

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

TÍTULO:

**UNA MIRADA A LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS:  
CASO NOVACERO, PRN DURÁN.**

**TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE ECONOMISTA CON CONCENTRACIÓN  
EN RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES CON MENCIONES  
EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

Autor:

**OSCAR GUSTAVO ALVAREZ FRANCO**

Tutor:

**BLGO. MANUEL BURGOS JURADO**

**SAMBORONDÓN, ABRIL DEL 2014**

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

“La pobreza extendida es un problema en lo económico, social, político y moral.  
Erradicar o al menos aliviar la pobreza es un reto urgente.”

Aneel Karnani.

## Índice

Índice de gráficos	4
Índice de Tablas	4
Negocios Inclusivos en el Ecuador: Caso Novacero, PRN Durán.	5
Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Marco Teórico.	11
Metodología	20
Análisis de los resultados	21
Evaluación de impacto siguiendo el modelo NEIMI	22
Evaluación del impacto aplicando el estándar mínimo requerido propuesto por SNV	26
Conclusiones.	31
Bibliografía	33
Anexo 1: Cuestionario de preguntas al grupo de recicladores	36
Anexo 1: Fotos del PRN de Durán.	38

## Índice de gráficos

Fig.1: Pirámide Económica Mundial .....	8
Fig.2: Modelo de Negocio NEIMI .....	14
Fig.3: Estándar mínimo para negocios inclusivos SNV. ....	18
Fig.4: Proceso de recolección de residuos destinado al reciclaje.....	19
Fig.5: Manera en la que se dedican a la actividad de reciclaje .....	22
Fig.6: Conocimiento sobre la existencia de un programa de desarrollo. ....	23
Fig.7: Beneficios dentro del programa.....	24
Fig.8: Opinión respecto al pago que se recibe en el PRN de Durán .....	25

## Índice de Tablas

Tabla 1: 1.a. Propósito de negocio y enfoque de rentabilidad .....	26
Tabla 2: 1.b. Comportamiento interno .....	27
Tabla 3: 1.c. Relación entre la empresa y las comunidades involucradas .....	27
Tabla 4: 1.d. Sistemas de gestión y verificación.....	27
Tabla 5: 2.a. Ingresos y empleo .....	27
Tabla 6: 2.b. Seguridad de ingresos y empleo .....	28
Tabla 7: 2.c. Opciones en el mercado .....	28
Tabla 8: 3.a. Capitales financieros, administrativos y de gestión .....	28
Tabla 9: 3.b. Capitales, técnico, humano y social.....	29
Tabla 10: 4.a. Impacto ambiental.....	29

## **Negocios Inclusivos en el Ecuador: Caso Novacero, PRN Durán.**

Oscar Álvarez Franco.

### **Resumen**

Los negocios inclusivos (NI) son iniciativas empresariales que fomentan el aumento del ingreso en personas de bajos ingresos, o situación de pobreza extrema, asegurando una relación de ganar-ganar sin dejar a un lado el lucro de la empresa privada. Este tipo de modelo va más allá de las buenas prácticas empresariales donde la innovación y la creatividad toman un rol importante.

Esta investigación presenta una mirada crítica y analiza, a través de indicadores establecidos para este tipo de acciones, el alcance y el impacto que el programa implementado por la empresa NOVACERO ha generado en la ciudad de Durán. Para lo cual se realizó un estudio exploratorio, cualitativo, no probabilístico dirigido a las personas vinculadas directamente (recicladores) con la iniciativa de la empresa. Se aplicó un cuestionario de preguntas relacionadas con los aspectos sociales y económicos de los beneficiarios; así como una entrevista con un funcionario del centro de acopio de chatarra y revisión de los informes sobre el proceso implementado por la empresa obteniendo como resultados que solo el 15.38% de los proveedores del Programa de Reciclaje Novacero corresponden a personas dedicadas a este negocio como actividad principal. No existe una participación conjunta con una comunidad y existe desconocimiento de un programa de desarrollo o NI fomentado por esta empresa. Concluyendo que la iniciativa de negocios que se lleva a cabo en la ciudad de Durán no cumple con los estándares mínimos

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

establecidos por el Laboratorio de la Base de la Pirámide en España y la SNV para ser considerado como tal.

#### Palabras claves

Negocios Inclusivos, recicladores, reciclaje, base de la pirámide, Novacero, chatarra.

#### **Abstract**

The inclusive businesses are initiatives that encourage income increase in poverty or extreme poverty population ensuring a win-win relation without leaving behind the profits. This kind of model is beyond good business practices were innovation and creativity play an important role.

This investigation represents a critic mirage and analyze, thru established indicators for this kind of actions, the scope and impact of the program implemented for Novacero in Duran city. For which realized an exploratory study, qualitative, no probabilistic guided to people directly linked (recyclers) with de business initiative. A related questionnaire was applied with socio-economics questions for the beneficiaries; also interviews with a functionary of the metallic trash recollection center and a revision of the informs about the process implemented for the enterprise obtaining as a result that only de 15.38% of suppliers of the “Programa de Recolección Novacero” correspond to people dedicated to recycling as main activity. Doesn’t exist a cooperation between community and the anchors, and also it is unknown about a social development program, inclusive business promoted by Novacero. Concluding that the initiative of business developed in Duran city doesn’t

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

fulfill with the minimum standards required for El Laboratorio de la Base de la Pirámide en España and the SNV to be considered as one.

#### Key words

Inclusive, business, recycling, recyclers, bottom of the pyramid, Novacero, junk.

### **Introducción**

La base de la pirámide (BDP) o también conocido como BOP por sus siglas en inglés (Bottom of the pyramid) es un concepto en el que C.K. Prahalad ha sido uno de los pioneros. Ha vendido la idea al mundo que incluyendo a las personas de escasos recursos en la cadena de valor podemos no solo generar ganancias sino que también ayudamos a crear nuevos consumidores y mejorar las vidas de estos.

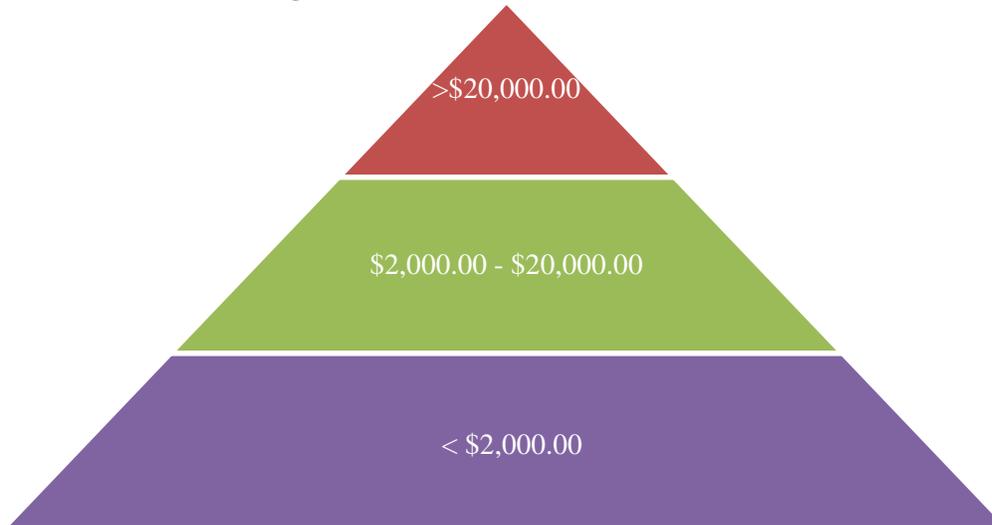
La BDP corresponde a todas esas personas que por su situación de pobreza son incapaces de atender necesidades básicas. Tradicionalmente las empresas han ignorado este mercado a favor de clientes de mayores ingresos ya que los pobres “no son capaces de pagar por los productos y servicios que estas ofrecen”. Prahalad muestra la conformación de la pirámide económica mundial (Fig.1):

Los negocios inclusivos son el resultado de la relación comercial entre una empresa y personas de escasos recursos económicos o segmento de la población dentro de la base de la pirámide. Esta interacción comercial promete ser un ganar-ganar para ambas partes, ganancias de manera sostenible y también generan inclusión y desarrollo. Es importante, además, considerar que este tipo de actividad se apoya de

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

forman intensiva en las alianzas entre el sector privado y la comunidad con la que se trabaja.

**Fig.1: Pirámide Económica Mundial**



Fuente: Prahalad & Hammond, 2002.  
Elaboración propia.

La posibilidad de que los procesos o las actividades puedan emularse bajo otros contextos es un aspecto fundamental cuando se trata de este tipo de iniciativas, es decir, debe contar con capacidad de réplica. El hecho de que el proyecto se constituya como un negocio puede inducir a que la actividad sea exportable a otros mercados con ingresos bajos.

Las empresas pueden incluir a comunidades pobres o pequeños emprendedores como proveedores, distribuidores o clientes.

En el caso de proveedores, la empresa ancla se asegura el abastecimiento de su insumo o materia prima. El productor en su lugar se beneficia al tener garantizada su venta, esto es muy común en la industria agrícola, ganadera y lechera. En ciertos

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

casos, la empresa tiene un precio preferencial por contratos de compra fija, pero esto puede interpretarse como tomar ventaja de la situación o estrategia comercial y dejar de ser considerado como negocio inclusivo.

Para el caso de los distribuidores, la empresa capacita y capitaliza a personas dentro de una comunidad pobre, logrando de esta manera llegar a más individuos del sector que se traduce en una captación de ese segmento de mercado. Cuando se incluye a la base de la pirámide como clientes, la comunidad se beneficia de un producto de calidad a bajo costo.

El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (cuyas siglas son SNV) es una organización sin fines de lucro que impulsa proyectos de inclusión social, desarrollo económico y de la cadena de valor, servicios de educación técnica y financieros alrededor del mundo, con el objetivo de contribuir de manera efectiva con la reducción de la pobreza y la buena gobernabilidad mediante el incremento de sus niveles de ingresos, empleo, producción y acceso a servicios básicos de calidad (SNV).

La SNV cuenta con una oficina regional para América Latina en la ciudad de Quito y manifiesta que los negocios inclusivos no son antagónicos al enfoque de lucro pero siempre manteniendo un estándar mínimo para ser considerado como tal. (WBCSD-SNV, 2008).

Novacero es una empresa dedicada a la creación, desarrollo e implementación de soluciones de acero para la construcción. En la actualidad, es una de las 25 empresas

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

más importantes del Ecuador y segunda en el sector siderúrgico del país. Cuenta con 3 plantas industriales dentro del territorio ecuatoriano.

En el 2008, Novacero se involucró en el programa de negocios inclusivos: “Ganamos Todos”, impulsado por SNV y la alianza entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones para promover el reciclaje de chatarra. El acero tiene la propiedad y ventaja de ser reciclado infinito número de veces, mediante este proceso se reducen los desechos sólidos que se dirigen a los vertederos o los lugares donde se crean vertederos improvisados. Para dicha iniciativa se requirió una inversión de \$109,500.00, financiados 59.4% por el BID Fomin y el 49.6% por la empresa.

Novacero capacitó y ofreció capital de trabajo a crédito para recicladores de chatarra interesados. Así llegó a crear 32 puntos de abastecimiento a nivel nacional para la recolección de chatarra metálica llamados “Puntos de Reciclaje Novacero” (PRN) con el fin de que lleguen a su planta de fundición para ser transformados en producto terminado. Esta empresa tenía previsto un aumento de 10% en los ingresos de los recicladores participantes en el programa durante el primer año. Así como el profesionalizar a dichas personas, entablando relaciones con colegios técnicos o universidades, según el nivel (El Financiero, 2011).

El PRN de Durán empezó sus actividades hace 7 años con un préstamo de \$5000.00 y una báscula donada por la empresa ancla. Desde su creación, este punto de acopio fue

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

abriendo sus líneas de productos y hoy recibe cartón, plástico PET, además de metales destinados a la fundición.

Este centro de acopio tiene la función de un intermediario que ofrece un pago justo a sus proveedores (personas provenientes de la BDP o de bajos ingresos) para generar un ingreso digno e incluirlos en la actividad económica. Los indicadores de gestión del programa de inclusión implementado por la empresa Novacero se estima no han sido alcanzados ya que el mejoramiento de la calidad de vida en la población objetivo no es evidente.

Este trabajo representa una mirada a esta iniciativa enfocada en el grupo de recicladores que forman parte del programa Novared en la ciudad de Durán. Además se determina el verdadero impacto que el centro de acopio (PRN) ha tenido sobre la comunidad de recicladores de esta ciudad con fin de que la empresa ancla (Novacero) conozca la realidad de su proyecto en marcha y mejore en los aspectos que requieran ser trabajados y aplicar correctivos efectivos que promuevan el desarrollo de las personas de bajos recursos y la comunidad, y así crear las condiciones para un verdadero negocio que fomente la inclusión, crecimiento y el ganar-ganar de todos los involucrados.

### **Marco Teórico.**

En la publicación realizada en Septiembre del 2002 por la revista Harvard Business Review “Como abastecer a la población pobre del mundo (de manera rentable)”, los autores C. K. Prahalad y Allen Hammond, abordan la inclusión de las personas que

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

conforman la BDP como clientes, bajo el argumento de que existen oportunidades significativas aún sin explotar latentes en este segmento, y que los pobres no son víctimas sino consumidores en potencia. En dicho trabajo se exponen ejemplos de varias partes del mundo, sobre empresas que han incluido al sector de menores ingresos como clientes potenciales.

Prahalad en su propuesta de la base de la pirámide como centro de innovación y rentabilidad (2002, 2010, 2012a, 2012b, 2014), explica sobre la posibilidad de obtener beneficios económicos dentro del sector más pobre al incluirlo dentro de la cadena de valor como cliente y que existen oportunidades significativas aún sin explotar.

Por otro lado, Aneel Karnane (2006) discrepa y debate la postura de Prahalad. En su ensayo “A Mirage of the Bottom of the Pyramid”, mantiene un firme argumento que vendiendo al pobre no se calma su situación de pobreza ya que la única manera de acabar con ella, o aliviándola, es aumentando el ingreso de ellos.

Karnane no comparte que aligerar la pobreza consista en venderles productos a bajo costo ya que estos mantienen un ingreso nominal constante y la única manera que puedan comprar nuevos productos disponibles es dirigiendo su ingreso a otros productos. Incrementando sus opciones de consumo incrementa su bienestar, asumiendo que es un consumidor racional y bien informado. Sin embargo, en términos prácticos, este incremento de alternativas resulta un cambio insignificante en su situación de pobreza.

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

Otros autores como Stuart L. Hart (2005), también coinciden con la postura de Prahalad en cuanto a las empresas como instrumento para el desarrollo económico de los más pobres. En su trabajo “Capitalism at the Crossroads - The Unlimited Business Opportunities in Serving the World’s Most Difficult Problems” considera que las corporaciones son las únicas que tienen el poder de crear un mundo más sustentable y tienen la capacidad de acelerarlo de manera global.

Casado, *et al*; 2009 diseñaron un marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos (NEIMI) para el laboratorio de la Base de la Pirámide en España (Fig. 2). Lo conforma de 4 ámbitos que son: Diseño, implementación, resultados, gobernanza.

El ámbito de diseño:

Corresponde a la configuración del NI. Para este ámbito, es importante incorporar a la BDP en el funcionamiento de la cadena de valor para atender sus necesidades e incorporar su voz en la toma de las decisiones. Para esto, es importante que la empresa se vincule con la comunidad afianzando la confianza y creando vínculos con instituciones u organizaciones que le faciliten información sobre el contexto social. Comprende los principios de participación externa, cocreación y de innovación.

- El principio de participación externa comprende en incorporar a los actores locales de la BDP en el diseño del negocio. Esta participación se puede formalizar por medio de alianzas estratégicas con el sector privado como organizaciones, emprendedores locales, empresariales o el sector público mediante las instituciones gubernamentales.

**Fig.2: Modelo de Negocio NEIMI**



Fuente: (Casado Cañequé, Lariu, Mutis, & Sánchez, 2009)

Elaboración Propia.

- El Principio de cocreación se refiere a lo mencionado sobre escuchar la voz de los participantes de la BDP aprovechando la sabiduría de los conocimientos desarrollados por la empresa o cúspide de la pirámide combinados con la experiencia y conocimiento del segmento de bajos ingresos.
- El principio de Innovación indica que para actuar dentro del mercado de bajos ingresos se necesita de creatividad para diseñar el producto, integrar

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

tecnologías, diseñar nuevos modelos de negocio que respondan a las necesidades de este segmento.

Ámbito de implementación:

Se debe tener en cuenta el conjunto de factores que contribuyan a reducir la pobreza en la BDP configurados en el modelo del negocio. Esto significa facilitar el acceso a ciertos bienes y servicios integrando a la comunidad en la cadena de valor. Este ámbito comprende los principios de acceso, integración y transferencia.

- El principio de acceso indica que se debe favorecer la posibilidad de que el segmento de bajos ingresos logre o se posibilite costear bienes o servicios que no les eran accesibles. La cadena de valor debe favorecer la asequibilidad.
- El principio de integración consiste en que la cadena de valor debe permitir realizar ciertas actividades u operaciones de manera menos costosas y más rentable sin necesidad de realizar grandes inversiones iniciales, esto también contribuye al progreso local.
- El principio de transferencia se refiere a compartir el Know-how o conocimiento que puede permitir que la BDP sea más eficiente y productiva. Para esto se debe crear una plataforma de transferencia de conocimiento y capacidades acompañadas de formación y capacitación.

Ámbito de Resultados:

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

Las empresas deben generar beneficios a partir de los proyectos o actividades con la base de la pirámide para que sean sostenibles en el largo plazo. Comprende el principio de sostenibilidad financiera, el principio de alineamiento y el principio de valor agregado.

- El principio de sostenibilidad financiera representa lograr beneficios a través del negocio inclusivo. Es imprescindible que la actividad alcance el punto de equilibrio para la futura escalabilidad del proyecto.
- El principio de alineamiento se refiere a la rentabilidad de la empresa debe ir de la mano con la mejora de la situación socioeconómica de la BDP. Esto en gran medida se logra mediante la alianza y compromiso con los actores locales.
- El principio de valor generado integra lo social, económico y ambiental. Es importante evaluar su correlación tanto desde la perspectiva de la empresa como de la comunidad.

Ámbito de Gobernanza:

Son los mecanismos usados para la toma de decisiones entre los grupos de interés, esto lo convierte en un ámbito clave. La gobernanza afecta a los otros ámbitos de manera transversal. Comprende los principios de: Capacitación, cogobernanza, y transparencia.

- El principio de capacitación se presta a promover el autogobierno. Para ello es importante facilitar capacitación y asistencia técnica.

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

- El principio de cogobernanza implica que los riesgos serán asumidos entre los actores de la cadena de valor
- El principio de transparencia implica que todos los participantes tengan acceso a la información relevante de una manera transparente.

La SNV mediante un informe emitido en septiembre del 2009, creó un estándar mínimo para los negocios inclusivos que consiste en un índice que permite identificar practicas inaceptables y acciones mínimas requeridas para identificar aquellas empresas que promuevan el ganar-ganar entre partes. El estándar mínimo del servicio Holandés abarca 4 puntos que relacionan a la empresa ancla con el segmento de bajos ingresos.

1. Gobernanza: Se refiere a las partes y como se maneja su relación para asegurarse que no se cometan abusos de poder. Este tema también se relaciona con el uso de herramientas para la medición de impactos.
2. Generación de riqueza: Busca asegurar que se genere empleo, ingresos y riqueza en las comunidades.
3. Creación de capacidades: Es la contribución del proyecto en la comunidad donde se sitúa. Esta se dividen: Financiero, capital, administrativo, social y técnico.
4. Sostenibilidad Ambiental: El proyecto debe evitar impactos negativos en el ambiente.

**Fig.3: Estándar mínimo para negocios inclusivos SNV.**



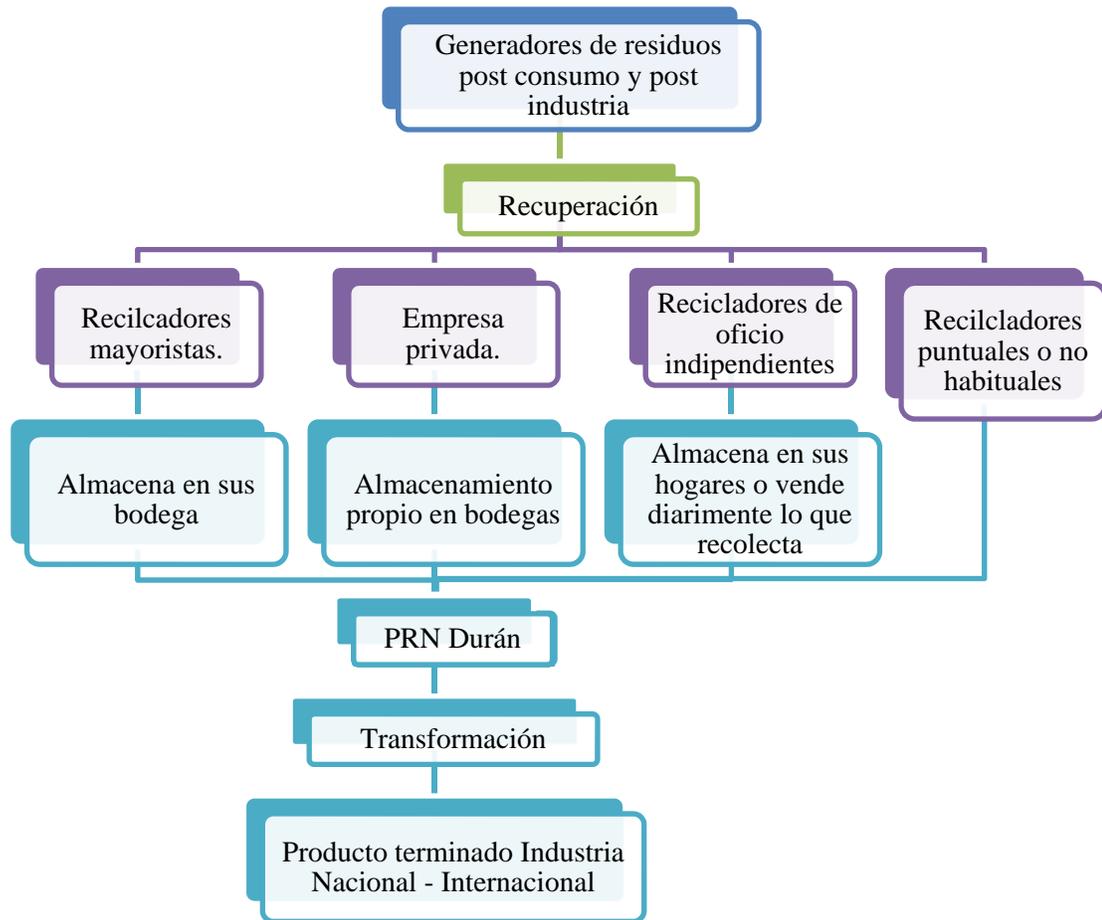
Fuente: (SNV, 2009).

Elaboración propia.

Entre los proveedores del PRN de Durán se identifican personas dedicadas a esta actividad como forma de vida (llamados recicladores de oficio), recicladores mayoristas y empresas privadas o personas naturales que venden al centro de acopio sus desechos generados por su actividad.

También se identifican recicladores puntuales que son aquellos que por diversos motivos que van desde las limpieza y desalojo de materiales de sus hogares hasta recolecciones con algún fin particular. Estos desechos son llevados también al PRN para su venta.

**Fig.4: Proceso de recolección de residuos destinado al reciclaje**



Fuentes: Elaboración propia.

Los recicladores de oficio son aquellos que consideran a la actividad de reciclaje como parte de su vida y representa su ingreso para el sustento diario. A diferencia de los eventuales quienes realizan el reciclaje como actividad complementaria a su actividad, que en el algunos casos se trata de un trabajo formal en una empresa privada, actividades de comercio o de ejercicio libre prestando sus servicios.

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

Durante las entrevistas, entre los recicladores eventuales se identificaron guardias de seguridad, albañiles, comerciantes, entre otros. El ingreso adicional generado por el reciclaje lo usan para gastos como comida y transporte.

Los recicladores mayoristas cuentan con transportes propios y bodegas de almacenaje, sus ingresos mensuales son superiores a los \$1500.00 dólares.

Dentro de las empresas privadas se agrupan a las personas naturales que podrían ser propietarios de talleres y jurídicas que también generan desperdicios que pueden ser reciclados y encuentran en esta actividad un ingreso extra.

### **Metodología**

El diseño de esta investigación es de carácter exploratorio que se utiliza cuando no existen antecedentes sobre el problema y de tipo cualitativo para comprender en su contexto natural las variables de estudio. Para esto se realizó una investigación bibliográfica básica con los principales autores sobre el tema de inclusión por parte de la empresa privada, base de la pirámide y negocios inclusivos. Luego se llevó a cabo una reunión informal con el propietario del PRN de la ciudad de Durán donde se realizaron preguntas no estructuradas y se obtuvo información para definir la población de la muestra.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados se utilizó la técnica de la entrevista aplicando un muestreo no probabilístico debido a que la empresa ancla nunca ha realizado un estudio previo de quienes realmente corresponden a su cadena de valor y

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

tampoco lleva un registro de las personas la que integran, ya que este se encuentra abierto a quien pueda ser proveedor (reciclador).

Se utilizó una muestra de 65 individuos que son recicladores del PRN de Durán quienes contestaron un cuestionario de 17 preguntas en las cuales se caracterizaron la situación personal, familiar, laboral y su relación con el reciclaje (ANEXO 1).

También realizó un análisis cualitativo haciendo uso del Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos (NEIMI) del Laboratorio de la Base de la Pirámide en España y el cuestionario del SNV para estándar mínimos de los NI

Para el procesamiento y manejo de la información se utilizó en programa estadístico SPSS.

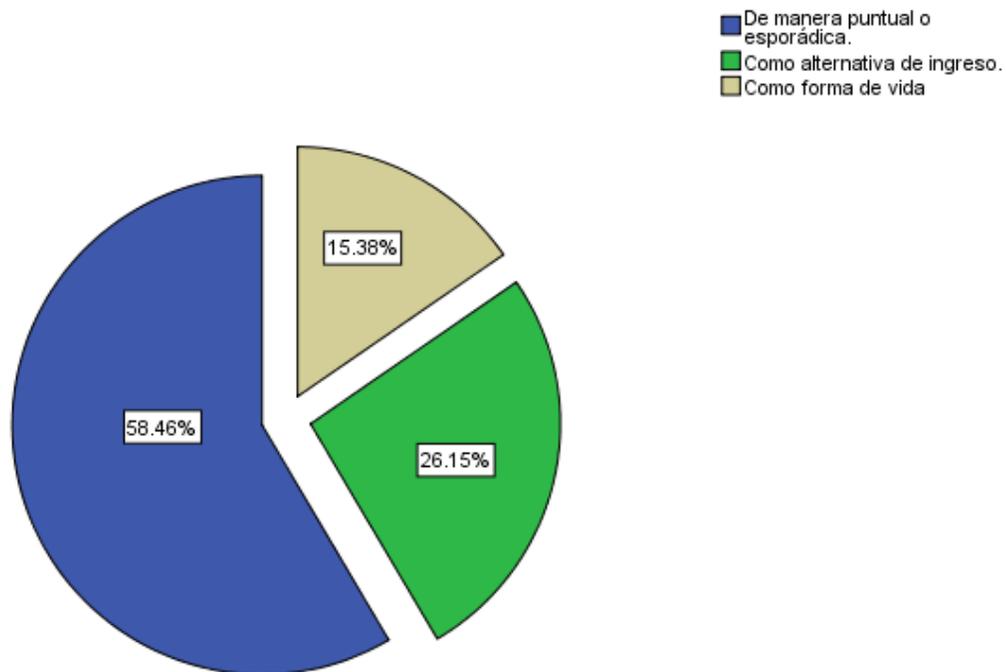
### **Análisis de los resultados**

A través de la técnica de entrevistas se descubre que el 58.46% de los proveedores del PRN de Durán corresponden a personas que no se dedican al reciclaje sino que lo realizan de manera puntual. El 26.15% se dedica a esta actividad pero de manera complementaria, es decir, que tienen un empleo formal o una actividad principal. Solo el 15.38% corresponden a personas que se dedican a esta actividad como forma de vida (Fig.5).

Los datos obtenidos demuestran que la población de recicladores dedicados a la recolección de material para el reciclaje como forma de vida corresponde a la minoría de los participantes como proveedores dentro de esta cadena de valor. Dentro de este

porcentaje se encuentran los recicladores de oficio o personas de la base de la pirámide, recicladores mayoristas y empresa privada que puede ser natural o jurídica cuya actividad de negocio le genera un desperdicio que puede vender para ser reciclado.

**Fig.5: Manera en la que se dedican a la actividad de reciclaje**



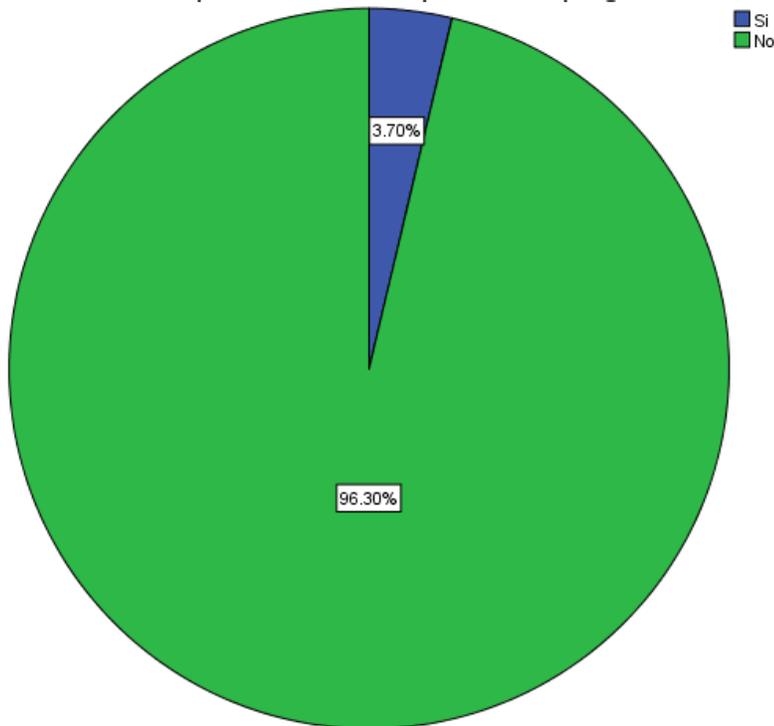
Evaluación de impacto siguiendo el modelo NEIMI

Haciendo uso de los conceptos del modelo NEIME se va explorando y detallando cada uno de los ámbitos y principios propuestos con relación al PRN Durán.

Ámbito de diseño

- Participación externa: El 96.30% de los encuestados no sabían que el PRN formaba parte de un programa de desarrollo social (Fig.6).

**Fig.6: Conocimiento sobre la existencia de un programa de desarrollo.**

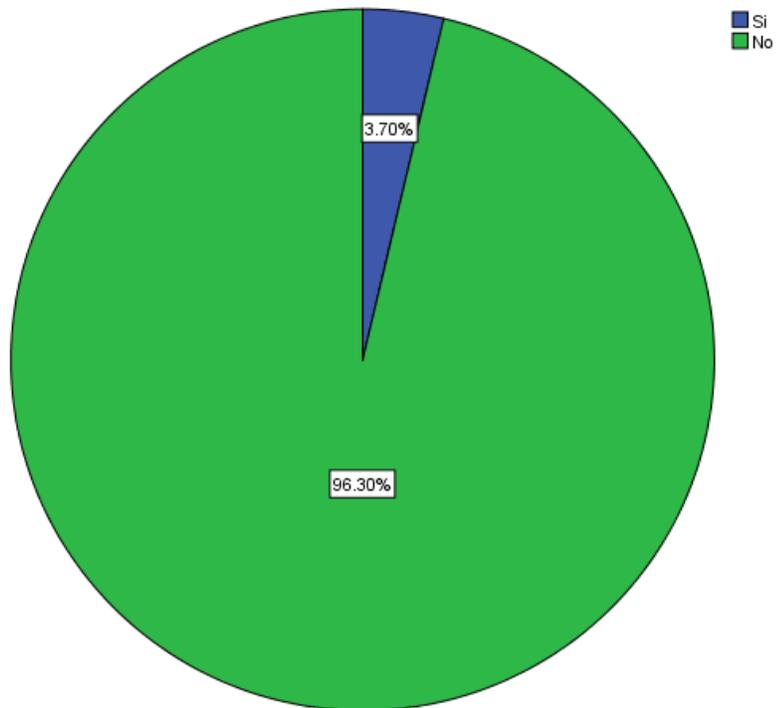


- De cocreación: No existe una participación conjunta con una comunidad.
- De innovación paciente: El modelo de negocio de los PRN se creó pensando en involucrar a un sector de ingresos bajo (recolectores de chatarra metálica).

#### Ámbito de implementación

- De transparencia: El 96.30% de los encuestados respondieron que no existe transferencia de información por parte de la empresa sobre los beneficios del programa (Fig.7). Expresaron además que nunca han recibido capacitación sobre recolección o manejo de desechos reciclables, además la población local desconoce sobre la finalidad de la existencia del programa Novared.

**Fig.7: Beneficios dentro del programa**



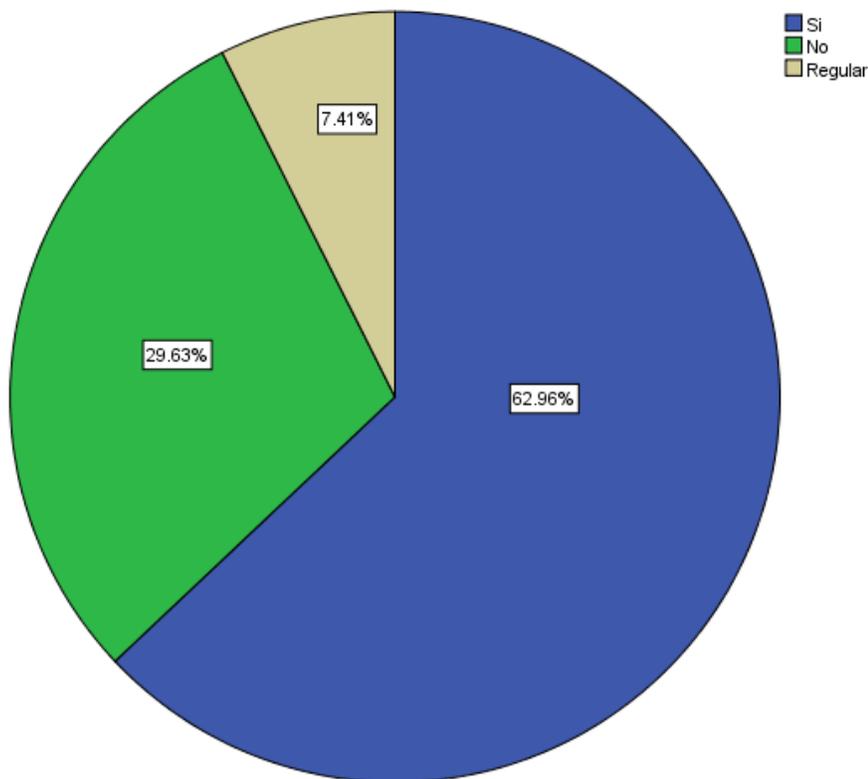
- De acceso: Los recicladores encuestados se dedicaban a esta actividad antes después de la implementación del programa de Novacero.
- De integración: Inicialmente hubo una inversión por parte de la empresa ancla en el momento de la implementación del programa pero al no haber una participación activa de la comunidad en el mismo, este principio no aplica.

#### Ámbito de Resultados

- De sostenibilidad Financiera: No se tuvo acceso a la información financiera del punto de reciclaje de Durán por considerarla reservada.

- De alineamiento: El 62.96% considera que el pago que recibe en el PRN de Durán es justo. 29.63% considera que este pago no lo es y el 7.41% regular (Fig.8).
- De valor agregado: Objetivo del negocio inclusivo consiste en involucrar a los recolectores de material reciclado brindándoles un trato y pago justo lo que genera valor social. El modelo del negocio beneficia al medio ambiente ya que con el reciclaje se reducen los desechos sólidos que se dirigen a los vertederos o los lugares donde se crean vertederos improvisados.

**Fig.8: Opinión respecto al pago que se recibe en el PRN de Durán**



## Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

### Ámbito de cogobernanza

- De capacitación: El 96.30% de los entrevistados indican que no han existido capacitaciones respecto al tema de reciclaje o manejo de desechos.
- De cogobernanza: La opinión activa o participación por parte de la comunidad dentro del modelo de negocio es inexistente.
- De transparencia: Los recicladores aparte del precio no tienen acceso a otra información como políticas y objetivos del programa.

Evaluación del impacto aplicando el estándar mínimo requerido propuesto por SNV

Aplicando la metodología del estándar mínimo del *Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo* se analiza bajo los 4 criterios de relación entre la empresa ancla y el segmento de renta baja.

#### 1. Gobernanza y Estrategia.

Tabla 1:

##### 1.a. Propósito de negocio y enfoque de rentabilidad

<b>Criterio a evaluar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
El proyecto tiene relación directa con el negocio principal de la empresa y/o sus proyectos de diversificación e innovación	<b>X</b>		
El proyecto es de carácter filantrópico y requiere de subsidios permanentes		<b>X</b>	
El alcance del proyecto en número de beneficiarios tiene potencial de escalamiento significativo a mediano plazo		<b>X</b>	

Tabla 2:

1.b. Comportamiento interno

<b>Criterio a evaluar</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
La empresa cumple con leyes y normas que rigen la actividad del proyecto	<b>X</b>		

Tabla 3:

1.c. Relación entre la empresa y las comunidades involucradas

<b>Criterio a evaluar</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
Las ganancias y riesgos del proyecto se reparten proporcionalmente a la inversión realizada, al trabajo aportado y a los riesgos asumidos.		<b>X</b>	
La empresa comparte información relevante para la comunidad en la negociación y ejecución del proyecto		<b>X</b>	
La empresa atribuye, de ser el caso, derechos de propiedad intelectual sobre las capacidades y conocimientos ancestrales aportados por la comunidad al proyecto.			<b>X</b>

Tabla 4:

1.d. Sistemas de gestión y verificación

<b>Criterio a evaluar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
La empresa cuenta con un sistema o metodología para el monitoreo o evaluación del proyecto. En caso de no contar con uno estaría dispuesta a implementarlo en el corto plazo.		<b>X</b>	

2. Generación de riqueza económica.

Tabla 5:

2.a. Ingresos y empleo

<b>Criterio a evaluar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
El proyecto crea riqueza económica (ingresos y/o empleo) para la comunidad que puede medirse como un impacto positivo frente a un escenario sin proyecto.		<b>X</b>	

Tabla 6:

2.b. Seguridad de ingresos y empleo

<b>Criterio a evaluar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
La empresa permite que la comunidad genere alternativas comerciales para la venta de sus productos fuera del proyecto, evitando una relación 100% exclusiva	<b>X</b>		

Tabla 7:

2.c. Opciones en el mercado

<b>Criterio a evaluar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
El proyecto utiliza la posición ventajosa de la empresa como única proveedora para generar rentas monopolísticas que van más allá de lo necesario para cubrir rentas e inversión.		<b>X</b>	
La empresa vende productos subsidiados por ella misma o por el Estado, lo que no permite la sostenibilidad del proyecto.		<b>X</b>	
El proyecto contempla la venta de productos y/o servicios a comunidades en situación de pobreza para lograr mejoras en sus condiciones de vida.		<b>X</b>	
La empresa utiliza publicidad que no informa sobre los potenciales riesgos de uso del producto, especialmente cuando se trata con consumidores vulnerables (niños, bajo nivel de educación).			<b>X</b>
La empresa produce o comercializa bienes y/o servicios restringidos bajo normas nacionales, internacionales o multilaterales (drogas, armas)		<b>X</b>	

3. Creación de capacidades

Tabla 8:

3.a. Capitales financieros, administrativos y de gestión

<b>Criterio a evaluar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
El proyecto contempla el uso de herramientas financieras para la comunidad a tasas de interés superiores a las de mercado.		<b>X</b>	

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

El proyecto promueve el trabajo con empresas informales para escapar de obligaciones establecidas en las regulaciones laborales o tributarias.		<b>X</b>	
--	--	----------	--

Tabla 9:

3.b. Capitales, técnico, humano y social

<b>Criterio a evaluar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
El proyecto brinda asistencia técnica o entrega paquetes tecnológicos no validados que ponen en riesgo el éxito de los proveedores.		<b>X</b>	
La empresa practica discriminación por género, raza, edad, etnia.		<b>X</b>	

4. Sostenibilidad ambiental

Tabla 10:

4.a. Impacto ambiental

<b>Criterio a evaluar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
El impacto ambiental generado por el proyecto está dentro de los parámetros y normas legales vigentes dentro de cada país.	<b>X</b>		

El cuestionario realizado basado en los cuatro criterios de análisis tienen los siguientes comentarios:

- **Gobernanza y estrategia:** Novacero da a conocer el precio internacional del acero y el precio a pagar que debe ser respetado por el PRN de duran, es decir, la empresa ancla indica a su cadena de valor los precios con los que se van a manejar.
- **Generación de riqueza económica:** Durante esta investigación se conoció que la mayor afluencia de personas al PRN de Durán para realizar actividades de

venta de material para reciclaje corresponde a personas que lo hacen de manera puntual (58.46), los motivos son diversos y van desde la limpieza de hogares hasta desperdicios generados por una actividad eventual. El segundo porcentaje de afluencia (26.15%) corresponde a las personas que realizan reciclaje como alternativa de ingreso, en la mayoría de los casos estas personas tienen un trabajo formal. Solamente el 15.38% de los entrevistados son personas dedicadas al reciclaje y lo hacen como forma de vida. Para este criterio el autor indica que si se fomenta un aumento del ingreso pero no riqueza en la comunidad. Además, el porcentaje de personas a quienes debería estar enfocado el proyecto (personas de bajos ingresos) es muy bajo con respecto a otros que tienen otros ingresos o son recicladores mayoristas con ingresos altos.

- Creación de capacidades: Los resultados indican que el 100% de los recicladores entrevistados nunca ha recibido una capacitación referente al reciclaje o manejo de desechos. Esto incluye a las personas que realizan reciclaje como actividad de vida, complementaria, eventual y mayoristas. En este criterio se identifica que no ha existido una transferencia de capacidades a la comunidad, solo hacia al propietario del PRN y sus colaboradores pero no a la población de recicladores.
- Sostenibilidad ambiental: El negocio de reciclaje contribuye a las ciudades a disminuir la cantidad de desechos, reducen la contaminación y contribuye al ambiente.

### **Conclusiones.**

El PRN de Durán, y todos con los que cuenta la red de Novacero, inició sus actividades como idea de negocio inclusivo recibiendo apoyo y financiamiento de organizaciones internacionales. En estos centros de acopio se ofrece un pago justo a sus proveedores (recicladores) con el fin de aportar a su desarrollo económico. Pero ofrecer un pago justo o permitir que los recicladores de oficio puedan ser proveedores de una red de abastecimiento no es hacer negocios inclusivos. Si esto funcionara así se podría decir que las empresas de telefonía móvil están desarrollando este tipo de negocios por permitir a vendedores ambulantes vender tarjetas celulares en las esquinas. En este ejemplo existe una relación ganar-ganar, gana la empresa operadora, gana el vendedor, sin embargo esto solo se trata de una estrategia de ventas. Incluir a la base de la pirámide o segmento pobre de la población no significa simplemente ofrecerles un pago justo o darles buen trato. La idea de un negocio inclusivo va mucho más allá.

El análisis apunta que no se trata de un negocio inclusivo sino de una estrategia comercial para asegurarse el abastecimiento de materia prima (chatarra metálica). La estructura de la cadena de valor (Empresa ancla, punto de acopio y proveedores) no cumple con las condiciones de negocio inclusivo debido a la falta de algunos aspectos y criterios básicos para ser considerado como tal.

No se puede descartar que en la estructura de este negocio, se evidenciaron algunas buenas prácticas empresariales o de responsabilidad social, que podrían mejorar para cumplir con estos conceptos en todo su contexto.

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

Durante las entrevistas se descubrió que no existe una comunidad o grupo específico de personas claramente identificadas como participantes activos de la cadena de valor que es uno de los aspectos fundamentales en el desarrollo de negocios inclusivos (trabajar con una comunidad o grupo de personas). En este modelo el reciclador solo actúa como un proveedor, el PRN de Durán como un intermediario y Novacero el destino final.

Como muestra este trabajo, tanto en el modelo NEIMI como en el cuestionario SNV, no se involucra a la comunidad en la toma de decisiones, tampoco se realiza una transferencia de conocimientos o información y tampoco se los hace partícipe en la comunicación con la empresa ancla que inició el modelo.

Los negocios inclusivos son un modelo construido de manera pragmática y en general son las organizaciones y redes de empresas las que han construido las bases teóricas y han realizado publicaciones respecto al tema. Sin embargo, los conceptos ahora son más claros y el objetivo o fin de este tipo de modelos es mejorar la situación económica y el acceso a un mejor estilo de vida sin caer en el altruismo o la caridad. Esto es un negocio donde debe primar la rentabilidad y el ganar-ganar como condiciones mutuamente correlacionadas y no excluyentes.

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

## **Bibliografía**

Casado Cañeque, F., Lariu, A., Mutis, J., & Sánchez, P. (Diciembre de 2009).

Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. (E. S.–U. Fabra, Ed.)  
*Catedra MANGO(5)*.

Corredor, M. (Enero de 2010). El Sector Reciclaje en Bogotá y su Región. *FUNDES*,  
60.

El Financiero. (24 de Agosto de 2011). Ecuador es el país que posee mayor cantidad  
de Negocios Inclusivos. *El Financiero*, Ecuador.

Gómez-Correa, J., Agudelo-Suárez, A., Sarmiento-Gutiérrez, J., & Ronda-Pérez, E.  
(2007). Condiciones de trabajo y salud de los recicladores urbanos en  
Medellín (Colombia). *Universidad de Antioquia.*, 181 - 187.

Harvard Deusto. (Septiembre de 2009). Réplica de negocios en la base de la pirámide  
para un mayor impacto y crecimiento de valor. *Harvard Deusto Business  
Review*, 182.

HOY, D. (26 de Marzo de 2009). Ecuador marca la pauta en negocios inclusivos.

HOY, D. (4 de Noviembre de 2011). La recolección de acero, otro negocio inclusivo  
en el Ecuador.

Karnani, A. (Agosto de 2006). Mirage at the Bottom of the Pyramid. . *William  
Davidson Institute(835)*, 27.

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

Karnani, A. (2006). Misfortune at the Bottom of the Pyramid. *Greener Management International*, 99 - 110.

Maldonado, P. (9 de Diciembre de 2012). Grandes y pequeños ganan con el negocio inclusivo. *Revista Líderes.ec*.

Montolla, J. (1 de 03 de 2014). Sr. (O. Alvarez, Entrevistador)

Prahalad, C. (Enero de 2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6-12.

Prahalad, C. K. (2012). *La Oportunidad de Negocios en la Base de la Prámide*. (P. E. Inc., Ed., & E. Sánchez, Trad.) Bogotá, Colombia: Norma.

Prahalad, C. K. (15 de Noviembre de 2014). Why selling to the poor makes for good Business. *FORTUNE*.

Prahalad, C. K., & Hammond, A. (Septiembre de 2002). Como abastecer a la población pobre del mundo (de manera rentable). *Harvard Business Review*, 16.

SNV. (2009). *Estándar mínimo para negocios inclusivos*. Knowledge Institute.

SNV. (s.f.). *SNV Latin America*. Recuperado el Marzo de 2014, de <http://www.snvworld.org/es/sobre-snv-la>

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

VACHANI, S., & Craig SMITH, N. (5 de Diciembre de 2007). Socially Responsible Distribution: Distribution Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid. 55.

Vara Horna, A. A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima, Perú: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.

WBCSD. (s.f.). *World Business Council for Social Development*. Recuperado el Marzo de 2014, de [www.wbcsd.or](http://www.wbcsd.or)

WBCSD-SNV. (28 de Enero de 2008). Negocios Inclusivos. *Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo*. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <http://www.inclusivebusiness.org/2007/12/brochure-sobre.html>

**Anexo 1: Cuestionario de preguntas al grupo de recicladores**

1. De qué manera se dedica a la actividad de reciclaje? (Si responde que es de manera puntual o esporádica, finaliza el cuestionario)

Como forma de subsistencia\_\_ Como alternativa de ingreso\_\_

De manera puntual o esporádica\_\_

2. Edad:

3. Género:

M\_ F\_

4. Estado Civil:

Soltero\_\_ Casado\_\_ Unión Libre\_\_ Divorciado\_\_

5. Estructura familiar:

Número de personas\_\_\_\_\_ Adultos\_\_\_\_\_ Niños\_\_\_\_\_

6. Nivel de instrucción:

Ninguna\_\_ Primaria\_\_ Secundaria\_\_ Superior\_\_

7. Nivel de ingresos con el reciclaje:

8. Nivel de ingresos fuera del reciclaje:

9. Gastos

Salud\_\_ Vivienda\_\_ Alimentación\_\_ Educación\_\_ Ocio\_\_

Servicios Básicos (Agua, Luz, Telf, Movil):\_\_ Transporte\_\_

10. Es beneficiario del bono.

Si\_\_ No\_\_

11. Recibe alguna otra ayuda?

Si\_\_ No\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

12. Desde cuando está involucrado en el reciclaje?

13. Ha recibido algún tipo de apoyo dentro del programa (Capacitaciones, Beneficio de salud, otros).

Si\_\_ No\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

14. Considera que el pago que recibe es justo?

Si\_\_ No\_\_

15. Considera si este programa ha sido beneficioso para su vida?

Si\_\_ No\_\_

16. En qué sentido ha sido beneficioso para su vida?

17. Sabía que usted forma parte de un programa de negocios relacionado con desarrollo social?

Si\_\_ No\_\_

Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

**Anexo 1: Fotos del PRN de Durán.**



Una mirada a los negocios inclusivos: Caso Novacero, PRN Durán.

