

# Negocio inclusivo: gana-gana sostenible. Encadenamiento productivo: Caso Asociación de Recicladores de Cali.

María Eugenia Cano Ángel

Tecnóloga industrial, Universidad Tecnológica de Pereira y aspirante al título profesional en Negocios Internacionales, Universidad EAN.



## Resumen

Los negocios inclusivos se definen como innovadoras estrategias empresariales gana-gana, por medio de los cuales se pretende erradicar la pobreza y mejorar la calidad de vida en los países en desarrollo, así como fortalecer las cadenas de valor del sector privado. Dado que el concepto es nuevo, el objetivo de esta investigación es identificar las variables necesarias que determinan las condiciones de éxito para que estos modelos cumplan equilibradamente los objetivos económicos, sociales y ambientales, de una manera sostenida. Para lograrlo, se realizó una investigación cualitativa por medio de un estudio de caso con la que se espera evidenciar que efectivamente los beneficios sean mutuos y posiblemente identificar mejores estrategias que contribuyan al desarrollo, crecimiento, competitividad y sostenibilidad de este modelo de negocio y contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

**Palabras clave.** negocio inclusivo, base de la pirámide, cadena de valor, sostenibilidad.



***Inclusive business: a sustainable win to win. Integrated production system: the case study of the Association of recycling workers in Cali***

## Abstract

*Inclusive businesses are defined as company win- to- win innovation strategies through which we try to avoid poverty and to improve lifestyle in developing countries; it also tries to strengthen the value chains existing in the private sector. Due to the fact that this is a new concept, this research aims at identifying all the necessary variables that determine the conditions for these models to succeed when they reach economic, social and environmental goals in a balanced and sustainable way. To reach this purpose, a qualitative research study was made through a case study method, through which we try to prove the existence of mutual benefits and to identify the most effective strategies that contribute to the development, growth, competitiveness and sustainability of this business model, reaching the New Millennium Development Goals*

**Key words.** Interpretation, Chile, Costa Rica, Spain, professional, mediator, culture.



## **Entreprises inclusives : modèle gagnant-gagnant. Chaîne productive : Cas de l'Association des Recycleurs de Cali.**

### **Résumé**

*Les entreprises inclusives sont innovantes et adoptent des stratégies gagnant-gagnant qui tendent à éliminer la pauvreté et à améliorer la qualité de vie des pays en développement. Ces entreprises contribuent également à renforcer les chaînes de valeur du secteur privé. Due à la nouveauté du concept, l'objectif de cette étude est d'identifier les variables déterminant les conditions du succès de ce type d'entreprise pour que ces modèles répondent durablement aux objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Pour y parvenir, une recherche qualitative a été effectuée prenant la forme d'une étude de cas démontrant la réciprocité des avantages et identifiant les stratégies favorisant au mieux le développement, la croissance, la compétitivité et la durabilité de ce modèle d'entreprise qui contribue à la réalisation des Objectifs du Millénaire en faveur du Développement (OMD).*

**Mots-clés.** *Entreprise Inclusive, Base Pyramidale, Chaîne de Valeur, Développement Durable.*



## **Negócio inclusivo: ganha-ganha sustentável. Cadeia produtiva: Caso Associação de Recicladores de Cali**

### **Resumo**

*Os negócios inclusivos definem-se como estratégias inovadoras empresariais ganha-ganha, que pretendem eliminar a pobreza e melhorar a qualidade de vida nos países subdesenvolvidos, assim como fortalecer as cadeias de valor do setor privado. Como o conceito é novo, esta investigação objetiva identificar as variáveis necessárias que determinam as condições de sucesso para que estes modelos cumpram com equilíbrio os objetivos econômicos, sociais e ambientais, de uma maneira sustentável. Para atingi-lo, realizou-se uma investigação qualitativa por médio de um estudo de caso com a qual espera-se mostrar que efetivamente os benefícios sejam mútuos e possivelmente identificar melhores estratégias que contribuam ao desenvolvimento, crescimento, competitividade e sustentabilidade deste modelo de negócio e contribuir para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).*

**Palavras-chave.** *Negócio inclusivo, base da pirâmide, cadeia de valor, sustentabilidade.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Entre todos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de la ONU, la erradicación de la pobreza es el más ambicioso ya que está presente de alguna manera en los demás objetivos. El último objetivo, el número ocho: fomentar una asociación mundial para el desarrollo, aunque complejo, se convierte en el más importante puesto que para que los otros se cumplan, se requiere que tanto los países ricos como las empresas del sector privado, se esfuercen para ayudar a los países en desarrollo a superar sus enormes limitaciones.

Con este fin y bajo las premisas de que los negocios no pueden tener éxito en sociedades que fracasan y la pobreza es un enemigo clave para las sociedades estables, las corporaciones transnacionales pretenden incorporar la economía de mercado (Capitalismo inclusivo-Prahalad, 2005) a las dos terceras partes de la población mundial que están fuera de la sociedad de consumo, base de la pirámide, mediante un novedoso concepto de modelos de Negocio Inclusivo (NI).

Este concepto fue formalizado por primera vez en un reporte publicado en el año 2008 por el Departamento de Desarrollo de las Naciones Unidas, “Creando valor para todos: estrategias haciendo negocios con la base de la pirámide para un beneficio mutuo”, como iniciativa de miembros del Foro de Líderes de Negocios Internacionales, la Corporación Financiera Internacional, el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible WCSO, el SNV, la Universidad de Michigan y la Escuela de Negocios de Harvard.

Los Negocios Inclusivos son una iniciativa de negocio que, manteniendo su naturaleza de lucro, se constituyen como una alternativa innovadora de modelo de negocio que contribuye al logro de los objetivos del milenio de la ONU para reducir la pobreza en el mundo, ya que esta representa un desafío para el desarrollo sostenible y la estabilidad global. El modelo de Negocios Inclusivos, en pocas palabras, consiste en incluir a la base de la pirámide en los procesos productivos de las empresas, ya sea como productores, empleados o consumidores, por lo que este modelo representa una oportunidad de beneficio muy importante para ambas partes.

Las teorías empresariales que muestran la pobreza como una oportunidad de negocio se basan en el libro *La Fortuna en la Base de la Pirámide* del autor C.K. Prahalad (2005), el gurú neoliberal más influyente de los últimos tiempos, quien propuso un capitalismo incluyente para la base de la pirámide, con el fin de obtener beneficios mutuos dentro de modelos de negocios gana-gana.

Para las empresas, los beneficios incluyen: ganar nuevos consumidores, la ampliación de la fuerza de trabajo y el fortalecimiento de cadenas de suministro y distribución. Y para la base de la pirámide: la satisfacción de las necesidades básicas, obtener ingresos sostenibles y lograr una mayor productividad. Además, los modelos pueden ser diseñados de tal forma, que se utilicen los recursos ambientales de manera sostenible.

Pero son pocos los avances teóricos que se han hecho en la materia frente a los proyectos que se han ejecutado y se hace imperativo capitalizar el conocimiento de este tipo de modelos para tener más elementos que garanticen su éxito. Por lo tanto, es importante identificar las variables concretas que definen y determinan el éxito de este modelo de negocio, el cual debe diferenciarse de los conceptos de filantropía corporativa y de responsabilidad social empresarial, pues estos tienen limitaciones en su alcance, impacto y presupuesto.

Los negocios inclusivos, entonces, se proponen como la búsqueda de negocios sostenibles que prosperan ayudando a prosperar a las comunidades alrededor, generando un impacto a gran escala, ya que promueven la asociatividad como mecanismo de cooperación para la creación de valor entre las comunidades de bajos recursos, para ser incluidas en la base de la cadena de valor de grandes y medianas empresas, tanto públicas como privadas. En consecuencia, se infiere que una clara definición y análisis de dichas variables contribuirá al diseño de políticas y a la implementación de prácticas que permitan el equilibrio entre los

objetivos económicos, sociales y ambientales de las empresas y la sostenibilidad del desarrollo, objetivo de esta investigación.

La importancia del análisis de las variables involucradas en la relación de casos de proyectos asociativos que actúan como negocios inclusivos en la cadena de valor de empresas colombianas, consiste en la posibilidad de identificar mejores estrategias que contribuyan al desarrollo, crecimiento, competitividad y sostenibilidad de dichos modelos.

Estos se pueden aplicar con el fin de detectar oportunidades para la creación de nuevos casos de negocios inclusivos o para replicar los casos actuales que generen beneficios mutuos tanto para las empresas, en cuanto contribuyen al fortalecimiento de sus cadenas de valor y rentabilidad al crear nuevos mercados, como para las comunidades de bajos ingresos, en el sentido de brindarles acceso a bienes y servicios, mayor productividad, ganancias sostenibles y mayor empoderamiento de sus habilidades, logrando así el fin último de mejorar la calidad de vida de la sociedad.

## 2. DESARROLLO

La metodología utilizada fue la investigación cualitativa a través de un estudio de caso con el fin de explorar nuevas áreas y asuntos sobre los cuales no hay suficiente teoría disponible, ni claridad en la forma de medir las variables que definen los negocios inclusivos.

El primer paso consistió en identificar las variables que miden cada uno de los aspectos que definen lo que es un negocio inclusivo. A partir de estas se diseñó una entrevista que se usaría como instrumento para recolectar información de parte

de las personas involucradas en el caso de estudio seleccionado. El diseño del instrumento se enfocó hacia los grupos involucrados en este proceso, tanto de la empresa ancla y la base de la pirámide, como de otras instituciones aliadas.

La presente investigación se basó en el estudio del caso colombiano: Encadenamiento productivo de la Asociación de Recicladores de Cali (ARC), con el fin de identificar datos descriptivos como el porqué y el cómo de los procesos de toma de decisiones en cuanto a la implementación de la estrategia de

inclusión de la base de la pirámide (recicladores de oficio de la ciudad de Cali) en la cadena de valor de la empresa ancla (Grupo Familia), para lo cual se hicieron varias sesiones de entrevistas a ejecutivos del proyecto de cada una de las partes involucradas.

### 3. RESULTADOS

Se identificaron las variables y los criterios de medición de las mismas, con el fin de analizar las condiciones de éxito para que estos modelos cumplan equilibradamente con los objetivos económicos, sociales y ambientales, de una manera sostenida.

Los negocios inclusivos son modelos de negocios competitivos, innovadores y diferenciados, responsables

ambiental, económica y socialmente, que se crean para incluir en la cadena de valor de las empresas a los sectores de bajos ingresos como proveedores, clientes o distribuidores y generar valor a ambas partes; por un lado, rentabilidad sostenible a las empresas y por otro, mejorar las condiciones de vida de los sectores de bajos ingresos (Castellanos, 2012).



**Tabla 1. Variables y criterios para la medición del éxito (NI).**

Variable	Impacto en el desarrollo humano
criterios de medición	<p>Amartya Sen (2000) en su libro Desarrollo y Libertad, propone un nuevo enfoque de concebir el desarrollo basado en la evaluación de las posibilidades de acceso a las oportunidades que se requieren para alcanzar la realización y, de esta manera, acceder a una vida digna; propone, además, evaluar el desarrollo mediante las capacidades que tiene la gente de realizar funciones que les permitan desarrollarse en libertad.</p> <p>Para definir el índice de desarrollo humano establece las necesidades básicas esenciales a que todo ser humano ha de acceder para disfrutar de un desarrollo digno, las cuales se deben tener en cuenta a la hora de promover negocios inclusivos con la base de la pirámide.</p> <p>El incremento de ingresos de la base de la pirámide, el acceso a bienes y servicios básicos como la educación, la salud, la vivienda y la higiene, la contribución al desarrollo humano y la disminución de la pobreza de poblaciones vulnerables es el fin de los negocios inclusivos.</p> <p>De acuerdo con Porter y Kramer (2011) y partiendo de algunos de los principios de valor compartido que afirman que las empresas deben acercarse a la agenda social, proactiva y estratégicamente, es importante abordar los problemas sociales, con el fin de agregar el mayor valor y seleccionar los aspectos sociales que están más estrechamente vinculados al negocio de la empresa.</p> <p>De acuerdo con Porter y Kramer (2011) y partiendo de algunos de los principios de valor compartido que afirman que las empresas deben acercarse a la agenda social, proactiva y estratégicamente, es importante abordar los problemas sociales, con el fin de agregar el mayor valor y seleccionar los aspectos sociales que están más estrechamente vinculados al negocio de la empresa.</p> <p>De esta forma, las iniciativas que la empresa genere en pro de los principios, deben ser rentables, competitivas y, por ende, enmarcadas en el entorno. Teniendo en cuenta lo anterior y que la empresa y la comunidad se afectan en forma recíproca, las acciones emprendidas deben generar un mecanismo efectivo, pues si las acciones son acertadas, redundarán en beneficios para la comunidad y a la vez para la empresa. Por lo tanto, esto permitirá que la empresa responda positivamente a su entorno competitivo.</p> <p>De esta forma, las iniciativas que la empresa genere en pro de los principios, deben ser rentables, competitivas y, por ende, enmarcadas en el entorno. Teniendo en cuenta lo anterior y que la empresa y la comunidad se afectan en forma recíproca, las acciones emprendidas deben generar un mecanismo efectivo, pues si las acciones son acertadas, redundarán en beneficios para la comunidad y a la vez para la empresa. Por lo tanto, esto permitirá que la empresa responda positivamente a su entorno competitivo.</p>

Variable	Viabilidad comercial
criterios de medición	<p>Los proyectos de negocios inclusivos pueden financiarse al principio con donaciones pero deben estar diseñados para generar ganancias y ser sostenibles en el tiempo. Las ganancias se pueden reinvertir en el negocio o distribuir entre sus miembros. Según Márquez, Reficco y Berger (2009), lo más importante es cambiar la visión que se tiene de la pobreza en América Latina, donde siempre ha predominado un enfoque asistencialista que hace ver a la gente pobre como sujeto de caridad y que tiene que ser beneficiado por la caridad de las demás personas.</p> <p>La idea sugerida por C. K. Prahalad de hallar una fortuna en la base de la pirámide económica, fue la que consiguió capturar la atención y el interés del sector privado, y permitió comenzar a movilizar capital y talento en una escala que los departamentos de relaciones con la comunidad y las fundaciones corporativas no habían conseguido hasta entonces. La base de la pirámide siempre se verá beneficiada al trabajar en los negocios inclusivos pues dejará de lado al intermediario, lo que hará que los ingresos sean mejores y el negocio sea auto sostenible.</p> <p>En este mismo sentido, el concepto de cadena de valor de Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Este concepto sirve para despejar el valor agregado que cada una de las partes aporta al modelo de negocio.</p>
Variable	Innovación
criterios de medición	Según Prahalad (2005), la base de la pirámide es una fuente importante de innovaciones para los modelos de negocios inclusivos ya que pueden innovar a través de nuevas soluciones, nuevos productos o nuevas ideas, los cuales deben concentrarse en la conservación de recursos: eliminar, reducir y reciclar. Las innovaciones en los procesos son tan cruciales como las innovaciones de productos en los mercados de la base de la pirámide. La innovación en la educación de un grupo semi alfabeto en el uso de nuevos productos supone retos interesantes y constituye una oportunidad para innovar en cuanto a métodos de distribución.
Variable	Impacto ambiental
criterios de medición	Según Berenguer (2009), el impacto ambiental se mide por tres criterios: el ahorro de recursos, la reducción de emisiones de carbón y otros agentes contaminantes y la conservación de la biodiversidad.
Variable	Sostenibilidad
criterios de medición	La sostenibilidad y crecimiento de los modelos de negocios inclusivos se da en la medida que el modelo se pueda expandir regionalmente y alcance a un número mayor de la población objetivo o extienda sus actividades, y que además se pueda replicar en otros contextos.

Fuente. Elaborado por la autora.

## 4. CONCLUSIONES

Con base en el estado del arte y en los resultados del análisis del caso de estudio, es importante precisar que incluir a la base de la pirámide en la cadena de valor de las empresas exige principalmente los siguientes requisitos:

- Que la empresa ancla contemple todos los aspectos necesarios para la inclusión, es decir, que al momento de iniciar acercamientos con la base de la pirámide para desarrollar proyectos productivos se genere un ambiente de confianza, ya que este es el origen para un modelo sostenible en el tiempo.

Además, se debe establecer la capacidad de los miembros de la base de la pirámide tanto para utilizar sus fortalezas y habilidades, con el fin de liderar o dirigir diferentes procesos o aspectos fundamentales para el éxito y sostenimiento del modelo, como para mantener su operación en el mediano plazo, sin depender de inversiones adicionales de recursos y así sostener la operación.

Uno de los aspectos más importantes que se debe tener en cuenta cuando se está enseñando a alguien a pescar, de tal manera que pueda comer perpetuamente, es darle a conocer el medio para adquirir las herramientas apropiadas para tal fin; en este caso, el acceso y el conocimiento acerca de cómo movilizar y obtener financiación.

Dicho de otra manera, es ofrecer solución a la pobreza, incluyendo en el negocio inclusivo, la base de la pirámide, centrándose en la viabilidad del negocio y en el perfil de oportunidades, pero

haciendo énfasis en la misión corporativa y no en la filantropía (Gradl y Knobloch, 2009).

Adicionalmente, hay que considerar que resolver realmente el problema de la pobreza, no solamente implica aumentar los ingresos de la base de la pirámide sino que también hay que mejorar sus capacidades y libertades que en algunos casos se ven restringidas debido a la pertenencia a una determinada casta, etnia, sexo, religión o condición social, lo cual limita sus oportunidades de crecimiento personal y profesional. La mala salud, la falta de conocimientos y habilidades, la discriminación social, la exclusión y el acceso limitado a las infraestructuras impiden que estas personas puedan convertir sus recursos en oportunidades (Lariu y Strandberg, 2009).

- Que el modelo de negocio que se conciba tenga una estructura que le permita ser económicamente rentable y propenda por la competitividad de la cadena de valor en la que se incluyen los nuevos negocios desarrollados. Hacer negocios con la base de la pirámide no implica siempre obtener rentabilidad inmediata; en ocasiones, el principal objetivo es lograr la competitividad y el crecimiento a largo plazo poniendo especial énfasis en la innovación, elemento crucial si la empresa quiere competir y crecer.

Incorporar a la base de la pirámide en la cadena de valor de las empresas como productores o proveedores de bienes y servicios, amplía las posibilidades de reducir costes y mejorar la flexibilidad de las propias empresas en los



países en desarrollo. Además de que el retorno de la inversión en términos de rentabilidad no se puede realizar durante varios años, se añade la complejidad de trabajar con mercados que pueden carecer del entorno operativo, la infraestructura y los conocimientos técnicos necesarios para escalar fácilmente el modelo.

- Que se involucren necesariamente otros actores para cumplir con la ambiciosa definición de favorecer la superación de la pobreza y a la vez generar un negocio rentable con las poblaciones que presentan pobreza extrema. El proceso de innovación tiene que estar sustentado en un profundo conocimiento y constante aprendizaje del mercado, lo cual se puede obtener gracias al desarrollo de alianzas con grupos, organizaciones, personas y gobiernos locales (London y Hart, 2004), pues además de ofrecer un conocimiento tácito sobre las costumbres, normas y funcionamiento del sistema institucional, estas relaciones pueden proporcionar la legitimidad necesaria para que los nuevos productos y tecnologías sean ampliamente aceptados y puedan permitir el acceso preferencial a los recursos y capacidades de las organizaciones locales que operan en este contexto (Prahalad y Hart, 2002).
- Que se preserve el medio ambiente. La calidad de vida solo se puede mejorar mientras que existan suficientes recursos naturales. La protección del medio ambiente es relevante,

particularmente para la gente que vive en pobreza. Las empresas con conocimiento en las tecnologías amigables con el medio ambiente tienen una ventaja en los negocios inclusivos puesto que los modelos de negocios sostenibles serán los de mayor demanda en el futuro y gozarán del apoyo de los gobiernos.

- En cuanto a la escalabilidad, se debe advertir que si el modelo de negocio se visualiza para ser replicado, ya sea en otro lugar dentro de un país o incluso internacionalmente, tiene que ser altamente estandarizado y sencillo puesto que a medida que crecen los proyectos de negocios inclusivos y persiguen al mismo tiempo todos los objetivos, económicos, sociales y ambientales, el negocio va a requerir de una mayor supervisión del rendimiento y una visión de futuro más clara.
- Por último, desarrollar un negocio inclusivo es una actividad compleja; requiere mucho esfuerzo, determinación y paciencia. Sin embargo, cuando tiene éxito, o sea, crea valor económico y social, es una herramienta para que personas de bajos recursos puedan salir de la pobreza, y un instrumento que permite a las empresas gestionar y manejar mejor los riesgos y oportunidades.



## Referencias bibliográficas

- Berenguer, F. (2009). *Comisión Nacional de la Competencia y transposición de la Directiva de Servicios*. En: Retos y oportunidades para la transposición de la directiva de servicios. Libro Marrón. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Castellanos, M. (2012). *Perfil de Oportunidades para el Desarrollo de Negocios Inclusivos*. Nebrija Business School.
- Gradl, C. y Knobloch, C. (2009). *Inclusive Business. How to Develop Business and Fight Poverty*. Endeava.
- Lariu, A. y Strandberg L. (noviembre, 2009). *Negocios Inclusivos: Creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos*. Cuadernos de la Cátedra La Caixa. Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo (5). Recuperado de [http://www.iese.edu/en/files/cuaderno%20no%205\\_tcm4-39620.pdf](http://www.iese.edu/en/files/cuaderno%20no%205_tcm4-39620.pdf)
- London, T. & Hart, S. L. (2004). *Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model*. Journal of International Business Studies 35. 350-370.
- Márquez, P., Reficco, E. y Berger, G. (mayo, 2009). *Negocios inclusivos en América Latina*. Harvard Business Review. Recuperado de [http://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2009/06/marquez-reficco-berger\\_hbr.pdf](http://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2009/06/marquez-reficco-berger_hbr.pdf)
- Porter, M. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review.
- \_\_\_\_\_ y Kramer, M. (2011). *How to Fix Capitalism and Unleash a New Wave of Growth*. Harvard Business School.
- Prahalad, C. K. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres*. Sánchez, E. (Trad.). Editorial Norma.
- \_\_\_\_\_ y Hart. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Strategy + business*. Booz Allen Hamilton Inc.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Rabasco, E. y Toharia, L. (Trad.). Barcelona, España: Editorial Planeta. Recuperado de [http://www.observatorioucc.com/documentos/Dllo\\_regional/1.Desarrollo\\_libertad\\_sen.pdf](http://www.observatorioucc.com/documentos/Dllo_regional/1.Desarrollo_libertad_sen.pdf)

