegan tres toneladas más de

alimento para aves, para suplir la producción de las mujeres de la red, además, cuando el señor Diego, dueño de la agropecuaria, decide emplear otra persona (coter) para descargar esos sacos. También cuando la única tienda en el pueblo que vende los huevos de gallina de AMADA, ya que normalmente estos se distribuyen y venden en Medellín, allí, don Wilmar, alias “mazamorro”, ve como sus ventas se han incrementado, pues la gente prefiere consumir el huevo campesino que se produce en el municipio, y detrás del huevo, se venden las arepas y la leche; también ver como los transportadores en las chivas (transporte rural), esperan pacientemente que las mujeres carguen los huevos que son enviados a la cabecera municipal, porque saben que por cada cinco canastas de huevos que acarreen, son 2.000 pesos más para el conductor. Y así decenas de ejemplos para contar como mueve la economía una red como AMADA Avicultura.

AMADA es una empresa social, porque incorpora conceptos y procesos globales, cuando en un pueblo rural alejado tres horas del municipio capital, se habla y se trabaja bajo tendencias de alimentación más natural y bienestar animal, cuando se tiene una visión con unos objetivos mundiales como lo son los ODS de igualdad de género (número 5) y de producción y consumo responsables (número 12). AMADA busca constantemente alianzas a nivel nacional e internacional, logrando concretar diferentes proyectos y utilizando los recursos de cooperación de nuevo no como asistencialismo sino más bien como apalancamiento.

AMADA es una empresa social, porque utiliza modelos innovadores en una producción ya existente como lo es la avicultura, donde aprovecha el potencial y los recursos de diferentes mujeres y familias para ofrecer un producto bajo un modelo de organización diferenciado, donde se comparten los esfuerzos por reducir riesgos y costos, logrando obtener precios justos en los mercados y generando sostenibilidad a cada proyecto avícola.

AMADA es una empresa social, porque genera desarrollo ambiental utilizando en su producción prácticas que son amigables con el medio ambiente y por supuesto con el bienestar de los animales.

Y finalmente, AMADA es una empresa social porque genera desarrollo político, proponiendo que, cuando una mujer se empodera, empieza a cambiar su concepción y a visibilizarse de otra manera en el territorio, logrando influenciar en su entorno y empoderando a su familia, convirtiéndoles también en AGENTES DE DESARROLLO.

Adelaida Corrales Duque - AMADA Avicultura
Empresa social y territorio. Desarrollo local.
Maestría en Gerencia de empresas sociales para la innovación social y el
desarrollo local.
EAFIT- 2021

5.15.4. Anexo F. Herramienta de modelo de negocio CANVAS

Modelo de Negocios Canvas Social				
		Diseñado para: <input type="text"/>	Diseñado por: <input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>
Objetivo		Problema		
Aliados Clave	Actividades clave	Propuesta de valor Social	Relación con los clientes	Segmentos de clientes Clientes
	Recursos clave	Propuesta de valor al cliente	Canales	Beneficiarios
Estructura de costos		Inversión	Fuentes de ingresos	

Diseñado por: Business Model Foundry AG (www.businessmodelgeneration.com/canvas)
 Implementado en Excel por: Neos Chronos Limited (<https://neoschronos.com/>)
 Este trabajo cuenta con una licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported. Para ver una copia de la licencia puedes ingresar a: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

6. REFERENCIAS

Alejandro Galván Ramírez, Gerardo Gustavo Morales Garza, Carlos Lory Mendoza. (Mayo 2014). Taller de Estrategias de Enseñanza- Aprendizaje. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Álvarez Morales, V. (julio-diciembre, 2005). La historia empresarial: Una dimensión para la formación de jóvenes emprendedores. *AD-minister*, núm. 7, , pp. 18-45.

Anderson Gañan Moreno, *EL COLOMBIANO*. (5 de Marzo de 2018). Medellín, ciudad emprendedora. Medellín, Colombia.

Brito, B, C., Ivanovic W, C. (2019). Mujeres rurales, protección social y seguridad alimentaria en ALC. 2030 - Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe, No. 23. Santiago de Chile. FAO. 18 p. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Certified humane (2021, 10, 03). Producción de alimentos con maltrato animal. Tomado de <https://certifiedhumanelatino.org/historia/>

Conejeros, M, L., Rojas, J, H., Segure, T, M. (2010). Confianza: un valor necesario y ausente en la educación chilena .*Perfiles Educativos* | vol. XXXII, núm. 129. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/132/13214995003.pdf>

Departamento de Desarrollo Rural. Facultad de Ciencias Agrarias UNAL(2017, Septiembre 2). Acceso abierto canal de YouTube : Conferencia Agricultura Familiar - Facultad de Ciencias Agrarias. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=QzRsx6wbyyQ&t=858s>

El emprendimiento rural en Antioquia, e. e. (2014). Un modelo de emprendimiento agrícola a partir de educación superior rural en la Colombia profunda. Universidad de la Salle, 49- 62.

Encuesta NielsenIQ. (2022, 01, 16). Hábitos de alimentación saludable en los colombianos. Obtenido de [https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/#:~:text=*Canasta%20Saludable%20Nielsen%3A%20Productos%20que,que%20son%20comunicados%20al%20consumidor.&text=Nielsen%20Holdings%20plc%20\(NYSE%3A%20NLSN,y%20mercados%20en%20el%20mundo](https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/#:~:text=*Canasta%20Saludable%20Nielsen%3A%20Productos%20que,que%20son%20comunicados%20al%20consumidor.&text=Nielsen%20Holdings%20plc%20(NYSE%3A%20NLSN,y%20mercados%20en%20el%20mundo).

FAO, Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). Las mujeres campesinas: su gran aporte.

FAO, Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). Las mujeres campesinas: su gran aporte. Boletín 003.

FAO. (2006). Situación de la mujer rural en Colombia. Boletín 001.

Felber, C. (2012). La economía del bien común. Barcelona: Deusto

Fenavi (2021,11,13). Consumo del huevo en Colombia 2021. Tomado de <https://www.agronegocios.co/agricultura/consumo-de-huevo-en-colombia-tuvo-un-crecimiento-de-116-en-el-ano-de-la-pandemia-3127013>

Fernández, A. (2012), Conceptos de estrategia empresarial, Escuela de organización industrial.

Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. N.º 6 Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. Págs. 130 a 143. Tomado de /Dialnet-LaTeoriaDelStakeholderODELosGruposDeInteresPiezaCl-3980299.pdf

Gilles C, Ranaboldo, C, Serrano, C. RIMISP. (2015). Enfoque territorial para el empoderamiento de las mujeres rurales. América Latina y el Caribe. Lima- Perú: ONU-Mujeres.

Gómez, R., Morales, R. & Rodríguez, C. (2017): “La Economía del Bien Común en el ámbito local”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 90, 189-222. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17452685007.pdf>

Gómez-Álvarez, R., Morales, R. & Rodríguez, C. (2017): “La Economía del Bien Común en el ámbito local”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 90, 189-222. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17452685007.pdf>

Harari, Y. (2016). De animales a Dioses. DEBATE

Herruzo, E, Hernández, B, Cardella, G, Sanchez, J, (2019), Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos.

Lockward A. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. Ciencia y Sociedad, 36(3), 464-502. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/870/87022526005.pdf>

Medina, D. (2007). Estudio de la conceptualización de valor y las estrategias de transmisión y/o construcción de valores utilizadas por los maestros en centros públicos y privados del primer ciclo del nivel Básico. Santo Domingo 2003. Ciencia y Sociedad, XXXII(3),364-420. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87032301>

Ministerio de Industria Comercio y Turismo.(2021, 10, 08). Sociedades BIC. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic/ebook-sociedades-bic-02dic.aspx>

Ministerio de Salud, FAO. (Junio 2015). Las mujeres rurales y la agricultura familiar.

Mota Díaz, L. (2002) El capital social: un paradigma en el actual debate sobre el desarrollo. tendencias y problemas Espiral, vol. IX, núm. 25, septiembre-diciembre, Universidad de Guadalajara, México. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/138/13802502.pdf>

Organización internacional del trabajo. (OIT) (2022,01,16). Economía rural. Disponible en http://ilo.org/global/docs/WCMS_546253/lang--es/index.htm

Pestaña de Martínez, P. (2004). Aproximación conceptual al mundo de los valores. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2(2),67-82. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120206>

Pimienta, J. (2008). Constructivismo: estrategias para aprender a aprender. Pearson educación.

Porter, M, Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review

Porter, M. (Marzo de 2016). Entrevista a Michael Porter – La creación de valor compartido. (H. D.–E. School, Entrevistador)

RIMISP (2015). Enfoque territorial para el empoderamiento de la mujer rural en América Latina y el Caribe / Gilles Cliche, Claudia Ranaboldo y Claudia Serrano. Lima, IEP; Nuevas Trenzas, 2015. (Documento de Trabajo, 220. Serie Programa Nuevas Trenzas, 18).

Rivera, H. A, Malaver M.N. (2011). La organización : los stakeholders y la responsabilidad social. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora Del Rosario. Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP).-- Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011. 34 p.—(Documento de Investigación; 97). ISSN: 0124-8219. https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf

Sanchis-Palacio, J. R. y Campos-Climent, V. (2019). El modelo de la economía del bien común: aproximación desde el enfoque organizativo y el análisis bibliométrico. Estudios Gerenciales, 35(153), 440-45 <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3361>.

Socialab (2022, 02, 01). Empresas sociales. Disponible en <https://www.socialab.com>

Soto, L, C., Taborda, Y, L., Otálora, F. (2022). Herramienta online Personas +B para el diagnóstico de Gestión de Recursos Humanos. CEIPA Business School, Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto.

Taborda, L, Sosa, M. (2014). El emprendimiento rural en Antioquia, (2014). Un modelo de emprendimiento agrícola a partir de educación superior rural en la Colombia profunda. Universidad de la Salle, 49- 62.

Universidad EAFIT (2021, 06, 04). El valor compartido. Disponible en <https://www.eafit.edu.co/noticias/agenciadenoticias/2020/El-valor-compartido-clave-para-el-crecimiento-empresarial-y-el-desarrollo-sostenible-de-las-ciudades>

USAID, (2006), Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado, fundamentos Conceptuales y Manual Metodológico.

Velásquez de Naime, Y., Monroy, C., Guaita, W., (2012), 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización.

Villada, L,A (2022). Consultoría para evaluar la gestión de los recursos humanos en la empresa AMADA Avicultura.