



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO
FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESTUDIO REVELADOR DEL IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN LOS
NEGOCIOS INCLUSIVOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

Autor: William Uquillas Mosquera

Tutor: John Chiriboga Ycaza

FEBRERO 2014

ÍNDICE

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

1.2. Descripción del Problema

1.3. Alcance de la investigación y delimitación del objeto de la investigación

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

1.4.2. Objetivos Específicos

1.5. Justificación

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Fundamentación Teórica

- Negocios Inclusivos
- Características y Modalidades de Negocios Inclusivos
- Escalamiento de proyectos
- Calentamiento Social y Coeficiente de GINI
- Ecosistema de Negocios
- Stakeholders (públicos de interés)
- Tecnologías de la información y comunicación
- Teoría y desarrollo en torno a la base de la pirámide

2.2 Fundamentación Legal

2.3 Marco Conceptual

- 2.3.1 Los negocios inclusivos y la sostenibilidad en el mundo
- 2.3.2 Entorno social relacionado a los negocios, e inclusión en el Ecuador
- 2.3.3 La innovación como eje transversal al impacto social sobre la base de la pirámide

3 METODOLOGÍA

3.1 Marco Metodológico

3.2 Sistema de Hipótesis y Variables

3.3 Diseño de la Investigación

3.4 Selección y determinación de la muestra

4 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Casos de Negocios Inclusivos Exitosos, enfoque de resultados y participantes de las iniciativas como ONG's, gobiernos y financieras internacionales.

4.2 Innovación Empresarial

- 4.2.1 Las mejores prácticas de innovación identificadas aplicables a Negocios Inclusivos

4.3 Entrevistas a expertos

- 4.3.1 Primera Entrevista
- 4.3.2 Segunda Entrevista

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6 PROPUESTA Y SÍNTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

7 BIBLIOGRAFÍA

DEDICATORIAS

Le dedico este trabajo a mi madre y mi abuela por su apoyo y paciencia en mi carrera profesional y académica.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Diana, mi futura esposa, por su empuje, confianza y compañía en este proceso.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Santiago de Guayaquil, 7 de enero de 2014

MBA
Mauricio Ramirez
Decano Facultad de Economía
Universidad Espíritu Santo UEES

De mis consideraciones:

Una vez cumplido con las respectivas sesiones de trabajo y normativas establecidas por la UEES para el desarrollo del trabajo de titulación, informo a usted que el estudiante WILLIAM UQUILLAS MOSQUERA puede pasar a la siguiente fase que sería la sustentación de su trabajo de investigación **“ESTUDIO REVELADOR DEL IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS”**.

Muy Atentamente,

John Chiriboga Ycaza
Tutor

RESUMEN

Los negocios inclusivos son una metodología de trabajo rentable para las empresas, que generan bienestar económico y desarrollo para la base de la pirámide. Esta investigación exploró los estudios a la base de la pirámide y negocios inclusivos hechos por Prahalad y Karnani, el contexto social de la región y los casos más representativos de negocios inclusivos en el mundo. A esta información se le sumó la experiencia empresarial en innovación y desarrollo y su impacto como eje en el desarrollo de nuevas iniciativas de negocios inclusivos.

Los resultados obtenidos demuestran que la mejor manera de aportar al desarrollo de la base de la pirámide, es la de integrar a las comunidades pobres como socios estratégicos de las empresas, mediante la formalización de su trabajo y capacitación para incluirlos como proveedores de bienes y servicios; y como consumidores a través de productos innovadores diseñados para cubrir sus necesidades. Sin embargo no debe de considerarse como una labor meramente social, la sostenibilidad del proceso está directamente vinculada a que sea rentable para todas las partes, que sea responsable socialmente y con una sana administración de los recursos existentes.

Fruto de esta síntesis se hizo posible la propuesta de la investigación, una guía práctica que acompaña la creación de negocios inclusivos con una base de innovación, asociatividad, capacitación, financiamiento, comunicación, rentabilidad y análisis de resultados e impacto en triple rentabilidad. La guía es universal y aplicable a todo tipo de industria, propone una metodología amigable y sobretodo la experiencia y recomendaciones obtenidas en el proceso investigativo.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación es inspirado en la necesidad que tiene el mundo de poder acortar las brechas de riqueza, conocimiento, oportunidades y bienestar que rigen las economías globales. Los negocios inclusivos son un motor vital de desarrollo para la población más pobre, llamada base de la pirámide. Karnani (2007) sostiene que las empresas deberían de integrar a los pobres a su mercado, pero a través de una baja innovadora de los precios de sus productos, a través de reducciones de calidad de empaque y producto que sean responsables y aceptados por el mercado objetivo. Pero argumenta también, que la manera más efectiva de aliviar la pobreza, es que las corporaciones consideren a los pobres como productores y socios estratégicos para el núcleo de su negocio a través de capacitación orientada a la productividad para alcanzar solo así una condición de ganar-ganar.

El mundo empresarial tiene una gran riqueza de conocimiento de innovación de productos y de procesos, pero esa misma innovación aplicada al desarrollo de negocios inclusivos, puede tener un alto impacto para un crecimiento acelerado de este método de trabajo. A lo largo de la investigación se analizará una muestra de casos exitosos de negocios inclusivos en el mundo y entrevistas a expertos para encontrar sus prácticas de innovación aplicadas a los productos y a la cadena de valor. Fruto de la investigación descriptiva se busca redactar una guía metodológica hasta ahora inexistente, que reúna los mejores componentes y prácticas del desarrollo de los negocios inclusivos para su fácil aplicación y seguimiento.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

El mundo actual evoluciona constantemente en todos los aspectos posibles de acción humana. Esta tendencia constante hacia el cambio, replica en reacciones causa-efecto en el mundo de la política y los negocios, así afectando de manera directa el desarrollo y la libertad del ser humano parte de la sociedad donde se desarrolla. Este mundo cada vez más competitivo y maximizador de recursos, tiene un efecto constante en el mundo de la empresa y sus colaboradores. Desde sociedades anónimas, ONG's, profesionales de libre ejercicio, grandes corporaciones y micro-negocios se nota una necesidad constante de obtener siempre más de sus colaboradores y mercado a toda escala.

Esta ansia de maximización de beneficios, es usualmente confundida y dichas acciones se diluyen en prácticas que terminan en un ganar-perder, donde el consumidor final es el que se ve afectado al recibir productos de mala calidad o que no se acoplen a su realidad económica.

La constante competencia entre empresas y las herramientas que utilizan para mejorar los rendimientos financieros de su cadena de valor están significando problemas que rayan en la ética, donde los más débiles (proveedores y consumidores), son los principales afectados. Usualmente las comunidades son excluidas de la cadena de valor de las

empresas y de una u otra forma terminan siendo afectadas por el manejo irresponsable de las corporaciones, donde las riquezas y valor que se desarrollan en su territorio tienen impactos de crecimiento económico lejos de ellos.

Al fin de cuentas, el incluir a la base de la pirámide como parte del mercado objetivo de las empresas, no tiene rendimientos significativos, y se basa usualmente en disminuir la calidad de los productos. C.K. Prahalad es el pionero en el estudio de la base de la pirámide y cómo llegar a ese mercado potencial, pero su visión no es integral. Propone una metodología que reduce a los pobres como meros consumidores y se enfoca en tener un buen flujo de caja en base a productos baratos, pero no eficientes, que la gente pobre pueda adquirir sin aprovechar economías de escala.

1.2. Descripción del Problema

Supongamos que un recipiente grande de champú es el equivalente a 50 sachet pequeños del mismo producto. Pero comprar la misma cantidad de champú en sachet es ineficiente, pues representa más del doble del precio del recipiente grande. La razón por la que dicho producto se mantiene en el mercado, es porque el pobre no tiene suficiente flujo de dinero para tenerlo invertido en champú durante un mes en un recipiente, el pobre vive del día a día. Entonces solo le alcanza para comprar el “sachet” en un determinado momento, es una compra muy poco eficiente, paga más por menos. De esa manera el que tiene poder adquisitivo compra eficientemente, y el pobre se hace más pobre porque compra todo más caro.

Actualmente el trabajo de muchas corporaciones está orientado a la producción de sus productos en presentaciones más pequeñas y que representen un desembolso menor, pero en realidad no están vendiendo

algo más económico, pues trasladan al pobre la ineficiencia de no producir con economías de escala.

El problema central radica en no producir eficientemente a través de procesos de innovación que bajen costos, pero que no comprometan el producto final. Y adicionalmente la falta de visión de las empresas de poder asociarse con la gente pobre y sin necesidad de proporcionarles un empleo, hacer que ellos mismos se encarguen de ser sus propios jefes, según contribuye el análisis de Karnani. Se puede considerar a la base de la pirámide como proveedores al incluirlos en la cadena de valor de la empresa, asociándose con ellos. Así ganan un profundo conocimiento de qué es lo que verdaderamente necesitan y generan una oportunidad de negocio conjunto.

Esto se logra a través de un gran trabajo en innovación y desarrollo donde la ecuación compleja se cumpla, para tener al mismo tiempo:

1. Productos adecuados para la gente pobre, que mantengan un económico proceso productivo sin poner en peligro la calidad y necesidades reales del consumidor.
2. Incluir a la base de la pirámide en la cadena de valor de la empresa como un socio estratégico.

Es posible llegar a esto mediante el análisis de prácticas de innovación revolucionarias que no buscan necesariamente adecuar los productos de bajo precio en base a la estructura de costo de la empresa, sino que estructuran los costos de la empresa, en función del producto que se quiere alcanzar. Donde se ven a los colaboradores de la empresa como innovadores, a los proveedores como socios y a los clientes como verdaderas personas. Analizando lo que son las prácticas de innovación base cero, que no buscan hacer una versión más barata de los productos, sino que buscan otras vías para llegar al mismo fin.

Es importante mencionar, que no se puede llegar al éxito solamente con el análisis del producto final, sino de la innovación necesaria también en la administración de la cadena de valor, incluyendo de manera eficiente a la base de la pirámide en ella como socios estratégicos y proveedores. El fin no es incluirla por incluirla, sino hacerlo eficientemente, tanto que sea rentable para la empresa. Pues ninguna empresa va a embarcarse en un proceso de negocios inclusivos que no le sea rentable a largo plazo, ya que no tiene nada que ver con iniciativas de responsabilidad social comunitaria.

Para lograr este propósito se debe conocer a la comunidad de la base de la pirámide muy bien. Su cultura, etnia y costumbres son parte fundamental para llegar al modelo de negocio adecuado y que fortalezca sus capacidades de producir, teniendo en cuenta las limitaciones que tengan, como falta de capacitación técnica, inaccesibilidad a créditos en el mercado financiero formal, desconocimiento de criterios empresariales, entre otros.

1.3. Alcance de la investigación y delimitación del objeto de la investigación

El estudio e investigación se enfocará a las empresas del Ecuador que tengan componentes de negocios inclusivos en su cadena de valor y las mejores prácticas de innovación de las mismas. Se evaluarán procesos y metodologías de seguimiento, escalamiento e implementación de estrategias de productos e inclusión de la base de la pirámide a su modelo de gestión.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta innovadora para promover el desarrollo de los negocios inclusivos como un eje transversal de emprendimientos comunitarios en el Ecuador.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Explorar y analizar las mejores prácticas de innovación del mundo empresarial, aplicadas al sector social.
2. Evaluar casos de aplicación de innovación en negocios inclusivos y su impacto Socioeconómico en el mundo.
3. Elaborar una propuesta innovadora a través de una Guía de Desarrollo, Aplicación y Seguimiento de negocios inclusivos.

1.5. Justificación

Usualmente las corporaciones y grandes empresas, han apuntado su gestión empresarial e industrial a satisfacer las capacidades de los mercados potentes y rentables y con potencial de crecimiento. A raíz de la propuestas de negocios inclusivos desarrolladas por Prahalad y Karnani, es que las corporaciones se han ocupado de satisfacer de cierto modo las necesidades de la Base de la Pirámide a través de productos de bajo costo para expandir su mercado, pero a través de una metodología muy básica sin el componente necesario de innovación y desarrollo de producto que es vital para el sostenimiento y real impacto de la línea de oferta.

Karnani (2007) sostiene que las empresas deberían de integrar a los pobres a su mercado, pero a través de una baja innovadora de los precios de sus productos, a través de reducciones de calidad de empaque y producto que sean responsables y aceptados por el mercado objetivo. Pero argumenta también, que la manera más efectiva de aliviar la pobreza, es que las corporaciones consideren a los pobres como productores y socios estratégicos para el núcleo de su negocio a través de capacitación orientada a la productividad para alcanzar solo así una condición de ganar-ganar.

Actualmente se miden los proyectos de negocios inclusivos a través de cuestionarios e indicadores de gestión enfocados a los pilares

estratégicos de las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Pero no se propone una guía universal de gestión para la implementación sistemática de los negocios inclusivos a través de la innovación como algo a perseguir, pues hasta ahora los casos estudiados de negocios inclusivos han sido fruto de la necesidad de las empresas ante retos específicos, más no una búsqueda de este sistema como un componente ordinario de su gestión.

El propósito del trabajo de investigación es formular una herramienta de gestión empresarial, enfocada al desarrollo de Negocio Inclusivos, en base a prácticas de innovación con valor agregado, y sostenible para la empresa y comunidad. Es posible promover los negocios inclusivos como un medio de impacto socioeconómico positivo en el Ecuador, a través de herramientas de gestión y un sistema integrador de los públicos de interés (Stakeholders). Se analizará las TIC's como herramientas de comunicación e interacción con las prácticas de gestión de nuestra realidad nacional, en un lenguaje comprensible por las comunidades.

El nivel elevado de pobreza mundial requiere medidas extremas para un cambio y desarrollo a largo plazo. Considerando que de los 6.4MM de personas en el mundo, aproximadamente 2.6MM deben sobrevivir con menos de USD 2 al día. Más de 1M carece de agua potable y electricidad, mientras 5.4M de habitantes carecen de servicios de internet. A pesar de todas estas limitaciones de recursos, la base de la pirámide tiene gran potencial de ser el aliado estratégico que necesitan los gobiernos y corporaciones para la erradicación de su propia pobreza. Mediante un mercado fuerte de consumo, innovación y mano de obra que puede ser calificada, su fortaleza emprendedora es muchas veces pasada por alto.

Si bien el desarrollo es algo que todos quieren, existe aún el paradigma de que es o imposible o algo muy complejo, con lo que no estamos capacitados para enfrentar. El mundo ve el desarrollo social como

algo de pocos, pues tienen miedo y principalmente no saben como, pues para ellos es aún un mundo desconocido, especialmente para las empresas que subestiman el potencial de la base de la pirámide.

Se espera que mediante la disponibilidad de una guía de desarrollo, aplicación y seguimiento de negocios inclusivos, se haga más disponible el conocimiento para las empresas y se motive su aplicación para un desarrollo económico de la base de la pirámide y la brecha de desigualdad tenga un camino adicional para acortarse.

2.MARCO REFERENCIAL

2.1.Fundamentación Teórica

- **Negocios Inclusivos**

El concepto de negocio inclusivo o negocios con la base de la pirámide, engloba todas las operaciones empresariales que sean motivadas desde y para el beneficio de las poblaciones pobres del mundo.

Alianza SNV, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (2008) llama negocio inclusivo a toda “iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, contribuye a superar a la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes.” en su estudio Los Negocios Inclusivos en Colombia.

La parte esencial de esta definición, es la inclusión en la cadena de valor de las empresas. Pues en ese momento, las comunidades se vuelven socios partícipes de la actividad empresarial, beneficiándose también del crecimiento de la industria.

SNV, propone como parte de un estándar mínimo, que los negocios inclusivos se midan a través de los siguientes estándares:

- El proyecto tiene relación directa con el negocio principal de la empresa y/o sus proyectos de diversificación e innovación

- El alcance del proyecto en número de beneficiarios tiene potencial de escalamiento a mediano plazo
- La empresa cumple con leyes y normativas que rigen la actividad del proyecto
- Las ganancias y riesgos del proyecto son proporcionales a la inversión realizada
- La empresa comparte información relevante para la comunidad en la negociación y ejecución del proyecto
- Una política equitativa de derechos de propiedad intelectual entre la comunidad en la empresa, por los conocimientos ancestrales aportados.
- Se cuenta con un sistema o metodología de evaluación del proyecto
- El proyecto crea riqueza económica a la comunidad que pueda medirse en contraste a un escenario sin proyecto
- La empresa permite que la comunidad genere alternativas comerciales fuera del proyecto, evitando una exclusividad del 100%
- El proyecto contempla la venta de productos y/o servicios a comunidades en situación de pobreza para lograr mejoras en sus condiciones de vida
- El proyecto brinda asistencia técnica o entrega paquetes tecnológicos validados por estándares internacionales
- El impacto ambiental del proyecto está dentro de los parámetros y normas legales vigentes dentro de cada país

- **Características y Modalidades de Negocios Inclusivos**

Existen varios modelos de los negocios inclusivos y sus aplicaciones son infinitas, dependen mucho de la capacidad innovadora de las empresas

que los patrocinen. Esta modalidad de negocios, busca por un lado ampliar los segmentos de mercado de las empresas hacia el potencial de compra de la gente más pobre y por otro lado incluirlos dentro de su cadena de valor como proveedores estratégicos.

Los verdaderos negocios inclusivos no pretenden tomar ventaja de la gente pobre y explotarla, sino producir bienes y servicios de acuerdo a sus necesidades y capacitarlos como aliados estratégicos donde no se cree una dependencia con la empresa y que sea rentable para ambas partes. Sino que estén totalmente capacitados para salir al encuentro de nuevas oportunidades y desarrollo para sus familias. El negocio inclusivo es solo el comienzo de un gran camino de crecimiento y emprendimiento para la base de la pirámide.

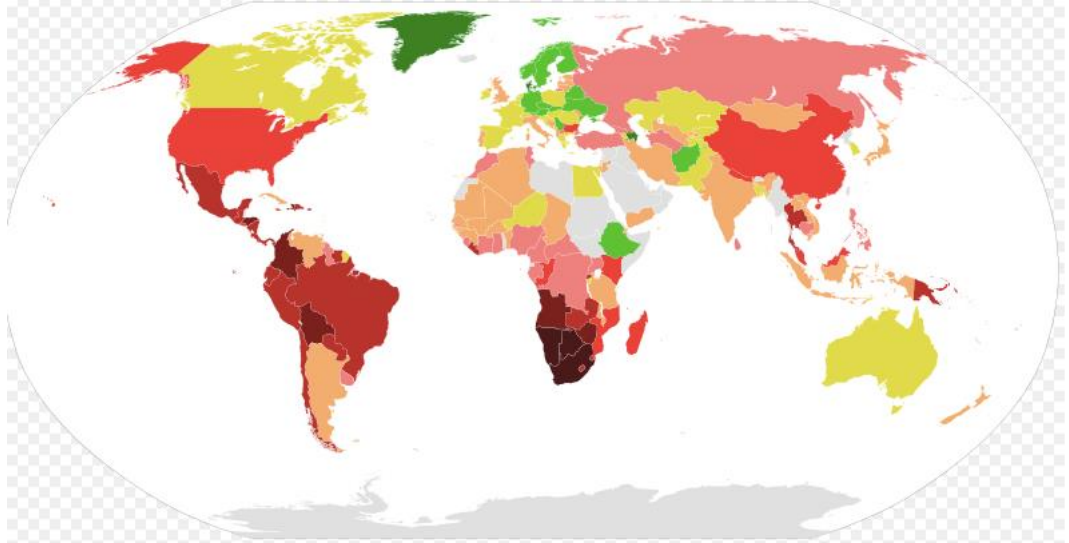
- **Escalamiento de proyectos**

Cuando se habla de Negocios Inclusivos principalmente, el escalamiento de los proyectos es un tema crucial desde el planteamiento del proyecto hasta su ejecución a largo plazo. Significa qué tanto potencial de crecimiento tiene un proyecto, hablando de crecimiento en términos de cantidad de personas beneficiadas y aumento del área geográfica de impacto. Es decir un proyecto es escalable cuando se expande a más comunidades y/o hace partícipes cada vez a más personas.

- **Calentamiento Social y Coeficiente de GINI**

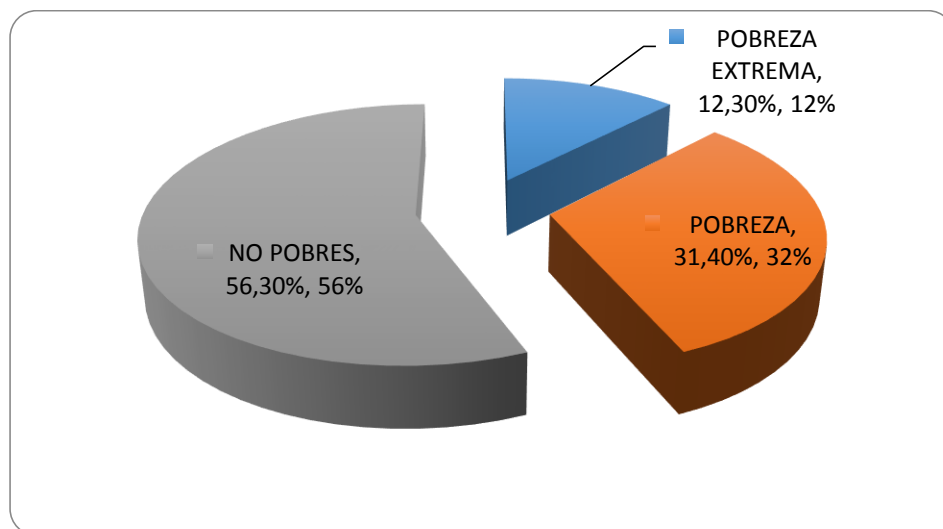
El problema de desigualdad en la riqueza de los países está en función de las diferentes oportunidades y facilidades de las personas al acceso a los recursos. Por lo general se muestra esta tendencia relacionada a los factores demográficos ligados tradicionalmente a cierto tipo de nivel económico de las sociedades. Las brechas entre ricos y pobres son cada vez más grandes, encontrando países como Chile o México, con altos niveles de

riqueza en el mundo, pero al mismo tiempo mucha miseria dentro del mismo perímetro urbano. El indicador desarrollado para medir estas diferencias es el coeficiente de Gini, que va desde 0 a 1, siendo 0 igualdad total y 1 desigualdad máxima.



Coeficiente mundial de GINI. Fuente: (Wikipedia, Desigualdad Social, 2011).

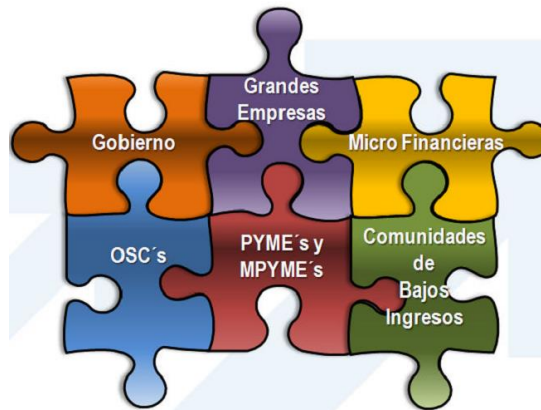
Pobreza en América Latina



Fuente: (Puryear & Malloy Jewers, 2009)

- **Ecosistema de Negocios**

El ecosistema de negocios, está formado por las instituciones que interdependientemente, actúan para coexistir y complementarse entre sí. Cada uno de los componentes del ecosistema de negocio, tiene un papel importante que desempeñar, aunque dependiendo de la naturaleza del modelo aplicado, la importancia e impacto de cada uno puede variar en distintas proporciones. Movimiento BDP (2010) Al hablar de los componentes de un ecosistema de negocios afirma que se debe tomar en cuenta a:



Gobierno: Instituciones gubernamentales que apoyen programas de emprendimiento, las leyes locales y organismos que controlen toda actividad económica.

Grandes empresas: Las que actuarán como patrocinadores y necesitados de un proyecto de negocios inclusivos.

Micro Financieras: Que con el aval de una empresa y un proyecto de negocio inclusivo de por medio, financien a tasas cómodas las necesidades de inversión de las comunidades.

OSC's: O también llamadas ONG's, son las Organizaciones de la Sociedad Civil que trabajan como corporaciones sin fines de lucro,

especializadas en desarrollo comunitario y social. Estas ocupan un papel importante como interlocutoras entre la empresa y la comunidad a través de su experiencia y pedagogía con las comunidades en la base de la pirámide.

PYME's y MPYME's: Son las empresas que colaboran con el negocio como proveedores y stakeholders importantes para el desarrollo de la actividad económica. Los negocios inclusivos que tengan éxito, pueden desarrollarse a futuro en pequeñas y medianas empresas.

- **Stakeholders (públicos de interés)**

Freeman (1984) afirma que los stakeholders o públicos de interés son “los grupos que son vitales para la supervivencia y el éxito de la organización”. O como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o se ve afectado por la consecución de los objetivos de la organización”. En temas vanguardistas de responsabilidad social corporativa, los públicos de interés son aquellos que toman una nueva importancia para la gestión responsable de la empresa, donde son considerados ejes estratégicos de desarrollo, responsabilidad y respeto. Los siguientes actores son considerados como los públicos de interés de toda actividad:

- Colaboradores
- Clientes y sus familias
- Comunidades
- Proveedores
- Accionistas
- Organismos de control
- Medios de comunicación
- Organizaciones de la sociedad civil
- Competidores
- Gobierno

- Mercados internacionales

- **Tecnologías de la información y comunicación**

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, también conocidas como TIC, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

Las más comunes son internet de banda ancha, celulares inteligentes, televisión, etc. Pero hay un amplio espectro de innovaciones al respecto como los códigos de barras para gestionar los productos en un supermercado, bandas magnéticas para operar con seguridad con las tarjetas de crédito, cámaras digitales reproductores de MP3

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación están presentes en nuestras vidas y la han transformado.

Las TIC en los negocios inclusivos:

INCLUSYS, Expertos en Inclusión (s. f.) comenta acerca de la importancia de las TIC's en el desarrollo de los negocios inclusivos, es esencial para atender a sectores rurales. A través de información, capacitación, compras de materia prima, pagos contabilidad, monitoreo de producción y calidad, asistencia técnica, seguimiento a créditos y sistemas de información para pequeños productores.

El mercado moderno de las telecomunicaciones, está volcando sus esfuerzos a mayores niveles de tecnología. Existe una necesidad grande de sectores sociales que no tienen acceso a la tecnología de punta y aplicaciones, y se vuelve vital, el desarrollo de métodos "sencillos" de

comunicaciones a través de SMS y otras vías que no requieran teléfonos inteligentes con dificultades de uso.

• Teoría y desarrollo en torno a la base de la pirámide

Prahalad:

Prahalad, C.K. (2002) afirma que la base de la pirámide es el segmento desarrollado por, para definir al sector demográfico mundial, que sobrevive con un máximo de 1500 dólares anuales y que corresponde a la realidad de 4000 millones de personas en el mundo. Se dice que este segmento es un mercado millonario, viable, con escasez de bienes y servicios que calcen con sus necesidades, y con la inequidad en aumento en torno a los otros segmentos demográficos.

Según Prahalad, los empresarios a nivel mundial, han vivido hasta hace poco con una venda en los ojos, relacionada a un pensamiento caduco que sostiene: No se puede competir de manera rentable, los productos de los países desarrollados no pueden ser usados por los pobres, los mercados desarrollados son los únicos que aprecian nuevas tecnologías, no hay un interés real por parte de los empresarios por los retos que conlleva el atender las distintas realidades humanas.

El cambio de pensamiento que propone Prahalad, es que hay que ver a la base de la pirámide como una gran oportunidad al integrarla al mercado formal de los productos y servicios de las grandes corporaciones. Sugiere que “de la creación de un mercado en torno a las necesidades de los pobres, puede resultar el alivio de la pobreza”.

Afirma que para convertir la base de la pirámide en un mercado de consumo debe crearse la capacidad de consumo. La capacidad de consumo puede generarse de dos formas. La primera es aumentar los ingresos de la población, que va a depender de oportunidades laborales, temas políticos y

desarrollo macro-económico sostenible de las economías y la segunda es vender productos de menor precio, causando el mismo efecto. Prahalad pide crear este consumo desarrollando presentaciones pequeñas, unitarias y accesibles para la base de la pirámide. Donde no sea necesario tener su dinero invertido en producto de envases grandes que no usarán en el corto plazo.

Karnani:

Según Karnani, la venta de productos o servicios a la gente de bajos ingresos resulta muy caro para las empresas, debido a la falta de infraestructura y a su ubicación geográfica y los altos costos de distribución que eso representa, encareciendo el producto final para ponerlo al alcance de la base la pirámide. Rechaza la proposición de Prahalad, sosteniendo que la mayoría de gente pobre gasta su dinero en satisfacer necesidades básicas como la alimentación y vivienda.

Para generar accesibilidad a los bienes y servicios se necesita reducir su precio mediante procesos más eficientes sin poner en riesgo la calidad de los productos, lo cual requiere de altas inversiones en caso de que sea posible. Mientras que para aumentar sus ingresos, Karnani propone enfocarse en la base de la pirámide como productores y no como consumidores. Para lograrlo es necesario microcréditos, crear fuentes de empleo, aumentar la productividad, asociarse con el Gobierno y crear mercados eficientes.

2.2. Fundamentación Legal

El Ecuador está avanzando cada vez más hacia que las prácticas de buen gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial sean parte de la legislación del país. Actualmente contamos ya con exigencias de inclusión

en las empresas, atención a las familias y seguridad y salud ocupacional. Ministerios y organismos de control se enfocan en el cumplimiento de estas normas en el día a día. Desde la Ley Orgánica de Discapacidades hasta el Código Laboral garantizan que las empresas acojan buenas prácticas para con sus públicos de interés, especialmente los trabajadores.

Si hablamos de negocios inclusivos, vemos que estas leyes son complementarias y responden a seguridad laboral para los trabajadores, pero no pueden garantizar el cumplimiento de esta metodología de trabajo. No sabemos si algún día sea así, pero por lo pronto los negocios inclusivos son iniciativas independientes de apoyo y crecimiento económico mutuo entre la empresa y la comunidad.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Los Negocios Inclusivos y la Sostenibilidad en el Mundo

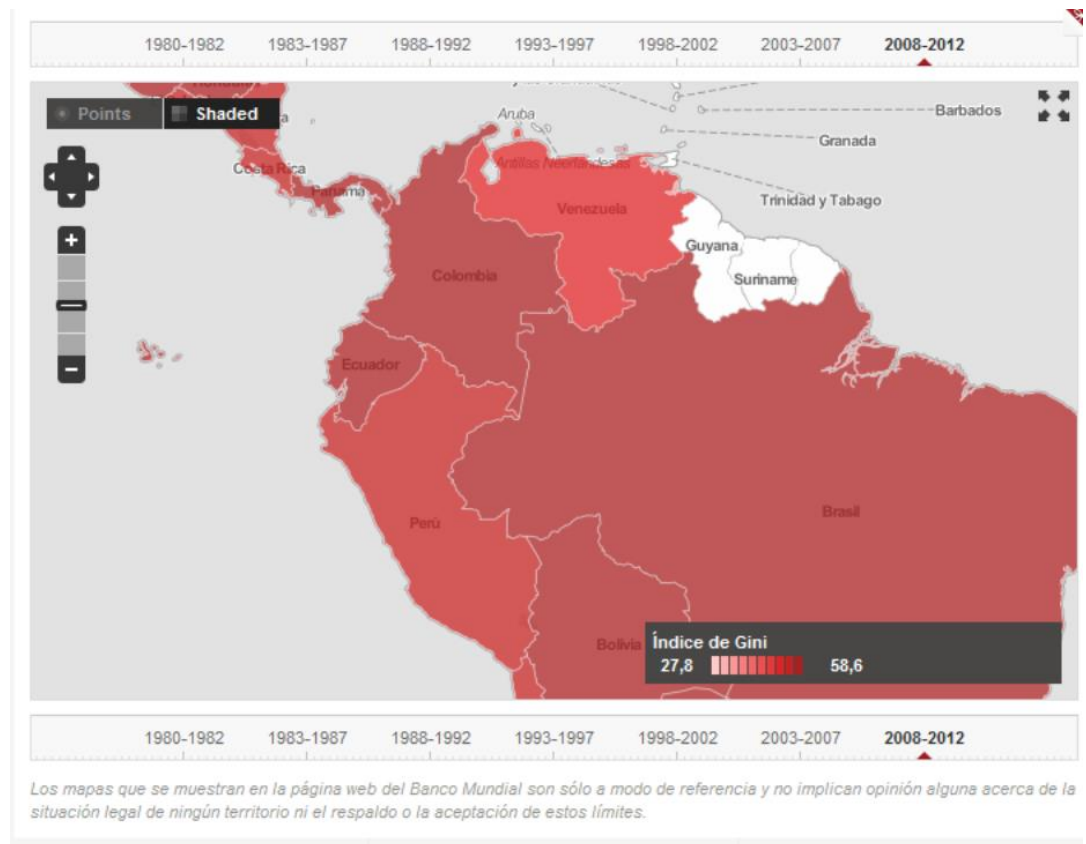
Los negocios inclusivos y la sostenibilidad en el mundo llevan aún un camino muy corto de desarrollo. Son tendencias de negocio relativamente nuevas donde no se puede encontrar historia de trabajo más allá de 10 años en el pasado. Existen polos de desarrollo de negocios inclusivos que tienen lugar en ciertos países de África y en Colombia para el caso de América Latina. Con la ayuda de sociedades y empresas europeas como líderes en este campo, se está avanzando a su expansión, siendo aún un terreno desconocido para el resto de potencias del mundo. Estados Unidos por ejemplo aún considera la Responsabilidad Social Corporativa como un tema filantrópico y ni se diga de las malas prácticas que gobiernan la producción y trabajo en China, muy lejos de un trabajo sostenible e inclusivo con desarrollo.

A nivel mundial existen varios modelos de negocios inclusivos que según Marquez, Reficco y Berger han caminado en torno al “arrastre del mercado”, pero no en base al “empuje” de arriba hacia debajo de la gerencia. Este segundo enfoque aporta mucho más al desarrollo de las personas, pues viene estratégicamente pensado desde los líderes de la empresa ancla y no solo hacia donde el mercado lleve el negocio y el desarrollo.

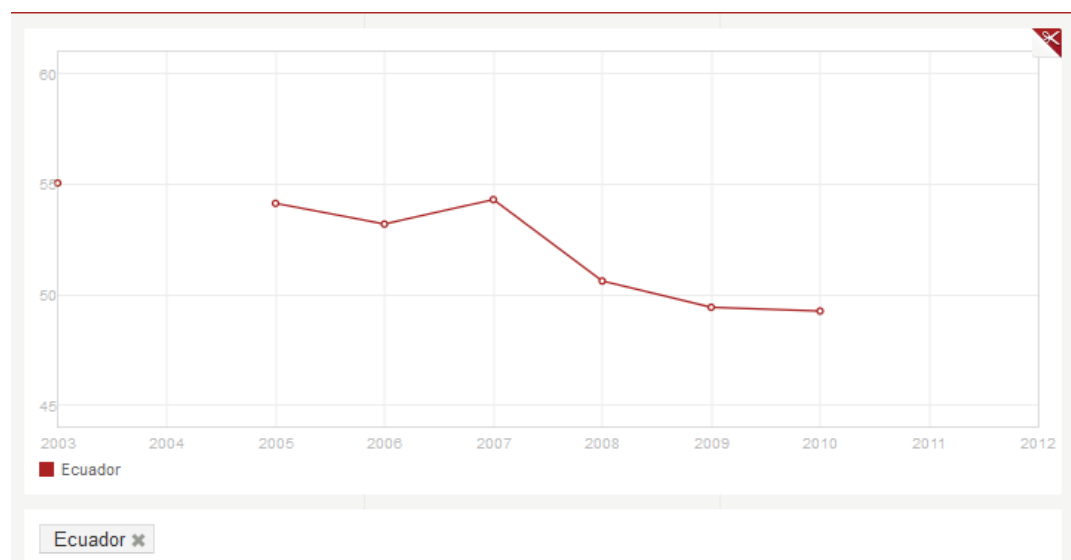
2.3.2. Entorno social relacionado a los negocios e inclusión en el Ecuador

El índice GINI del Ecuador, es uno de los más altos de la región. La desigualdad en el país ha sido históricamente notable debido a la disponibilidad de proyectos de fomento del a producción, acceso a recursos financieros y escasa capacitación técnica. Una particularidad de nuestro país es que el acceso rural a las tierras no es necesariamente escaso, sino que la producción tiene una alta ineficiencia pues los agricultores que pertenecen a la base de la pirámide producen en 4 hectáreas lo que en países tecnificados se produce en 1, con un menor impacto ambiental.

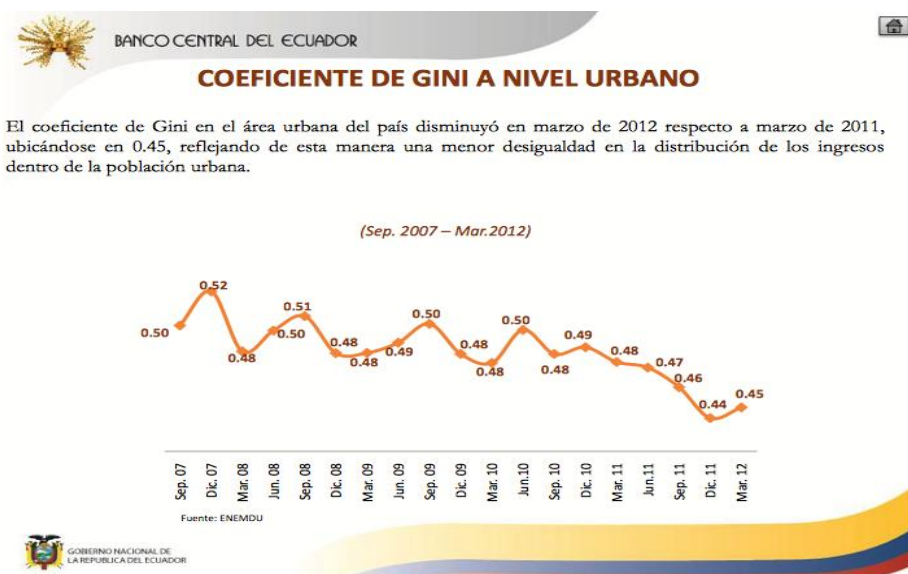
Actualmente se están desarrollando programas orientados a la producción que se espera que reduzca sostenidamente la desigualdad del país en el largo plazo, proyectos que se espera que no se conviertan en esfuerzos aislados y sean sostenibles en el tiempo, acompañándose de innovación y acompañamiento técnico.



La siguiente gráfica del Banco Mundial muestra la mejoría del índice para nuestro país en los últimos años, sin que eso signifique que la meta ha sido cumplida:



Mientras que el Banco Central del Ecuador, demuestra cifras más actualizadas e internas en la siguiente gráfica, ubicándose en 0.45 para marzo del 2012:



Ya que el índice mide de qué manera la distribución del ingreso entre individuos u hogares dentro de un mismo entorno económico se aleja de una repartición equitativa, bajo las condiciones de vida del Ecuador, vemos que casi la mitad de la población mantiene diferencias abismales con los ingresos de los más poderosos. El agravante en este caso, no es el nivel superior de los ingresos, sino el nivel inferior de los salarios básicos e ingresos por auto-empleo que no permiten un nivel de vida adecuado para el desarrollo humano de las personas. Generalmente los países como el nuestro utilizan estrategias de gasto público para que, sin aumentar propiamente el nivel de ingresos, aumenten el nivel de consumo de la población a través

de subsidios caros y no sostenibles. Es por eso que se busca el desarrollo propio de las familias a través de su integración formal al mercado de oportunidades mediante iniciativas de inclusión, capacitación y negocios inclusivos.

El gobierno actual ha desarrollado una política agresiva orientada hacia la inclusión económica y el desarrollo de los productores más pobres. A continuación un extracto de los principios estipulados por el Ministerio de Inclusión Social:

Política Social

Publicado el 23 noviembre, 2012

Principios de las Políticas:

Buen vivir con Énfasis en la garantía, titularidad y ejercicio de derechos de los grupos de atención prioritaria (Arts. 35 a 55). Esto implica garantizar enfoque de derechos y justicia en la formulación, definición, ejecución e implementación de las políticas y acción del Estado, Sociedad y Familia para todo el ciclo de vida y por condición de discapacidad. Implica también la eliminación de condiciones que limitan el pleno ejercicio de derechos y la atención directa a las personas cuyos derechos han sido vulnerados.

Inclusión de las personas, familias y grupos en vulnerabilidad a la sociedad en todos sus estamentos y actividades. Responde a la creación de capacidades en las personas y condiciones en el Estado y la sociedad para que se pueda lograr esta inclusión social y económica.

Igualdad: es la consecución de la equiparación de oportunidades y resultados entre familias y personas en situación de necesidad específica, pobreza o vulneración de derechos, con el resto de la sociedad y la acción afirmativa prioritaria para la eliminación de todas las formas de discriminación hacia grupos en situación de desprotección y desigualdad.

Universalidad: Políticas sociales dirigidas a toda la población, con provisión directa a las personas que están en situación de pobreza, desventaja situacional, exclusión, discriminación o violencia; apuntando a la consecución de un piso de protección social que cubra atenciones prioritarias de cuidado, protección y seguridad.

Integralidad: Este principio concibe a la protección y promoción integral como integrada desde a) La Protección y promoción en todo el ciclo de vida. b) Articulación de la prestación de servicios. c) Protección y promoción desde la familia y la comunidad. d) Enfoque territorial de la protección y promoción coordinada entre las distintas entidades y niveles del Estado, con la participación de organizaciones y comunidades no estatales; e) información coordinada, consolidada y actualizada de la acción de la política a nivel territorial.

Corresponsabilidad: Se refiere a la responsabilidad compartida entre los individuos, las familias y el Estado en el cuidado familiar, los procesos de movilidad social y salida de pobreza.

2.3.3. La innovación como eje transversal al impacto social sobre la base de la pirámide

La innovación en la cadena de valor para el desarrollo del negocio inclusivo es imprescindible para el éxito del proyecto. El empresario debe tener presente que al incursionar en este campo, su cadena de valor va a cambiar, definitivamente. Puede sufrir cambios pequeños o drásticos, pero incorporar a la base de la pirámide no es tan simple como cambiar de proveedor de un producto. Esto implica partir desde la realidad y el diagnóstico del entorno hacia un modelo de gestión eficiente, rentable, medible y aplicable. Todo debe responder y nutrirse del análisis del ecosistema de negocio previamente desarrollado.

3. METODOLOGÍA

3.1. Marco Metodológico

Para cumplir con el objetivo del trabajo de investigación, es necesario el análisis de datos cuantitativos y cualitativos para analizar las prácticas de innovación y negocios inclusivos. Los datos cuantitativos están en función de impacto poblacional, rentabilidad, acumulación de riquezas, escalamiento, crecimiento, nivel de ingresos, entre otros. Los datos cualitativos en cambio son recopilados desde las prácticas, metodologías, experiencias, modelos de gestión, herramientas de innovación, etc.

Ya que es una investigación con respecto a un tema innovador específico que aún no es considerado globalmente por todas las empresas, deberá enfocarse al contexto de las empresas que tienen experiencia en este tipo de gestión. Y desde estas hacer el diagnóstico correspondiente y planteamiento de las mejores iniciativas.

3.2. Sistema de Hipótesis y Variables

Las hipótesis de investigación son las siguientes:

1. La innovación productiva desde la base de la pirámide, favorece el desarrollo de las comunidades.
2. Un sistema de seguimiento obtenido a partir de la innovación productiva desde la base de la pirámide (Negocios Inclusivos), favorece al desarrollo sostenible de las comunidades (sociedad).

Las variables a ser utilizadas durante la investigación son las siguientes:

Variables	
Dependientes	Independientes
Mejoramiento en la calidad de vida: Nivel de ingresos, Educación, vivienda, movilidad, condiciones sanitarias y recreativas	Existencia de innovación de productos para la base de la pirámide
Sostenibilidad del proyecto a largo plazo: Tiempo de duración, proyección, escalamiento de beneficiarios	Uso de un sistema de seguimiento obtenido a partir de la innovación productiva desde la base de la pirámide

Las variables, buscan relacionar el uso de componentes de innovación y un sistema de gestión aplicado al modelo de negocio inclusivo para cumplir con el objetivo esencial de este tipo de proyectos, la generación de beneficios económicos para la empresa y las comunidades, y el aporte a la mejora del nivel de vida de la base de la pirámide.

Los indicadores a ser utilizados en la medición de las variables son los siguientes:

Variables	Indicadores
Mejoramiento económico y social de las comunidades en función de sus ingresos	Ingreso mensual promedio
	Rentabilidad del proyecto (SI/NO)
	Educación, vivienda, movilidad, condiciones sanitarias y recreativas
Sostenibilidad del proyecto a largo plazo	Aumento de las ventas del proyecto
	Rentabilidad con el proyecto
	Proyección de crecimiento anual
Existencia de innovación de productos para la base de la pirámide	Nuevos productos
	Inversión en I&D
	Tipo de prácticas de innovación
Uso de un sistema de seguimiento obtenido a partir de la innovación productiva desde la base de la pirámide	Periodos de evaluación del proyecto por la empresa

3.3. Diseño de la Investigación

El tipo apropiado de investigación para el caso es una descriptiva transversal de campo. Pues se busca la interpretación correcta de las realidades que conforman la población de proyectos de negocios inclusivos y explorará transversalmente las prácticas y teorías actuales del tema, para así desarrollar una propuesta innovadora.

El tipo de investigación será desarrollado a través de:

Técnicas Primarias:

Elaboración de entrevistas dirigidas a los involucrados en negocios inclusivos, responsabilidad social corporativa, desarrollo de producto y desarrollo de proveedores.

Técnicas Secundarias:

Recopilación de información bibliográfica teórica, usándose también datos secundarios ya recolectados o de investigaciones previas.

3.4. Selección y determinación de la muestra

La selección de la muestra es no probabilística, o dirigida. Supone un proceso de selección informal para elegir empresas “tipo” que sean representativas al carácter de la investigación. No se hace un muestreo formulado con probabilidades, pues el objetivo no es encontrar el porcentaje de empresas que aplican negocios inclusivos e innovación, sino conocer más de aquellas que su aplicación de estos temas es de conocimiento público.

4. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Casos de Negocios Inclusivos Exitosos, enfoque de resultados y participantes de las iniciativas como ONG's, gobiernos y financieras internacionales.

Los modelos de negocios inclusivos que se desarrollan en todo el mundo son diversos y con varios enfoques diferenciados para cada caso. Incluyendo a los pobres como clientes, empleados y/o productores en los distintos engranajes de las cadenas de valor de las empresas. Buscando siempre una relación ganar-ganar, los negocios inclusivos significan a largo plazo no solamente el crecimiento o bienestar económico de unos cuantos, sino también el desarrollo de micro o macro mercados, innovación, implementación de nuevos canales de distribución, mejoras en la eficiencia y desarrollo humano de la base la pirámide.

Para las empresas, hacer negocios con los pobres es un cambio a su rutina habitual. Es por eso necesario un diagnóstico básico en la base de la pirámide:

¿Qué bienes y servicios necesitan? ¿Cuánto pueden pagar? ¿Qué bienes pueden producir y qué servicios pueden proveer? ¿Existe acceso al crédito? ¿Y a Seguros?

Existen varias realidades, muy diversas a través del mundo, y en concordancia con esa diversidad, existen los distintos modelos de negocios inclusivos, respondiendo siempre a las necesidades de las poblaciones

desarrollar. Pero ¿qué tipo de necesidades encontramos en el mundo? Hay varios ejemplos ilustrativos previo al análisis intensivo de los casos encontrados con las mejores prácticas:

- A las personas que viven en los barrios de tugurios de Yakarta, Manila y Nairobi les cuestacasi 10 veces más el agua que aquellos de viven en distritos de altos ingresos dentro de esas mismas ciudad, y más que los habitantes de ciudades caras como París,Londres, Nueva York, Berlín, entre otras. Este denominado 'castigo de la pobreza' es similar para varias otras realidades.
- Existe un casi nulo acceso al crédito formal, lo cual impide el crecimiento y emprendimiento de las comunidades pobres
- La electricidad es un lujo en muchos lugares del mundo
- La atención médica no solamente es cara sino también poco accesible debido a las distancias.
- Bajo acceso a la capacitación especializada que pretenda desarrollar habilidades que determinan la empleabilidad y/o emprendimiento de las personas más pobres

Pero la sorpresa, es que no solamente la base de la pirámide tiene dificultades y acceso a recursos de todo tipo; la empresa también tiene varias dificultades en su gestión, tales como:

- Limitado acceso a materias primas
- No tiene mano de obra certificada que sea fiel
- Sufre las variaciones de precios de los commodities en el mercado
- Tiene proveedores que son informales y aumentan el riesgo de trabajo y producción, afectando al flujo financiero.
- Tienen problemas de seguridad en las plantas

- Incurren en costos muy altos de transporte de materia prima e intermediación de productos
- Entre otros

Los negocios inclusivos con el resultado de las mejores prácticas de responsabilidad y sostenibilidad, con las necesidades y limitaciones de tanto la base de la pirámide y las empresas. A continuación se hace un análisis de los casos más destacados de negocios inclusivos para extraer de ahí los mejores ejemplos y prácticas.

Caso PAVCO

PAVCO es el líder en Colombia en el segmento de sistemas de riego para casas, infraestructura metropolitana y sector agricultor. Con el fin de incorporar a la base de la pirámide en su cadena de valor con sostenibilidad y con beneficios económicos para ambas partes, su departamento agrícola innovó en su modelo de negocio para cumplir con el objetivo sin desviarse de su actividad central.

El fin del proyecto es el de mejorar la eficiencia en los sembríos de los pequeños productores mediante una ampliación tecnológica en su suministro de agua, con precios accesibles y así mejorando sus ingresos y calidad de vida. Esta realidad llevó a la empresa en un camino de innovación de productos, procesos internos y servicios apropiados para la base de la pirámide.

El impacto en el proyecto de ají en Valle del Cauca sufrió un crecimiento productivo en más del 45% de los beneficiarios. Ellos pasaron de producir 19 toneladas/ha sin técnica de riego, a casi 30 toneladas/ha luego del proceso

técnico de manejo de agua.

Adicionalmente, la implementación del sistema de riego aumenta los ciclos de producción y venta, al no depender de las etapas de lluvia. El impacto económico es el de alcanzar ventas que sobrepasan dos salarios básicos por mes en los pequeños productores.

Eso le ha significado un aumento de 60 mil dólares a la empresa en la etapa piloto, y con miras de expansión.

Ambientalmente, los sistemas de manejo de agua aseguran la reducción del consumo de este recurso con un ahorro del 95% y el ahorro adicional y menor impacto de uso de fertilizantes.

El modelo nace desde la alianza estratégica e impacto en la comunidad desde el Gobierno Nacional y Fundación Carvajal que se encargaron de garantizar las inversiones y lograr sinergias entre la empresa y los actores locales. Esto significó que una empresa comercializadora llamada Hugo Restrepo y Cía. asegure la compra anticipada de la cosecha de los productores dentro del proyecto. Esto permite la entrada de entidades financieras formales, pues le garantiza un flujo esperado al productor y así su proyección de endeudamiento y pagos.

La asociatividad de los productores, asegura precios de economías de escala en las compras y les dan un mayor poder de negociación ante la empresa.

PAVCO asegura el crecimiento del negocio mediante:

- Capacitación constante
- Técnicos a tiempo completo para asesorar a los pequeños productores
- Entrega de productos como kits de insumos y manuales que aportan a la transferencia de tecnología.

Resumen Productivo del Caso	PAVCO
Innovación y desarrollo	Mejoramiento en la eficiencia de los agricultores, a través de innovación en su producto para que les sea asequible y esté de acuerdo a sus necesidades. Cooperación con grandes productores que garantizan a un precio justo la compra de las cosechas durante todo el año. Transferencia de tecnología a través de desarrollo de kits productivos con todo lo necesario para la siembra.
Impacto sobre la calidad de vida	Al aumentar la producción de 19 toneladas por hectárea a 30 toneladas por hectárea han aumentado significativamente sus ingresos y reciben capacitación continua. Ahora cada familia sobrepasa un ingreso de dos salarios básicos.
Sostenibilidad y Escalamiento	Crecimiento del proyecto a nivel nacional. Promueve un ahorro de agua de hasta un 95% en los cultivos.

Caso Empresas publicas de Medellín

Es una corporación pública colombiana que presta servicios básicos de todo tipo, principalmente en Antioquía. La mayor operación de esta corporación, es prestar servicios de energía eléctrica, desde el cual han construido su modelo de negocios inclusivos.

La empresa evidenció un gran problema con los usuarios que habían sufrido cortes de servicio gracias a su morosidad en su contrato post-pago. Esto no solo afectaba a la economía de la empresa sino sobretodo a la calidad de vida de los usuarios.

Se desarrolló un modelo de negocio prepago con una inversión inicial de 49 millones de dólares, con una proyección de servicio a 195.000 clientes con dificultades de pago. La inversión ha sido destinada a compra de medidores prepago, instalaciones y transferencia de tecnología y conocimiento.

De esta manera, las familias pueden programar mediante un prepago, su economía familiar y capacidad de pago. Constituye una gran herramienta de control de uso de energía y ahorro familiar. Al mismo tiempo actúa como un programa de amortización de la deuda, por el cual abona el 10% de cada carga de saldo prepago para proyectar el pago total de la mora, de esta manera se evitan costos adicionales de re-conexión, que constituyen un ahorro adicional.

Parte de la sostenibilidad del programa es la diversificación de mercados y métodos de pago. Donde los canales tradicionales de post-pago son los que ayudan a aliviar los costos de este programa alcanzando economías de

escala, sin que esto signifique un subsidio.

Otro problema superado, es la conexión ilegal de energía en los clientes que han sido calificados a un corte de servicio. La expansión se espera hacia 123 municipios del departamento de Antioquía, a efectos de satisfacer las necesidades de más de 195,000 familias.

Los programas de capacitación están orientados a los proveedores en instalación, nuevas tecnologías y canales de venta. Donde se desarrollan nuevas oportunidades de trabajo y un producto adicional para los pequeños locales comerciales de las zonas, aumentando sus ingresos en la dinámica de proveedor. En los programas educativos adicionales, se encuentra capacitación en el uso efectivo de los recursos, uso eficiente, cálculo de consumos versus el prepago y cuidado al medio ambiente mediante el uso adecuado de los recursos naturales. Así también reduciendo el impacto en el medio ambiente por la disminución en la emisión de CO₂.

Resumen Productivo del Caso	Empresas Públicas de Medellín
Innovación y desarrollo	Inversión e implementación de equipos de control pre-pago de energía eléctrica. E integración de la base de la pirámide como proveedores de instalación y canales de venta de sistema pre-pago.
Impacto sobre la calidad de vida	Los proveedores y vendedores han aumentado sus ingresos gracias a este proyecto que es altamente consumido. Adicionalmente las capacitaciones ayudan a reducir los niveles de consumo y mediante los ahorros esperados, mejorar la economía familiar de los consumidores de energía eléctrica.
Sostenibilidad y Escalamiento	En el plan de crecimiento se está gestionando la expansión a más departamentos para alcanzar una meta de beneficio a 195,000 familias. A través de la capacitación a las familias en manejo eficiente del recurso eléctrico, se logra reducir el consumo y así un impacto positivo sobre el medio ambiente por la reducción de emisiones CO2. El proyecto seguirá creciendo pues no solamente mejora la economía familiar sino que también les permite un alivio de su deuda.

L'Occitane Shea Butter

Manteca de Karité (más barata que la manteca de cacao y palma). L'Occitane es una empresa francesa de cosméticos con presencia a nivel mundial. Su valor agregado es entregar productos de lujo en base a

ingredientes naturales.

El principal ingrediente de sus cosméticos es la manteca de karité, un fruto cosechado en África Occidental. El fundador de la empresa buscó fortalecer y crear una relación de cooperación a largo plazo con Burkina Faso, país africano líder en la producción de su materia prima estrella (previamente una colonia francesa).

La nuez de karité es cosechada casi exclusivamente por mujeres, y en ese sector del planeta es considerada como "el oro de las mujeres", pues genera ingresos a mujeres que viven en áreas rurales, que no tienen otro medio de dinero. En el 2010 un estudio en la agricultura de Burkina Faso demostró que al menos el 45% de sus hogares rurales, estaban envueltos en la cosecha de la karité.

La manteca de karité puede ser hecha mediante procesos industriales, pero L'Occitane busca mantener el medio ambiente, conservar el conocimiento tradicional de los procesos y respeto de los ingredientes naturales. Es por eso que prefiere una manteca que venga de un proceso semi-artesanal, dando oportunidad a la riqueza del trabajo de las personas.

El proyecto se ha mantenido durante al menos 20 años y se compra a un precio justo de mercado mediante la aproximación del "Fair Trade".

Mediante alianzas con organizaciones de la sociedad civil, L'Occitane pudo unir esfuerzos para mejorar las falencias de organización de cooperativas con pequeñas productoras que al unirse pudieron alcanzar mejores capacidades técnicas y de gestión administrativa. Para los temas de calidad,

invertieron en sesiones de entrenamiento y equipos de laboratorio especiales para el análisis de la calidad antes de exportación. Adicionalmente instauraron un bono de calidad de un 1% adicional al valor de compra.

Impacto económico: En el 2011 L'Occitane compró más de 500 toneladas de manteca al precio justo certificado, equivalente a casi el doble de lo que se paga en el mercado local. De esta manera, la manteca de karité alcanzó un precio de mercado de un 30% por encima del precio de la manteca convencional.

Impacto social: La rentabilidad directa de las más de 15,000 mujeres miembro de las cooperativas, ha contribuido a la emancipación económica de sus esposos. Esto les permite proveer una mejor alimentación, escolaridad y cuidados sanitarios para ellas y sus hijos.

En el 2011, el 2% del valor de las ventas fue destinado a un fondo común de financiamiento para el desarrollo de las iniciativas comunitarias en infraestructura, educación y alimentación.

Adicionalmente, este tipo de alternativas sostenibles, favorece a la atracción de entidades de ayuda. En el caso de Burkina Faso, han tenido ayudas de ONG's que proveen escolaridad y proyectos complementarios a su producto estrella, que les permita diversificar y tener alternativas de ingresos fuera de la temporada alta de karité.

Resumen Productivo del Caso	L'Occitane Manteca de Karité
Innovación y desarrollo	Se generó una innovación respecto a la cadena de valor, donde la capacitación técnica fue de la mano de una mejor asociatividad con las mujeres de Burkina Faso. Se creó un proceso que se mantiene como artesanal y que al mismo tiempo responde a las capacidades de la población. Adicionalmente se crearon fortalezas administrativas y financieras, destinando el 2% de las ventas a un fondo común de financiamiento.
Impacto sobre la calidad de vida	En la actualidad se benefician más de 15,000 mujeres de Burkina Faso y tienen la venta de su producción asegurada, incluso con incentivos monetarios por calidad. Esto ha mejorado significativamente los ingresos de la base de la pirámide y han ganado fuerza, cuando adicionalmente el proyecto ha atraído inversión extranjera orientada a la escolaridad y nutrición.
Sostenibilidad y Escalamiento	El proceso de la manteca de Karité es actualmente dominado por las mujeres que forman parte del proyecto y se busca que se escale en función del crecimiento del mercado internacional de la marca. Lo que mantiene sostenible el proyecto es el respeto a las normas ambientales y acuerdos ganar-ganar en los que se paga un precio justo internacional por el producto, esto genera capacidad de proyección de ingresos y endeudamiento productivo y de consumo.

Caso Compañía Nacional de Chocolates Colombia

Compañía nacional de chocolates, apoyo a los proveedores de cacao. Esta empresa ha incursionado en el desarrollo de agricultores como proveedores del fruto de cacao.

El programa brinda un kit de tecnología que contiene: Material Vegetal y Capacitación Técnica. La empresa garantiza la compra por anticipado de lo que produzcan las comunidades a un precio base, al cual le suman bonificaciones por calidad. Esto lleva a los agricultores a un mercado formal y les da capacidad de proyección de ingresos y como consecuencia, acceso a créditos. Se hace una compra mediante contrato a futuro, pues dependiendo del estado actual de la plantación, la primera cosecha de cacao puede demorar hasta tres años de crecimiento en un tiempo sin cosecha. Esta administración y contratos se generan a través de la asociatividad generada mediante cooperativas de productores de cacao.

El proyecto es escalable a todo el país y sostenible mediante la asociatividad, reglas claras y Ministerio de Agricultura. Otro factor de crecimiento es el financiamiento estatal de sistemas de riego tecnificado a través de programas de desarrollo. Este proyecto tiene un impacto sobre más de 15.000 familias ya durante 10 años.

La innovación de la empresa actúa sobre su cadena de valor y el método de compra a futuro y transferencia tecnológica a través de paquetes productivos. Adicionalmente la alianza con el sector financiero y con entidades del gobierno nacional y local se logra canales de desarrollo a largo plazo que le generan crecimiento sostenido a los productores. A través de la

tecnología se beneficia el producto final, teniendo una cobertura nacional Colombia mediante la intervención en más de 1000 hectáreas.

Resumen Productivo del Caso	Compañía Nacional de Chocolates Colombia
Innovación y desarrollo	Investigación y desarrollo de un kit productivo que incluye material vegetal y transferencia de tecnología, para asegurar la materia prima de los productores y los conocimientos y acompañamiento necesario para garantizar la calidad del producto. Se generan contratos a futuro que permiten el financiamiento de los productores, manteniendo precios justos, sobre todo en los periodos iniciales de siembra donde no existe cosecha. Adicionalmente a través de la cooperación con entidades públicas, los productores son acreedores a programas productivos que les permiten líneas de financiamiento para riego tecnificado.
Impacto sobre la calidad de vida	Actualmente los pequeños productores han mejorado sus capacidades técnicas, garantizado la mejor producción de sus tierras, lo que les significa aumentos considerables en las ventas versus un escenario sin proyecto. Esto conlleva a un mejoramiento en su nivel de vida y la capacidad de proyectar flujos para endeudamientos de consumo que les permiten mejorar su acceso a bienes y servicios básicos.
Sostenibilidad y Escalamiento	Actualmente el proyecto beneficia a más de 15,000 familias y se espera un crecimiento hacia todas las regiones de Colombia. La tecnificación en el riego permite ahorros considerables de agua, siendo responsables con los recursos de este tipo.

Caso CEMEX

CEMEX es una empresa cementera con operaciones a nivel global con más de 70 países, considerada como una de las más grandes del mundo. Busca beneficiar a la base de la pirámide para que puedan tener una mejora de vivienda de calidad.

Su proyecto de negocio inclusivo, considera a la población como consumidores y proveedores de servicios. Mediante financiamiento, acceso a productos de calidad, servicios complementarios para el mejoramiento de sus hogares logran un impacto positivo en la base de la pirámide. Congelan los precios de los materiales durante el tiempo de afiliación al programa (70 semanas) al que se encuentran inscritos.

Se empieza con un plan de ahorro que luego migra a crédito a través del cumplimiento de cuotas semanales. Cuenta con el nexo de subsidio de vivienda que otorga la administración pública a las comunidades a través de su gestión de asociatividad que les genera un aporte adicional. Una vez empezado al ahorro, a la quinta semana de aportes, el programa dobla lo aportado y entrega materiales por un monto equivalente a 10 semanas para que empiecen el mejoramiento de su vivienda.

8 ciudades participan, beneficiando a más de 6800 habitantes y se espera seguir creciendo en el resto de comunidades de México y Colombia.

El ecosistema de negocio contiene a la base de la pirámide, distribuidores locales de materiales, equipo especializado en apoyo técnico y una institución del mercado financiero formal.

Para mejorar la calidad de vida de la población a nivel de ingresos y sociedad dentro de la cadena de valor, se innovó en la integración de proveedores locales de transporte para servicio a domicilio de los materiales y ferreteros de la zona; que a través del programa han aumentado sus ventas hasta en un 30%. Cemex produce materiales de construcción, sin embargo dentro de la inclusividad del proyecto, las compras son hechas a sus distribuidores, aumentando sus ingresos. Adicionalmente tienen un programa de contratación de promotoras en la comunidad, que aportan como canal de comunicación de los productos y el proyecto, mejorando los ingresos para sus familias.

Las promotoras son el primer canal de conocimiento de la realidad de la comunidad, entonces funcionan no solo como proveedoras de servicio, sino también como un canal de entendimiento de las necesidades de la base de la pirámide.

Resumen Productivo del Caso	CEMEX
Innovación y desarrollo	<p>Su innovación y desarrollo se basa en diseño de cadena de valor para el mejoramiento de las viviendas de los habitantes con apoyo técnico constante para la construcción. Se creó un plan de ahorro con beneficios que les permitían acceder a un crédito directo con la empresa y a precios congelados durante 6 meses. Este plan les permite acceder a compras por el doble del ahorro. Adicionalmente integran a la base de la pirámide con proveedores locales para la transportación de materiales y son mujeres de la base de la pirámide quienes se encargan de la promoción y conocimiento del mercado.</p>
Impacto sobre la calidad de vida	<p>Los proveedores locales han aumentado sus ventas hasta en un 30% y se generó una línea nueva de empleo para las promotoras comunitarias que se encargan de la comunicación del producto y las bondades del proyecto.</p> <p>Los habitantes pueden ahora gozar de una mejora en su vivienda que no hubiera podido tenerla sin la innovación de la empresa para su beneficio.</p>
Sostenibilidad y Escalamiento	<p>Actualmente se benefician 8 ciudades con un impacto positivo en más de 6800 habitantes. Se espera que se escale el proyecto a todas las comunidades desde México hasta Colombia donde Cemex tiene operaciones. La sostenibilidad del proyecto se basa en el aumento de las ventas de proveedores locales y la rentabilidad de la empresa con el nuevo nicho de negocio.</p>

Caso CFW

Un sistema de micro-franquicias de clínicas y farmacias de Kenia. Estos franquiciados suelen ser enfermeras u otros trabajadores de la salud de las comunidades cubiertas por las franquicias.

El proveedor de la franquicia, la Fundación HealthStore, apoya a los franquiciados mediante suministros de medicamentos de buena calidad, financiación inicial, desarrollo profesional permanente y otros servicios fundamentales, mientras que los franquiciados operan el negocio por su cuenta.

De esta manera, CFW puede ser un negocio no solamente rentable, sino también permite que emprendedores con conocimientos en la salud lleven atención sanitaria a más lugares del país donde resulta insuficiente.

Resumen Productivo del Caso	CFW Clínicas
Innovación y desarrollo	Micro-franquicia de clínicas a cargo de enfermeras, mediante transferencia de insumos, desarrollo profesional permanente y promoción empresarial continua. Permite el acceso a salud en poblaciones que tienen escaso acceso a hospitales.
Impacto sobre la calidad de vida	Los enfermeros y enfermeras emprendedores se vuelven técnicos y empresarios, generando ingresos para sus familias. Impacta sobre la población directamente sobre su salud y el acceso a medicamentos a precios justos. Mejorando también la economía familiar, que antes tenían que gastar mucho en medicinas y transporte hacia grandes ciudades para recibir atención médica más cara.
Sostenibilidad y Escalamiento	La sostenibilidad se ve apalancada por el mismo giro del negocio y la intervención de la Fundación HealthStore. Se espera que crezca hacia nuevas comunidades y países africanos.

4.2. Innovación Empresarial

4.2.1. Las mejores prácticas de innovación identificadas aplicables a Negocios Inclusivos

- Saber que las limitaciones siempre existirán y ser creativo para superarlas o trabajar con ellas.
- Focalizarse en las personas, no solo en la rentabilidad y agradar a los accionistas.

- La meta es el crecimiento inclusivo: El punto de partida debe ser siempre el servir a cada vez más personas. Muchas empresas empiezan preguntando, ¿dada nuestra estructura de costos, a qué segmento podemos servir? Mientras que la pregunta innovadora es, ¿dadas las necesidades de los stakeholders (personas, comunidades, clientes) que debemos satisfacer, cuál debería ser nuestra estructura de costos? Hay que cambiar el paradigma y la verdadera razón para trabajar con la base de la pirámide. Innovación a la inversa.

- En el mundo empresarial, casi todas las iniciativas de innovación son construidas desde el know-how y recursos disponibles de la compañía, por ello, cuando a un grupo se le instruye innovar “aislados de realidad de la empresa”, esto puede causar conflictos de intereses; lo mejor es establecer un grupo dedicado a la innovación que esté en cooperación y comunicación continua con los líderes de las operaciones áreas tradicionales y de los referentes del mercado al que se va a servir. Así se integran los equipos, se logra concentración, pero al mismo tiempo, una visión realista de lo que se quiere lograr.

- Desarrollar una estructura adecuada para los equipos de innovación.

- ¿Cuáles son las riquezas de su entorno? Para desarrollar modelos de innovación en negocios inclusivos se necesita identificar qué es lo que se tiene al alcance. ¿Una región rica en recursos como el Ecuador? ¿O una región rica en personas y mano de obra como China?

- El rol del gerente general es desarrollar las estrategias y bondades para cada unidad de la empresa, y luego unir todos los puntos y actuar como un catalizador del proceso de innovación. Al proceso de innovación se le debe dar un estatus especial dentro de las labores de la empresa, proceso que necesita ser monitoreado continuamente por el líder; y tal vez lo más importante, es que el líder esté dispuesto a generar una nueva arquitectura organizacional que permita desarrollar los

modelos de negocios inclusivos y la atención a los mercados emergentes: la innovación desde cero no sucede sin un diseño organizacional que lo permita.

- No necesariamente hay que adaptar grandes productos a versiones más baratas de lo mismo, hay que ver el producto como el fin, pero empezando desde cero y tomando otras rutas de producción y abastecimiento en caso de ser necesario.

- Desarrollar un compromiso verdadero de servir a los más necesitados siendo rentable y establecer metas ambiciosas para desarrollar el sentido emprendedor que es vital en el proceso.

Innovación del producto:

Innovar sobre el producto no es únicamente necesario para mantener un carácter inclusivo, sino vital ante el mercado global, que está hambriento de desarrollo, mejoras, eficiencia económica en sus compras (más por menos) y nuevos productos que mejoren su calidad de vida sin olvidar, claro está, la velocidad a la que avanza la competencia.

El fin de esta innovación responde a dos ejes centrales, independientes pero complementarios. Primero está la innovación que permite a las comunidades pobres gozar de los productos de la empresa a bajos costos y sin comprometer la calidad, esto es mejorar la calidad de vida de las personas. Segundo, la innovación que ha de sufrir nuestro producto actual para poder integrar la mano de obra y/o suministros que pueda proveer la base de la pirámide.

Al primer caso de innovación del producto lo vamos a llamar, Innovación Inclusiva, y al segundo, Innovación de Componentes.

Innovación de procesos y cadena de valor:

En esta categoría caen todos los procesos productivos y administrativos. En base a los cambios que haya obtenido el producto seguramente van a llegar cambios en los procesos productivos y en la cadena de valor. Es claro que la optimización de estos procesos, (los que sufran los cambios) debe estar orientada a la sostenibilidad del nuevo diseño esperado para el producto final: desde nuevas temperaturas en el manejo logístico del inventario en la producción hasta las nuevas maneras de manejo de facturación, carteras y proveedores. Todos los objetivos y trabajos deben de ser compatibles con los nuevos esquemas y procesos que deriven del negocio inclusivo.

Selección del equipo o comité encargado del proceso de innovación:

Existen varios métodos de armado y selección de los equipos de innovación que han de seguir las recomendaciones antes expuestas. De acuerdo a la realidad de este tipo de iniciativas se recomienda un equipo mixto, interno y participativo.

Las características se describen a continuación:

Mixto: El equipo debe contar con miembros de todas las unidades administrativas, productivas, comercialización y marketing. Es vital que un miembro de cada rama de la gestión de la empresa pueda aportar con métodos, limitantes y aportes que pueda tener cada área. No se puede diseñar sin las consideraciones y negociaciones con cada departamento. Todos deben aportar y ser creativos en qué ofrecer a favor del negocio inclusivo y que restricciones reales encuentran en cada modelo propuesto, junto con las soluciones del caso.

Interno: No se debe de contratar a un equipo externo de innovación para que desarrolle el producto. Los negocios inclusivos son muy sensibles a una serie de detalles y consideraciones que no pueden estar ni son

explicadas en manuales y/o procesos y que yacen principalmente en la experiencia y subjetividad de los miembros de la organización. El único agente externo que si debe de considerarse es el de la ONG explicando la relevancia de su experiencia y conocimiento de las comunidades. Los negocios inclusivos deben de estar dentro de las prioridades de la organización y la participación de muchos agentes externos puede generar celos internos y aversión al proceso de crecimiento y/o cambio, que puede resultar nefasto en el proceso de conciencia interna y apoyo.

Participativo: Si el grupo no cuenta con un alto grado de participación y liderazgo de la cabeza de la organización, puede estar destinado al fracaso. Es necesario que participen y se respalden entre todos los niveles de mando de la organización y que no sea considerado un “pequeño proyecto” destinado a los mandos bajos y medios. Deben de participar todos en la escalera organizacional, de otra forma el impacto se reduce y se dilata su ejecución, se necesitan personas motivadas que tengan capacidad de mando y que entiendan el proyecto y objetivo. Qué infructuoso fuera que un asistente de desarrollo tenga que convencer él solo al gerente financiero, gerente de producción, gerente de supply chain, gerente comercial, etc. de que el proyecto vale lo que vale. Obvio, considerando que el gerente general es el principal motivado para poner en marcha el negocio.

4.3. Entrevistas a expertos

4.3.1. Primera Entrevista

DATOS INFORMATIVOS

NOMBRE: José Miguel Yturalde

PROFESIÓN: Magister en Responsabilidad Social Corporativa

LUGAR DE TRABAJO: Ypsilom Consultora en RSE

CARGO QUE DESEMPEÑA: Gerente General

¿Cuál es la limitación principal que empuja a los negocios a pensar en acompañar su negocio hacia una estructura de negocios inclusivos y formalización de los proveedores?

No creo que sea por alguna limitación sino más bien por una tendencia internacional (en el caso de las multinacionales) o por responsabilidad social de la empresa.

¿Por qué vías se enteran los empresarios de la posibilidad y existencia de los negocios inclusivos? ¿Cuánto tiempo aproximadamente se demoraron los estudios técnicos y la decisión del Directorio para empezar la implementación?

De las experiencias que conozco, son las mismas empresas las que capacitan a sus proveedores para conformar con ellos negocios inclusivos. La verdad no he visto el caso contrario en que la empresa haya estado buscando negocios inclusivos que ya existieran. Los estudios pueden demorar unos 3 meses y la toma de decisión del directorio es muy variable.

¿Cuánto tiempo de preparación recomienda como necesaria antes de iniciar la operatividad con los proveedores bajo el esquema de negocios inclusivos?

Eso depende mucho del tipo de producto que vayan a proveer las pequeñas empresas. Si son cosas sencillas con capacitación y seguimiento de 1 mes puede ser suficiente.

¿De qué manera se le “vende” la idea a la comunidad, puntos claves? ¿Qué barreras de entrada importantes podría resaltar?

- Que van a tener un comprador seguro.
- Que los términos de negociación sean justos.

- Que va a haber comunicación y transparencia de parte de la gran empresa.
- Que se los va a capacitar constantemente.

Los negocios inclusivos no deben depender de iniciativas filantrópicas ni subsidios constantes. ¿Qué prácticas empresariales de soporte sí recomienda usted para la comunidad sin que signifique “caer” en filantropía alrededor de un proyecto establecido de negocio inclusivo?

Tiene que ser algo que la empresa realmente necesite y la calidad/precio del negocio inclusivo debe ser competitivo. Caso contrario, en algún momento la empresa se puede ver tentada a abandonar al pequeño proveedor e irse por alguien más grande que tenga mejores productos o más baratos.

Conseguir esto, puede tomar algo de tiempo, entonces la gran empresa debe estar dispuesta a invertir o sacrificarse por un periodo determinado (por ejemplo el primer año) a cambio de conseguir un proveedor capacitado que cumpla con todas sus especificaciones a un precio competitivo.

Operatividad:

¿Qué importancia le daría al riesgo de tener bajo el esquema de negocio inclusivo la materia prima principal para el negocio core de las empresas?

Una vez que los proveedores bajo el sistema de negocio inclusivo están correctamente capacitados no representan un riesgo adicional que otro proveedor tradicional. Un ejemplo de esto es Industrias Lácteas TONI que se

provee de leche, la principal material prima de su core business, de pequeños proveedores bajo el sistema de negocios inclusivos.

¿Qué y de qué manera las empresas deben compartir la información relevante del proyecto a la comunidad?

En términos generales mientras las personas perciban que hay transparencia de información es mejor. Ellos deben entender claramente cuál es su rol dentro del engranaje de la empresa; de esta forma se sienten más comprometidos con ella.

¿Cuál es el sistema o metodología de monitoreo o evaluación del proyecto que recomienda?

En primera instancia se debería utilizar una metodología tradicional, ya sea desde el punto de vista operativo o económico. No debería haber diferencia en la forma de evaluar un negocio inclusivo de un proveedor tradicional.

De manera adicional, se puede hacer una evaluación socio-económica que evalúe los beneficios que ha obtenido el proveedor. Por ejemplo, mayores ingresos, mejoras en la calidad de vida, educación, etc.

¿Qué indicadores clave considera necesarios para la evaluación del proyecto en términos de: escenario base (sin negocio inclusivo) versus el negocio inclusivo ya implementado?

- Calidad del producto (% de producto no conforme).
- Puntualidad en el tiempo de entrega.
- Flexibilidad ante nuevos requerimientos (ej. aumento en la producción de la empresa).

El Negocio Inclusivo debe permitir que la comunidad genere alternativas de comerciales adicionales para la venta “por fuera” de sus productos, evitando una relación de exclusividad al 100% con la empresa. ¿Cree usted que en la práctica es viable?

Creo que es viable y recomendable para el proveedor. Sin embargo, no constituye una obligación para la empresa, que solamente es responsable por los productos que son para ella.

Así mismo, el proveedor debe garantizar que estas actividades adicionales no perjudiquen su trabajo con la empresa. También son válidos los acuerdos de exclusividad, por ejemplo, no proveer a la competencia.

¿Los negocios inclusivos que conoce, incluyen desarrollo o innovación de productos a comunidades en situación de pobreza que permita aumentar su calidad de vida? ¿O son considerados únicamente proveedores y no consumidores?

En el caso de Industrias Lácteas Toni las personas son tanto proveedores como consumidores. Ellos proveen la leche directamente de la vaca y luego pueden recibir productos elaborados que sean más seguros para consumir (pausterizados) o más nutritivos (con adición de vitaminas, etc.).

¿De qué manera puede una empresa contemplar el uso de herramientas financieras a favor de la comunidad para el desarrollo del proyecto?

Se pueden hacer micro-créditos que ayuden a la comunidad a desarrollar el negocio. Luego, con parte de las ganancias, pueden ir pagándole el préstamo a la empresa.

¿Qué metodología de comunicación constante recomienda para la empresa con el fin brindar asistencia técnica o paquetes tecnológicos a los socios de la comunidad?

Considero necesario tener Trabajadores Sociales que estén en permanente contacto con las necesidades de la comunidad y que puedan servir de canal de comunicación con la empresa.

¿Qué indicadores de impacto ambiental recomienda analizar? ¿Cuáles son los parámetros básicos y normas legales internacionales que deben ser consideradas para el desarrollo de negocios inclusivos?

En términos generales cualquier negocio debe poder gestionar sus vertidos líquidos (aguas negras & grises), emisiones a la atmósfera y desechos sólidos.

Como parámetros básicos estaría la Carta Universal de los Derechos Humanos y los distintos acuerdos de la Organización Internacional del Trabajo.

4.3.2. Segunda entrevista

DATOS INFORMATIVOS

NOMBRE: Christian Bakker

PROFESIÓN: Magister en Sostenibilidad

LUGAR DE TRABAJO: Pronaca

CARGO QUE DESEMPEÑA: Gerente de Desarrollo y Sostenibilidad

¿Cuál fue la limitación principal de su negocio que los hizo pensar en acompañar a los proveedores hacia una estructura más técnica y formal?

Ninguna. Nosotros trabajamos con los agricultores porque tenemos una gran sensibilidad social y queremos desarrollar los pequeños productores. Antes trabajábamos con grandes y medianos, y ahora con pequeños. Se considera pequeña una plantación de no más de 10 hectáreas.

¿Quién les presentó el modelo de Negocios Inclusivos? ¿Cuánto tiempo aproximadamente se demoraron los estudios técnicos y la decisión del Directorio para empezar la implementación?

Fue hace 6 o 7 años y fue una propuesta que me trajeron de SEMDES y SNV de Holanda, que son especializados en el desarrollo internacional de negocios inclusivos. Una vez convencido del tema, pasé al directorio. Desarrollamos un modelo que permitía la doble rentabilidad.

¿Cuánto tiempo de preparación necesitaron antes de iniciar la operatividad con los proveedores bajo el esquema de negocios inclusivos?

Desarrollamos un plan piloto de un año.

¿De qué manera le “vendieron” la idea a la comunidad? ¿Qué barreras de entrada importantes podría resaltar?

En el sector agricultor siempre hubo muchas promesas y pocos cumplimientos por políticos y empresarios, entonces existe desconfianza. El gran desafío es ganar la confianza, con unos pocos agricultores al inicio y transferirles el know-how y la comunidad se dio cuenta que el programa funciona.

Cuando recién llegas te ven un poco sospechoso, pero la idea es volver, y yo he vuelto. Volver genera confianza. Todos los miembros de la organización están orientados a generar ese valor a la comunidad. Vivimos para alimentar bien, desarrollando al sector agropecuario.

Operatividad:

¿Qué importancia le daría al riesgo de tener bajo el esquema de negocio inclusivo su materia prima principal para el negocio core de su empresa?

El temor es que ellos no tenían crédito. Nosotros creamos un fideicomiso para que ellos accedan al crédito formal. El mercado financiero no le da crédito al agricultor, entonces dimos un crédito directo para garantizar las operaciones del proyecto.

¿El proyecto contempla necesariamente una gestión de filantropía?

No. En lo absoluto. El proyecto es rentable para ambas partes y no requiere ningún tipo de soporte benefactor.

¿Cuál es el alcance del proyecto con respecto al número de beneficiarios a mediano y largo plazo?

En el año 2012 llegamos a tener 2300 hectáreas de producción solo con pequeños productores. Y En el 2013 llegamos a 3500 hectáreas y queremos llegar a una importante participación de pequeños productores y seguir creciendo. En el 2012 llegamos a un impacto de 488 familias.

¿Qué y de qué manera su empresa comparte la información relevante del proyecto con la comunidad?

Nosotros hacemos una retroalimentación oficial todos los años, en un evento que se llama mazorca de oro. Asiste el ministro de agricultura y hasta

2000 agricultores, donde premiamos a los mejores y aprovechamos la instancia para generar un espacio de capacitación en nuestra hacienda experimental. Al agricultor le importa ser más productivo y eso es lo que se le comparte.

Cuando empezamos había una producción de 4 toneladas por hectárea y hemos crecido a 6,5 toneladas por hectárea, con picos que han ido hasta las 12 toneladas.

¿Cuál es el sistema o metodología de monitoreo o evaluación del proyecto?

Tenemos técnicos que visitan a los agricultores periódicamente. Tenemos los indicadores clave entre rentabilidad y crecimiento de la planta y todas las soluciones técnicas que sean necesarias. El indicador final es la productividad.

¿El proyecto ha generado riqueza económica en la comunidad que pueda medirse como un impacto positivo frente a un escenario sin proyecto?

El primer síntoma es que la gente pide ser parte del proyecto y nadie se quiere ir. Tenemos una altísima tasa de pago de los préstamos con un sistema de créditos solidarios. Si no hubiera impacto social no nos buscaran. Cuando vamos nos reciben muy bien. Tienen acceso a comprar una moto y otros bienes.

Estoy desarrollando un proyecto para ayudarlos a invertir el dinero en lo que necesiten y no lo malgasten. Buscamos en que mejoren su calidad de vida. No solamente es ayudarlos a que tengan mejores ingresos.

¿El Negocio Inclusivo permite que la comunidad genere alternativas de comerciales adicionales para la venta “por fuera” de sus

productos, evitando una relación de exclusividad al 100% con la empresa?

No tienen que hacerlo, pero lo quieren hacer. Nosotros pagamos el precio oficial.

¿El proyecto contempla desarrollo o innovación de productos a comunidades en situación de pobreza que permita aumentar su calidad de vida?

Hacemos un montón de investigación para hacer mejoras a las semillas. En nuestra hacienda experimental.

¿De qué manera su empresa contempla uso de herramientas financieras a favor de la comunidad para el desarrollo del proyecto?

El fideicomiso de crédito directo con préstamos solidarios.

¿Cuál es la metodología de la empresa para brindar asistencia técnica o paquetes tecnológicos a los socios de la comunidad?

Vamos uno a uno.

¿Usan herramientas de comunicación con los proveedores?

Cuando les pagamos con transferencia, les llega a su celular.

¿El impacto ambiental generado está dentro de los parámetros y normas legales vigentes en el Ecuador?

Nuestros proveedores de insumos agrícolas deben de tener certificación de buenas prácticas ambientales. Todo cumpliendo la ley nacional e internacional. Ya que en el paquete tecnológico que les damos a los agricultores, entregamos estos productos.

Estamos trabajando ya en medición de pruebas de carbono y adicionalmente entregamos las medidas exactas de químicas para el uso de los fertilizantes.

5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los negocios inclusivos se han desarrollado desde hace varios años atrás sin necesidad de llevar aquel nombre. Naciendo de iniciativas empresariales con el fin de buscar soluciones prácticas a los problemas de las empresas, o como proyectos de expansión a nuevos mercados, fueron creándose poco a poco. Fue después de años y los estudios de los investigadores empresariales Prahalad y Karnani, que se le dio realce y nombre a este método rentable de trabajo.

Sin embargo, el diseño y éxito de los mejores esquemas de negocios inclusivos no se logra de la noche a la mañana o siguiendo los mismos paradigmas de administración empresarial que logra buenos resultados en muchas corporaciones. Los negocios inclusivos pertenecen a otro mundo de la administración, donde se vive un lenguaje distinto, nuevos retos, miles de talentos no desarrollados, acceso carente de recursos, historiales de decepción, abusos y poblaciones sin una educación adecuada y/o carente de recursos básicos. De tal manera que si no se innova en la ecuación de trabajo, jamás se llegará al éxito. Trabajar con la base de la pirámide merece un trato muy creativo, donde la experiencia técnica y la visión social se conjugan en uno, mediante innovaciones en productos y cadenas de valor que permiten integrar a la gente pobre como un socio y consumidor estratégico de las empresas. Los negocios que han innovado desde las potencialidades y necesidades estudiadas de la base de la pirámide son las que han crecido con éxito y sus negocios inclusivos no solamente perduran

en el tiempo, sino también crecen constantemente y favorece al desarrollo de las comunidades, comprobando la hipótesis #1.

El éxito en el tiempo que puede alcanzar un negocio inclusivo, está en función de un costo-beneficio adecuado para la empresa y la comunidad y el desarrollo protocolos y gestiones que permitan su sostenibilidad y crecimiento. Y no es solo un tema de evaluar los indicadores correctos en los periodos de tiempo necesarios, sino que el modelo de negocio haya sufrido inicialmente un proceso de desarrollo, investigación, implementación, seguimiento y mejora continua. Todo tipo de acción con la base la pirámide carente de proyección a largo plazo, acompañamiento, transferencia de tecnología y rentabilidad, jamás será sostenible y caerá en un esfuerzo aislado más; sin sostenibilidad. No es posible imaginarse un negocio inclusivo exitoso que no haya tenido que pasar por un plan piloto previa a su expansión, o una evaluación previa de las necesidades de la comunidad para esquematizar un sistema de innovación productiva y seguimiento del impacto; es como toda empresa con su plan de negocio. Desde el estudio del éxito de modelo productivo continuamente innovador de Pronaca, L'Occitane, Cemex, y el resto de casos estudiados, se comprueba la hipótesis #2; la innovación productiva y un sistema de seguimiento favorecen el desarrollo sostenible de las comunidades a través de el mejoramiento en su calidad de vida.

Se recomienda innovar continuamente en productos, servicios y sus cadenas de valor, para poder servir a nuevos mercados y descubrir potenciales negocios inclusivos. Y una vez identificado el potencial, desarrollar proyectos de negocios inclusivos que contengan las etapas adecuadas de desarrollo, implementación y seguimiento. Caminar a la sostenibilidad y escalamiento del negocio inclusivo en compañía y liderazgo de quienes toman las decisiones en la empresa, para que no se conviertan solo en iniciativas aisladas.

Una guía práctica de creación y sostenibilidad de negocios inclusivos se vuelve imperativa. Esta rama de los negocios y su administración se está desarrollando por partes, pero sigue muy joven y por ende carente de un sistema que integre el conocimiento innovador de varias fuentes y casos aislados. Se recomienda utilizar la guía desarrollada fruto de este trabajo de investigación, pues permite a los empresarios desarrollar negocios inclusivos con sus empresas paso a paso hasta la sostenibilidad.

6.PROPUESTA Y SÍNTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

GUÍA PRÁCTICA PARA EL DESARROLLO,
GESTIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN NEGOCIO
INCLUSIVO

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU
SANTO

AUTOR: WILLIAM UQUILLAS MOSQUERA

INTRODUCCIÓN

Usualmente las corporaciones y grandes empresas, han apuntado su gestión empresarial e industrial a satisfacer las capacidades de los mercados potentes y rentables y con potencial de crecimiento. A raíz de las propuestas de negocios inclusivos desarrolladas por Prahalad y Karnani, es que las corporaciones se han enfocado hacia las necesidades de la Base de la Pirámide a través de productos de bajo costo para expandir su mercado, pero a través de una metodología muy básica sin el componente necesario de innovación y desarrollo de producto que es vital para el sostenimiento y real impacto de la línea de oferta.

Karnani (2007) sostiene que las empresas deberían de integrar a los pobres a su mercado, pero a través de una reducción innovadora de los precios de sus productos, mediante una menor calidad de empaque y producto que sean responsables y aceptados por el mercado objetivo. Pero argumenta también, que la manera más efectiva de aliviar la pobreza, es que las corporaciones consideren a los pobres como productores y socios estratégicos para el núcleo de su negocio a través de capacitación orientada a la productividad para alcanzar solo así una condición de ganar-ganar.

Actualmente se miden los proyectos de negocios inclusivos a través de cuestionarios e indicadores de gestión enfocados a los pilares estratégicos de las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Pero no se propone una guía universal de gestión para la implementación sistemática de los negocios inclusivos a través de la innovación como algo a perseguir, pues hasta ahora los casos estudiados de negocios inclusivos han sido fruto de la

necesidad de las empresas ante retos específicos, más no una búsqueda de este sistema como un componente ordinario de su gestión.

OBJETIVO

El propósito de esta guía es formular una herramienta de gestión empresarial, enfocada al desarrollo de Negocio Inclusivos y sus características, en base a prácticas de innovación con valor agregado y sostenibilidad para la empresa y comunidad. Es posible promover los negocios inclusivos como un medio de impacto socioeconómico positivo en el mundo, a través del conocimiento de las comunidades y las mejores prácticas de inclusión, mediante un sistema integrador de los públicos de interés (Stakeholders).

ALCANCE

Esta guía tiene un largo alcance y amplio espectro de acción hacia toda actividad económica que pueda incorporar a la base de la pirámide y nutrirse de su gestión. Aplica a todas las industrias, con un lenguaje universal y fácilmente traducible a la realidad de cada sociedad.

DEFINICIONES

Base de la pirámide

Prahalad, C.K. (2002) afirma que la base de la pirámide es el segmento desarrollado por, para definir al sector demográfico mundial, que sobrevive con un máximo de 1500 dólares anuales y que corresponde a la realidad de 4000 millones de personas en el mundo.

Empresa Ancla

La empresa ancla, empresa promotora o empresa líder, es aquella que se encuentra en una actividad económica y que está interesada en incluir a su cadena de valor, el trabajo con la base de la pirámide como socio estratégico. Esto con fines estratégicos empresariales orientados a la sostenibilidad y rentabilidad, causando un impacto positivo en la vida de los miembros de la comunidad. La empresa ancla es la que patrocina, afianza, tiene el conocimiento del mercado y está dispuesta a acompañar y desarrollar a la base de la pirámide en el crecimiento del negocio inclusivo sin fines meramente filantrópicos.

Negocios Inclusivos

El concepto de negocio inclusivo o negocios con la base de la pirámide, engloba todas las operaciones empresariales que sean motivadas desde y para el beneficio de las poblaciones pobres del mundo.

Alianza SNV, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (2008) llama negocio inclusivo a toda “iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, contribuye a superar a la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes.” en su estudio *Los Negocios Inclusivos en Colombia*.

La parte esencial de esta definición, es la inclusión en la cadena de valor de las empresas. Pues en ese momento, las comunidades se vuelven socios

partícipes de la actividad empresarial, beneficiándose también del crecimiento de la industria.

SNV, propone como parte de un estándar mínimo, que los negocios inclusivos se midan a través de los siguientes estándares:

- El proyecto tiene relación directa con el negocio principal de la empresa y/o sus proyectos de diversificación e innovación
- El alcance del proyecto en número de beneficiarios tiene potencial de escalamiento a mediano plazo
- La empresa cumple con leyes y normativas que rigen la actividad del proyecto
- Las ganancias y riesgos del proyecto son proporcionales a la inversión realizada
- La empresa comparte información relevante para la comunidad en la negociación y ejecución del proyecto
- Una política equitativa de derechos de propiedad intelectual entre la comunidad en la empresa, por los conocimientos ancestrales aportados.
- Se cuenta con un sistema o metodología de evaluación del proyecto
- El proyecto crea riqueza económica a la comunidad que pueda medirse en contraste a un escenario sin proyecto
- La empresa permite que la comunidad genere alternativas comerciales fuera del proyecto, evitando una exclusividad del 100%

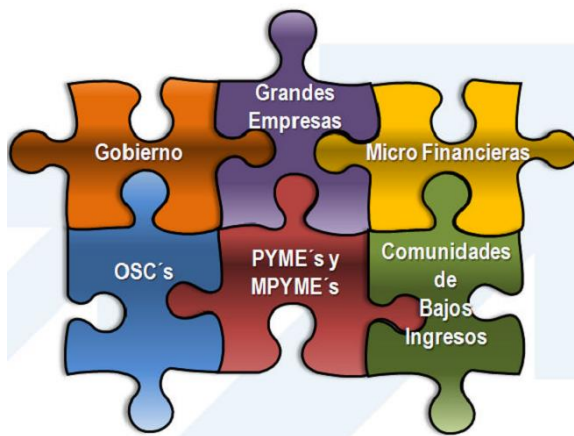
- El proyecto contempla la venta de productos y/o servicios a comunidades en situación de pobreza para lograr mejoras en sus condiciones de vida
- El proyecto brinda asistencia técnica o entrega paquetes tecnológicos validados por estándares internacionales
- El impacto ambiental del proyecto está dentro de los parámetros y normas legales vigentes dentro de cada país

Escalamiento de proyectos

Cuando se habla de Negocios Inclusivos principalmente, el escalamiento de los proyectos es un tema crucial desde el planteamiento del proyecto hasta su ejecución a largo plazo. Significa qué tanto potencial de crecimiento tiene un proyecto, hablando de crecimiento en términos de cantidad de personas beneficiadas y aumento del área geográfica de impacto. Es decir un proyecto es escalable cuando se expande a más comunidades y/o hace partícipes cada vez a más personas.

Ecosistema de Negocios

El ecosistema de negocios, está formado por las instituciones que interdependientemente, actúan para coexistir y complementarse entre sí. Cada uno de los componentes del ecosistema de negocio, tiene un papel importante que desempeñar, aunque dependiendo de la naturaleza del modelo aplicado, la importancia e impacto de cada uno puede variar en distintas proporciones. Movimiento BDP (2010) Al hablar de los componentes de un ecosistema de negocios afirma que se debe tomar en cuenta a:



Gobierno: Instituciones gubernamentales que apoyen programas de emprendimiento, las leyes locales y organismos que controlen toda actividad económica.

Grandes empresas: Las que actuarán como patrocinadores y necesitados de un proyecto de negocios inclusivos.

Micro Financieras: Que con el aval de una empresa y un proyecto de negocio inclusivo de por medio, financien a tasas cómodas las necesidades de inversión de las comunidades.

OSC's: O también llamadas ONG's, son las Organizaciones de la Sociedad Civil que trabajan como corporaciones sin fines de lucro, especializadas en desarrollo comunitario y social. Estas ocupan un papel importante como interlocutoras entre la empresa y la comunidad a través de su experiencia y pedagogía con las comunidades en la base de la pirámide.

PYME's y MPYME's: Son las empresas que colaboran con el negocio como proveedores y stakeholders importantes para el desarrollo de la actividad económica. Los negocios inclusivos que tengan éxito, pueden desarrollarse a futuro en pequeñas y medianas empresas.

Asociatividad

La asociatividad es el producto de la interacción entre las partes del ecosistema de negocios. Una correcta cohesión garantiza el desarrollo de objetivos comunes entre la empresa y la comunidad y así también genera segundos eslabones de asociatividad dentro de la comunidad. Es posible que se generen asociaciones, gremios, grupos y alianzas estratégicas entre pequeños productores que los puede ayudar a ganar poder de negociación en compras obteniendo economías de escala, mejorar experiencias y capacitación técnica, la formación de bancos comunitarios, garantías de financiamiento, entre otros. La empresa ancla por otra parte gana mucha credibilidad a través de este tejido y supera la barrera de entrada de desconfianza que pueda tener la comunidad inicialmente.

ELABORACIÓN DE UN NEGOCIO INCLUSIVO

La elaboración de un proyecto de negocio inclusivo gira en torno a las oportunidades y necesidades que se vean conjugadas entre la empresa ancla (o patrocinadora) y la comunidad con la que interactúan.

El desarrollo de un modelo de negocio que incluya a la base de la pirámide contiene un eje central de innovación (primer paso de diseño) y posteriormente se trabaja sobre los siguientes campos y sus consecuencias:

Campos de apoyo
Financiamiento
Capacitación Técnica
Mejoramiento de la calidad de vida

Asociatividad

La metodología propuesta responde a un esquema lógico y ordenado de actividades que parte desde el compromiso de la empresa, pasando por la innovación, desarrollo y asociatividad, hasta los indicadores de crecimiento y sostenibilidad una vez implantado el proyecto.

Desarrollo de la estrategia y metodología

Objetivos y creación de valor:

Si está leyendo este documento para fines empresariales, es muy probable que se haya despertado en usted como actor en una empresa o en la dirección de la organización, una necesidad de trabajar con la o las comunidades con las que interactúa mediante una determinada actividad económica.

Este es el momento de revisar los objetivos de la organización y su énfasis en la creación de valor para la sociedad, está a punto de embarcarse en un proyecto rentable y de gran impacto social, pero que no funcionará sin el apoyo total de los líderes y gobierno de la empresa.

¿De qué manera se conjugan los objetivos de la organización hacia la creación de valor sostenible en un proyecto de trabajo con la base de la pirámide? ¿Existe el apoyo total desde la gerencia?

Recuerde que un negocio inclusivo no puede partir únicamente desde la necesidad de tener un “visto” más en la memoria anual de responsabilidad social corporativa de su empresa. Sino más bien la búsqueda de un socio estratégico que afiance el desarrollo del núcleo de su negocio creando valor y mejor calidad de vida de la comunidad.

Defina sus objetivos.

Determinación de necesidades, oportunidades latentes y retos:

Por lo general, toda iniciativa de proyecto parte de una o más necesidades que quieren cubrirse. Para el caso de los negocios inclusivos tenemos particularmente dos actores distintos, cada uno con sus propias necesidades, estos son la empresa ancla y la comunidad o base de la pirámide.

Determinación de necesidades:

Empresa Ancla:

¿De qué manera se puede integrar a la base de la pirámide a la cadena de valor?

Proveedor: Productos y/o servicios que la comunidad pueda ofrecer a la empresa con calidad y compromiso que genere rentabilidad sostenible y una relación ganar-ganar.

Consumidor: ¿Qué productos que se ofrecen podrían mejorar la calidad de vida de la comunidad? ¿Qué oportunidades existen para mejorar la calidad de vida de la comunidad mediante la oferta de la empresa ancla?

Comunidad:

De qué manera puede la comunidad responder a las necesidades de la empresa ancla? Qué necesitan ellos particularmente?

Definir un perfil claro del tipo de habilidades necesarias en los socios para el negocio inclusivo

Identificación de retos:

Una vez definidas las necesidades tanto de la empresa como de la comunidad, antes de proceder con el desarrollo de las soluciones, se debe

tomar en cuenta qué tipo de retos existen al respecto. Es probable que las soluciones que pensemos sean muy complicadas, costosas o inviables de acuerdo a la realidad de cada entorno. El análisis incluye lo siguiente:

Retos comunes para la operación:

- Acceso a la una distribución adecuada y eficiente desde o hacia las áreas rurales o ciudades. Donde se evalúan asuntos viales, de seguridad, proveedores de transporte, permisos municipales o características especiales de impacto y/o movilización de los productos e insumos.
- Nivel mínimo de compras que mantenga un costo por transacción adecuado. Existen cadenas de valor en las que no solamente existe dificultad de acceso sino también un alto costo de transporte por un volumen bajo de ventas que no permita alcanzar economías de escala. No es lo mismo llenar un camión de productos (en el que el precio del transporte se distribuye en varias unidades) a tener un camión vacío por la poca demanda. En estos casos es necesario un esquema de sub-distribución que integre las necesidades de un sector más amplio.
- Nivel de instrucción de los socios participantes. Es necesario contemplar la realidad de la educación en la comunidad desde el inicio. El incorporar al mercado formal a la base de la pirámide requiere también el uso básico de habilidades de lectura, comunicación e incluso el uso de TICs. Requiere de un diagnóstico y un proceso de capacitación básica y técnica.
- Retos culturales de liderazgo y costumbres. No es lo mismo trabajar con una comunidad matriarcal a una comunidad patriarcal, ni tampoco establecer horarios de cumplimientos ante costumbres culturales y/o religiosas que están por encima del trabajo. Tener muy en cuenta los días de descanso y necesidad de guardar las festividades religiosas.

- Si la comunidad no ha participado del sistema formal financiero o tributario, es necesario introducirlos y capacitarlos en el tema.
- Principalmente para los negocios agrícolas, las tierras en las que se trabaja, son herencias de palabra que no necesariamente tienen documentos de propiedad que son incapaces de apalancar una garantía a manera de activo fijo en el mercado financiero. Otro escenario es la falta de propiedad y alquiler de las tierras, que no permitan una proyección a largo plazo, teniendo riesgos de alza de alquileres o explotación de los traficantes de tierras.

Evaluación del Ecosistema para el Desarrollo del Negocios Inclusivos:

Una vez analizados los retos operacionales antes expuestos debemos de desarrollar y cuestionar las siguientes estrategias:

- Análisis y propuesta de posibles aliados estratégicos para el desarrollo del proyecto: Gobierno, ONG's, asociaciones comunitarias, crédito formal, otros
- ¿Qué alianzas estratégicas son necesarias para el desarrollo del modelo de negocio inclusivo? ¿De qué manera aporta este tejido social a vencer o aminorar el impacto de los retos y riesgos del negocio?
- Una vez desarrollado el esquema del ecosistema necesario para el negocio inclusivo se inicia el diálogo de entrada con la comunidad mediante el posible apoyo y/o arbitraje de una ONG que tenga experiencia en el acercamiento al público de interés.

En esta etapa se hace una primera exploración junto a la ONG que conozca la comunidad y la manera de comunicación y acceso. Debemos tener en cuenta que hay varios retos a superar en las comunidades como lo son:

- Falta de confianza y entendimiento entre ellos y la empresa
- Maneras distintas de hacer las cosas a lo que espera el empresario
- Distintos marcos de tiempo y hábitos de trabajo

Fruto de este estudio se tendrán las capacidades y potencial de la base de la pirámide para el desarrollo del proyecto, pero sobretodo dará respuestas más a fondo para el desarrollo del negocio. Se puede encontrar eficientemente en qué necesitan ser capacitados, acompañados, financiados, etc.

Campos de apoyo	Necesidad según diagnóstico
Financiamiento	
Capacitación Técnica	
Mejoramiento de la calidad de vida	
Asociatividad	

Hasta el momento tiene posiblemente la integración de una ONG a su Ecosistema de Negocio Inclusivo. Fruto del diagnóstico intensivo se ve frente a nuevos retos y necesidades, ¿puede su empresa cubrir todos los requerimientos para el ecosistema con eficiencia y transparencia sin apartarse de lo más importante de su core-business? O, ¿de qué manera pueden ayudar los siguientes actores?

- Gobierno central o seccionales
- Mercado Financiero
- Instituciones Educativas
- Proveedores de TICs
- Otras empresas

En este punto es necesario identificar a los líderes de la comunidad e iniciar el diálogo. Es preciso tener presente que desde este momento clave, es que la empresa y el proyecto va a entrar a las mentes de las personas, lo que conlleva a una cultivación de la credibilidad y confianza desde el inicio. Hay muchas formas de ganar credibilidad con claridad de información, objetivos, seriedad, empatía y otras, pero lo más importante es siempre volver. Volver a comunicarse, visitar a los líderes frecuentemente y compartirles información del proceso. Si ellos reciben interacciones muy distanciadas, se corre el riesgo de que a futuro el regreso se vuelva más difícil.

Innovación estratégica para el desarrollo de negocios inclusivos:

La innovación en la cadena de valor para el desarrollo del negocio inclusivo es imprescindible para el éxito del proyecto. El empresario debe tener presente que al incursionar en este campo, parte de su cadena de valor va a cambiar, definitivamente. Puede sufrir cambios pequeños o drásticos, pero incorporar a la base de la pirámide no es tan simple como cambiar de proveedor de un producto. Esto implica partir desde la realidad y el diagnóstico del entorno hacia un modelo de gestión eficiente, rentable, medible y aplicable. Todo debe responder y nutrirse del análisis del ecosistema de negocio previamente desarrollado.

Recomendaciones básicas de inclusión antes de empezar el proceso de innovación:

- Saber que las limitaciones siempre existirán y ser creativo para superarlas o trabajar con ellas.
- Focalizarse en la rentabilidad económica y social, de manera paralela, midiendo objetiva y efectivamente la mejora en la calidad de vida de la base de la pirámide involucrada.

La meta es el crecimiento inclusivo: El punto de partida debe ser la

efectividad en que el proyecto mejore la rentabilidad económica y calidad de vida de la base de la pirámide involucrada, y de la empresa ancla o promotora del proyecto. Muchas empresas empiezan preguntando, ¿dada nuestra estructura de costos, a qué segmento podemos servir? Mientras que la pregunta innovadora es, ¿dadas las necesidades que debemos satisfacer para las personas y comunidades, cuál debería ser nuestra estructura de costos? Hay que cambiar el paradigma y la verdadera razón para trabajar con la base de la pirámide. Innovación inversa.

- En el mundo empresarial, casi todas las iniciativas de innovación son construidas desde el know-how y recursos disponibles de la compañía. Cuando a un grupo se le instruye innovar aisladamente de la realidad de la empresa, esto puede causar conflictos de intereses. Lo mejor es establecer un grupo dedicado a la innovación que esté en cooperación y comunicación continua con los líderes de las operaciones tradicionales. Así se integran los equipos, se logra concentración pero al mismo tiempo una visión realista de lo que se quiere lograr.
- Desarrollar una estructura adecuada para los equipos de innovación.
- ¿Cuáles son las riquezas de su entorno? Para desarrollar modelos de innovación en negocios inclusivos se necesita identificar qué es lo que se tiene al alcance. ¿Una región rica en recursos como el Ecuador? ¿O una región rica en personas y mano de obra como China?
- El rol de gerente general es desarrollar las estrategias y bondades para cada unidad de la empresa. Y luego unir todos los puntos y actuar como un catalizador del proceso de innovación. Al proceso de innovación se le debe dar un estatus especial dentro de las labores de la empresa, y necesita ser constantemente monitoreado por el líder. Y tal vez lo más importante es que el líder esté dispuesto a generar una nueva arquitectura organizacional que permita desarrollar los modelos

de negocios inclusivos y la atención a los mercados emergentes. La innovación desde cero no sucede sin un diseño organizacional que lo permita.

- No necesariamente hay que adaptar grandes productos a versiones más baratas de lo mismo. Hay que ver el producto como el fin pero empezando desde cero y tomando otras rutas de producción y abastecimiento en caso de ser necesario.
- Desarrollar un compromiso verdadero de generar un emprendimiento para desarrollar la capacidad productiva e inclusiva de la base de la pirámide, de tal forma que les refleje una mejora medible en su calidad de vida. Establecer metas ambiciosas para desarrollar el sentido emprendedor que es vital en el proceso.

Recomendaciones técnicas:

- Evaluar la importancia de las TIC's (Tecnologías de información y comunicación) en el desarrollo de los negocios inclusivos para atender a sectores rurales. Información, capacitación, compras de materia prima, pagos contabilidad, monitoreo de producción y calidad, asistencia técnica, seguimiento a créditos y sistemas de información para pequeños productores.
- El mercado moderno de las telecomunicaciones, está volcando sus esfuerzos a mayores niveles de tecnología. Existe una necesidad grande de sectores sociales que no tienen acceso a la tecnología de punta y aplicaciones, y se vuelve vital, el desarrollo de métodos "sencillos" de comunicaciones a través de SMS y otras vías que no requieran teléfonos inteligentes con dificultades de uso.
- Elaboración de una base de datos que se alimente de las estadísticas del negocio para poder acompañar el proyecto y tener un correcto

análisis del impacto del negocio inclusivo, sobre la empresa y la comunidad en general.

Las prácticas necesarias de innovación son:

Innovación del producto:

Innovar sobre el producto no es únicamente necesario para mantener un carácter inclusivo, sino vital ante el mercado global, que está hambriento de desarrollo, mejoras, eficiencia económica en sus compras (más por menos) y nuevos productos que mejoren su calidad de vida. Sin olvidar claro está, la velocidad a la que avanza la competencia.

El fin de esta innovación responde a dos ejes centrales, independientes pero complementarios. Primero está la innovación que permite a las comunidades pobres gozar de los productos de la empresa a bajos costos y sin comprometer la calidad, esto es mejorar la calidad de vida de las personas. Segundo, la innovación que ha de sufrir nuestro producto actual para poder integrar la mano de obra y/o suministros que pueda proveer la base de la pirámide.

Al primer caso de innovación del producto lo vamos a llamar, innovación inclusiva y al segundo, innovación de componentes.

Ejemplos y recomendaciones para la innovación inclusiva:

- La empresa PAVCO, experta en sistemas de riego, innovó para el desarrollo de un sistema de manejo de agua especial para plantaciones pequeñas mediante riego por goteo y otras técnicas no aplicables en grandes plantaciones. Haciéndolo asequible a la base

de la pirámide y generando un impacto ambiental de hasta el 95% de ahorro en el consumo de agua.

- La sección de energía eléctrica de Empresas Públicas de Medellín, creó un equipo para el control del suministro de energía eléctrica de manera pre-pago, que funciona con cargas de saldo disponibles en su proveedor de abarrotes más cercano.
- CEMEX Colombia, desarrolló un programa especializado para el mejoramiento de la vivienda de la base de la pirámide. Su producto se complementó con capacitación técnica en producción y un sistema de ahorro y financiamiento con precios congelados y asequibles. Si bien el cemento y los materiales permanecen iguales, el producto se innovó al aumentar los componentes extra de capacitación y financiamiento.
- PRONACA creó una línea de consumo diario en presentaciones de menos gramaje y más económicas para el acceso de la gente pobre, sin comprometer la calidad y respetando las economías de escala para los consumidores ecuatorianos.

Ejemplos y recomendaciones para la innovación de componentes:

- L'Occitane generó una estrategia para que sus productos de belleza estén basados en manteca de Karité, más económica que otros componentes, y principalmente desarrollado por grupos de mujeres pobres en Burkina Faso. La innovación adicional se mantiene sobre el procesamiento de sus productos de tal manera que consideren y mantengan una producción artesanal de la manteca desde que se siembra el fruto; es decir no demandan un insumo altamente industrializado pues coartaría la inclusión.
- PRONACA en Ecuador, ha generado una estrategia de crecimiento en uno de los componentes más importantes que es el maíz, para la crianza de sus pollos, cerdos y pavos. Montaron una hacienda experimental donde innovan constantemente en los tipos de maíz más

eficientes y los químicos necesarios para su producción que estén alineados con las normas ambientales vanguardistas. Ellos entregan a pequeños agricultores un kit completo que contiene las semillas del maíz, los químicos necesarios por hectárea y transferencia de tecnología. No solamente entregan el kit con una “receta” de cómo manejar el cultivo, sino también capacitan a los productores constantemente y los acompañan con técnicos especializados. Esto genera un suministro estable de esta materia prima a través del pago de un precio justo de mercado a los agricultores, lo que les permite mayor estabilidad en sus ingresos y también acceso a financiamiento.

Innovación en procesos y cadena de valor:

En esta categoría caen todos los procesos productivos y administrativos. En base a los cambios que haya obtenido el producto seguramente van a llegar cambios en los procesos productivos y en la cadena de valor. Es claro que la optimización de estos procesos, (los que sufran los cambios) debe estar orientada a la sostenibilidad del nuevo diseño esperado para el producto final. Desde nuevas temperaturas y manejo de inventario en la producción hasta las nuevas maneras de manejo de facturación, carteras y proveedores todos los objetivos y trabajos deben de ser compatibles con los nuevos esquemas de trabajo que deriven del negocio inclusivo. La asociatividad cumple una función muy importante en esta etapa.

Ejemplos y recomendaciones para la innovación de procesos y cadena de valor:

- CFW en Kenia, innovó sobre su cadena de valor para crear micro-franquicias de sus clínicas. A través de una alianza con HealthStore y su propia experiencia, generan paquetes de emprendimiento para enfermeros y enfermeras para que monten micro-clínicas y expandan los servicios de salud por todo el país. El paquete incluye insumos

médicos, medicinas y capacitación constante. Esto permite que la atención sanitaria llegue a más rincones del país donde antes era impensable.

- CEMEX Colombia fruto de la innovación en su sistema de venta de productos para la construcción, innovó en su cadena de valor para integrar a proveedores locales de transporte para los productos que llegan a la comunidad. También creó plazas de trabajo dentro de la cadena, al contratar promotoras de las comunidades para que se encarguen de la promoción y comunicación del proyecto.
- Compañía Nacional de Chocolates en Colombia, generó una estructura de promoción de siembra de cacao. Impulsaron la industria al comprar a valor presente con contratos forward, las cosechas que se tardarían hasta 3 años en dar frutos. Generaron acuerdos compartidos con entidades estatales que permiten el acceso de la base de la pirámide a créditos y financiamiento estatal productivo.
- L'Occitane compra la manteca de Karité a las mujeres agricultoras de Burkina Faso y les da asistencia técnica para que cosechen el fruto y le practiquen un proceso artesanal. Este esquema acompañado de compra le garantiza el negocio permanente a las agricultoras y permite que se unan en cooperativas para acceder a financiamiento y cajas de ahorro. La iniciativa es capaz de atraer ayuda internacional para la mejora de la escolaridad y salud.
- Empresas Públicas de Medellín en su rama de servicio eléctrico, integró a las tiendas locales como distribuidores de su servicio de electricidad pre-pagada y capacitó a los obreros de la comunidad como instaladores de los equipos de administración del recurso eléctrico.

Integración del comité o equipo encargado del proceso de innovación.

Existen varios métodos de armado y selección de los equipos de innovación que han de seguir las recomendaciones antes expuestas. De acuerdo a la realidad de este tipo de iniciativas se recomienda un equipo mixto, interno y participativo.

Las características se describen a continuación:

Mixto: El equipo debe contar con miembros de todas las unidades administrativas, productivas, comercialización y marketing. Es vital que un miembro de cada rama de la gestión de la empresa pueda aportar con métodos, limitantes y aportes que pueda tener cada área. No se puede diseñar sin las consideraciones y negociaciones con cada departamento. Todos deben aportar y ser creativos en qué ofrecer a favor del negocio inclusivo y que restricciones reales encuentran en cada modelo propuesto, junto con las soluciones del caso.

Interno: No se debe de contratar a un equipo externo de innovación para que desarrolle el producto. Los negocios inclusivos son muy sensibles a una serie de detalles y consideraciones que no pueden estar ni son explicadas en manuales y/o procesos y que yacen principalmente en la experiencia y subjetividad de los miembros de la organización. El único agente externo que si debe de considerarse es el de la ONG explicando la relevancia de su experiencia. Los negocios inclusivos deben de estar dentro de las prioridades de la organización y la participación de muchos agentes externos puede generar celos internos y aversión al proceso de crecimiento y/o cambio, que puede resultar nefasto en el proceso de conciencia interna y apoyo.

Participativo: Si el grupo no cuenta con un alto grado de participación y liderazgo de la cabeza de la organización, puede estar destinado al fracaso. Es necesario que participen y se respalden entre todos los niveles de mando

de la organización y que no sea considerado un “pequeño proyecto” destinado a los mandos bajos y medios. Deben de participar todos en la escalera organizacional, de otra forma el impacto se reduce y se dilata su ejecución, se necesitan personas motivadas que tengan capacidad de mando y que entiendan el proyecto y objetivo. Qué infructuoso fuera que un asistente de desarrollo tenga que convencer él solo al gerente financiero, gerente de producción, gerente de cadena de valor, gerente comercial, etc. de que el proyecto vale lo que vale. Obvio, considerando que el gerente general es el principal motivado para poner en marcha el negocio.

Recomendaciones para el diseño de innovación de una propuesta de negocios inclusivos:

Dentro del desarrollo del modelo innovador, debe considerarse los siguientes elementos y circunstancias que pueden presentarse en el proceso de construcción del negocio inclusivo:

- Considere los riesgos de trabajar con el esquema de negocio inclusivo, que se incorpore a la cadena de valor que aporta al core business de la empresa
- ¿Qué tanto depende la comunidad de la empresa para la continuidad del negocio?
- ¿El proyecto tiene algún tipo de carácter filantrópico o requiere de subsidios permanentes?
- Escalamiento: ¿Qué alcance puede tener el proyecto con respecto al número de beneficiarios a mediano y largo plazo?
- ¿Qué y de qué manera su empresa puede compartir la información relevante del proyecto con la comunidad?
- Crear un sistema o metodología de monitoreo o evaluación del proyecto
- Permitir que la comunidad genere alternativas comerciales adicionales

para la venta de sus productos o servicios en otros mercados, evitando una relación de exclusividad al 100% con su empresa.

- Use herramientas financieras a favor de la comunidad para el desarrollo del proyecto.
- Considere la metodología necesaria para asistir con paquetes tecnológicos a los socios de la comunidad.
- Considere la medición de impacto ambiental en los términos y parámetros determinados por la ley, y vigentes del país.

Inversiones y financiamiento para la expansión del proyecto:

Una vez que se haya promovido el modelo hacia la comunidad y determinado las necesidades de inversión de la empresa, financiamiento comunitario y capacitación técnica, se puede tener –finalmente– dimensionado el público con el que se proyecta trabajar, fruto de la asociatividad.

Sin dejar de considerar el crecimiento proyectado del negocio, se inicia el plan de financiamiento, ya sea con el mercado financiero formal o crédito directo desde la empresa.

En ciertos proyectos es posible que las inversiones por parte de la comunidad no sean necesarias, todo va a depender del modelo de negocio, sin embargo existen planteamientos básicos según las dos modalidades expuestas de apoyo financiero en caso de necesitarse.

Mercado financiero formal:

Hay que apartar a la comunidad de un sistema informal de financiamiento donde puedan ser víctimas de la usura, peligros y altas tasas de intereses que pueden ascender hasta un 20% mensual. Los costos altos de capital pueden derrumbar cualquier tipo de rentabilidad esperada o simplemente

extender demasiado el proceso de crecimiento del negocio, que puede derivar en desmotivación y deserción.

Con el auspicio, compromiso, proyección de compra y/o garantía por parte de la empresa ancla se pueden conseguir líneas de crédito favorables para la base de la pirámide. Por lo general se empieza buscando alianzas en las instituciones financieras donde la empresa tiene una relación comercial existente y se pueden llegar a acuerdos de “paquetes” de financiamiento para el proyecto; esto permite créditos en masa que, con el respaldo de la empresa, disminuye los riesgos crediticios, obteniéndose mejores tasas de interés. Algo muy importante a considerar, es el acompañamiento inicial con los líderes de la comunidad en las gestiones con la entidad financiera, es posible que en el pasado no hayan tenido la oportunidad de participar de este tipo de tramitología y la documentación y requerimientos administrativos puedan causar desmotivación y temor desde los primeros pasos de apertura de una cuenta en institución bancaria, cooperativa de ahorro o financiera.

Recordemos que la comunidad aún puede estar escéptica en esta etapa inicial, entonces hay que brindar continuamente seguridad, respaldo y comunicación permanente sobre las gestiones a lo largo del proceso.

A nivel mundial existen sucursales del Grameen Bank o instituciones parecidas, que se encargan de iniciativas de micro-crédito para aliviar la pobreza que estarán dispuestas a trabajar con su empresa y emprendimiento de negocio inclusivo. En caso de que no estén disponibles puede conversar con su banco de confianza para analizar qué tipo de producto le puede ofrecer.

Crédito desde la empresa:

Ya sea necesaria una inversión en materia prima, activos o productos, la empresa ancla podría estar en la posibilidad de dar un crédito directo a sus socios del proyecto de negocio inclusivo.

Se puede alcanzar mediante la entrega a la comunidad del bien que necesiten y luego descontarlo a plazos cómodos dentro de su dinámica comercial o mediante un préstamo estructurado con una tasa de interés mínima o nula. En caso de que el flujo de efectivo esté disponible, para el departamento financiero no es complicado estructurar el pasivo, sino la cobranza del crédito.

Tener una dinámica de préstamos amplios puede apartar los esfuerzos de la empresa del núcleo de su negocio entonces se recomienda tener una estrategia adecuada de recuperación de cartera a través del flujo de negocio de ambas partes.

Otra forma de generar una estrategia interna de crédito es mediante la promoción de “Bancos Comunitarios” o “Bancos Comunales”, es aquí donde el desarrollo de la Asociatividad afianza su importancia.

Un banco comunitario es una iniciativa sin fines de lucro que la manejan autónomamente las asociaciones formadas en la comunidad, responde a una dinámica de ahorro y crédito donde participan todos los miembros de la comunidad para auto-gestionar créditos garantizados entre sí y a tasas de interés muy bajas; bajo esta modalidad, cada miembro se compromete a ahorrar una cantidad mínima mensual y, en ciertos casos, pagar un valor mínimo de afiliación mensual que generalmente no supera USD 4 por mes.

Tanto los intereses como los aportes de afiliación van directamente al aumento de capital del fondo común del banco comunitario, este capital

creciente responde de inmediato a las necesidades de financiamiento de cada uno de sus socios y se ajusta a la dinámica propia de cada realidad.

La función de la empresa en este caso es la de aportar el capital semilla, que es devuelto a futuro de manera íntegra. Adicionalmente, es necesaria la contratación de un experto en bancos comunitarios que les explique y asesore a los líderes las formas de crecimiento, control, dirección y administración de este tipo de proyectos. El beneficio de esta modalidad es que a futuro, los préstamos pueden no solo ser orientados a capitalizar su negocio inclusivo, sino también responder ante cualquier necesidad de salud, educación, inversión o consumo que tengan sus miembros. El capital puede crecer desde los intereses hasta iniciativas que van desde donaciones hasta bingos y rifas a beneficio del fondo común del banco.

Capacitación:

De acuerdo al diagnóstico las necesidades de capacitación pueden ser muy básicas o amplias, de tal manera que la empresa debe prestar especial atención a la metodología de capacitación, ya sea en operaciones, ventas, administración, transporte o lo que requiera el negocio. Dentro del subsistema de capacitación deben considerarse los siguientes puntos:

1. Organización de un equipo de capacitación interno (empresa) o externo que tenga buenas destrezas pedagógicas para llegar a personas de la base de la pirámide. Es posible que no todos tengan un mismo nivel de instrucción y capacidad de entendimiento de un lenguaje técnico, allí puede asesorar la ONG.
2. Jornada de capacitación inicial e introductoria donde la comunidad puede retroalimentar cualquier tipo de dudas o necesidades latentes.
3. Capacitación periódica según estacionalidad de los productos, innovación de procesos, nuevas técnicas, nuevos suministros, clima, etc.

4. Uso de herramientas TIC para capacitación continua y sin necesidad de convocatorias masivas, anuncios de noticias, recomendaciones, estados de cuenta, etc. Ejemplo: SMS “Su producto ha sido recibido correctamente en bodega con factura No. XX01XX.”

Desarrollo del ecosistema de negocios y asociatividad:

El ecosistema de negocios inclusivos puede variar de industria en industria, gracias a las bondades del proyecto o la disponibilidad de uno o más actores para cada caso. Dentro de la estrategia es importante conocer quién puede ser un aliado estratégico y hacer los acercamientos necesarios, pueden ser de carácter político o privado y se van a dar paso a paso mientras se demuestre la seriedad del proyecto; sin embargo, el énfasis de esta sección está orientado a la interacción con la comunidad, de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Credibilidad ante los participantes, la empresa debe plantear soluciones colaborativas, no impuestas que radiquen en acuerdos ganar-ganar.
- Alineación de la misión de la organización con los objetivos del proyecto resulta muy importante no solamente para que la comunidad lo sienta sino para que introduzcan una iniciativa a largo plazo.
- Flexibilidad hacia nuevas formas de pensamiento y métodos de trabajo, estar consientes de que al trabajar con nuevos actores es posible que los paradigmas de trabajo preexistentes deban cambiar.
- La independencia le permite a los socios ser flexibles en su enfoque y así se adaptan rápidamente a los esquemas de trabajo. No se puede trabajar eficientemente con comunidades “gobernadas” por actores o fuerzas externas que puedan tener agendas opuestas al desarrollo colectivo.

- Conocer muy bien la realidad cultural de la comunidad y sus costumbres para desarrollar un plan de trabajo que no se oponga a ellas.
- Utilizar un lenguaje amigable para la presentación del proyecto a los líderes y utilizar personas adecuadas en la interacción. Alguien muy humilde no se va a sentir muy cómodo hablando con alguien que luce una apariencia de agente financiero de Wall Street que utiliza frases técnicas y un cierto grado de soberbia al hablar: hay que ser sensible a las realidades del público objetivo y actuar en concordancia a ello.

Ejemplos de aproximación y generación de confianza entre los miembros del ecosistema de negocios inclusivos:

- Natura Cosméticos se basa en costumbres locales para desarrollar fortalezas en las uniones o alianzas.
- CEMEX ha tenido que alienar su objetivo de desarrollo de vivienda con los de otras organizaciones cuya prioridad no es el desarrollo de vivienda (como organizaciones financieras).
- Hay muy poca información oficial sobre el sector social o del sector privado de las MiPyMes, entonces la investigación de la comunidad no se la puede hacer desde un escritorio.
- Buscar organizaciones que hayan tenido o tengan ya un diálogo directo con los líderes de la zona, las iglesias y parroquias son un buen medio.
- No solamente hay que ganarse solo a la comunidad sino también a las organizaciones de la sociedad civil que sirvan de apoyo, pues no van a arriesgar su relación llevando algo en lo que ni ellos confían.
- Evitar lenguajes corporativos, usando palabras tales como “impacto” o “resultados” mientras que el sector social maneja palabras como “transformación social” o “empoderamiento de comunidades”.

- Las ONG's presionan la decisión pero se demoran para la entrega, por ello hay que generar métodos eficientes de trabajo.

Gestión sostenible

Parte del éxito a largo plazo, escalamiento, rentabilidad e impacto adecuado de todo proyecto, depende de la sostenibilidad a largo plazo del mismo. La sostenibilidad se logra a partir del éxito conjugado de los planes económicos, ambientales y sociales de toda iniciativa. De nada sirve generar un gran proyecto rentable económicamente y a corto plazo, pero que a mediano y largo plazo no genere beneficio o desarrollo para la comunidad y la misma empresa. Una vez ganado este equilibrio tridimensional (económico, social y ambiental), la sostenibilidad se asegura junto con un plan de desarrollo e innovación permanente, pues sin proyección a futuro, todo corre el riesgo de retroceder.

Un negocio inclusivo jamás podrá prosperar si desde su inicio, está planteado para ser subsidiado permanentemente sin garantizar una rentabilidad, o considerando vital el involucramiento de terceras partes a muy largo plazo. Asimismo si no aporta al desarrollo de las comunidades y/o su crecimiento está fundamentado en el uso irresponsable y no renovable de recursos, está condenado al fracaso.

Para superar estas situaciones es necesario tener un proyecto sólido desde el inicio, donde un mejoramiento tecnológico sea un eje transversal de desarrollo y que no se ponga en riesgo el trabajo y bienestar social de futuras generaciones, al tener un mal uso de los recursos actuales. Cuando se habla de impactos ambientales considerables, se debe tener en cuenta si es lícita la operación y promover la forma en la que el ecosistema se compense al menos, al mismo ritmo en el que sufre el consumo de sus recursos.

Aplicando el concepto de triple rentabilidad, podemos resumir lo siguiente en torno a un desarrollo y gestión sostenible:

- Sostenibilidad económica: es el fruto de una gestión que resulta financieramente rentable con factibilidad a largo plazo en la continuidad del beneficio económico.
- Sostenibilidad social: con base en el tejido social y el ecosistema de negocios desarrollado, es alcanzar con la sociedad los mismos objetivos en base a una gestión responsable con la comunidad, respeto a las leyes, derechos humanos y todos sus públicos de interés con relaciones ganar-ganar.
- Sostenibilidad ambiental: se logra cuando existe el respeto por el ambiente, cumplimiento de las normativas internacionales en responsabilidad respecto a los residuos, emisiones, y uso de los recursos del planeta. La mayor sostenibilidad se logra al crear un balance adecuado entre el consumo de recursos ambientales y su capacidad de reposición y que esto signifique la disponibilidad de los mismos para futuras generaciones y bajo las mismas condiciones. No se puede hablar de sostenibilidad ambiental cuando existe consumo irresponsable de los recursos no renovables.

El siguiente cuadro resume la importancia del equilibrio entre los tres pilares de una gestión sostenible:

Evaluación financiera	Evaluación social y ambiental	Sostenibilidad de la empresa
Bajo	Bajo	INVIABLE
Alto	Bajo	NO SOSTENIBLE Expuesta a conflictos laborales, huida de talentos o sanciones medioambientales
Bajo	Alto	DEPENDIENTE Necesitarán constante apoyo económico, incentivos, etc.
Alto	Alto	SOSTENIBLE

Fuente: Ensayo RENTABILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL, FIN ESTRATÉGICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA. John Chiriboga Ycaza.

Presentación de la propuesta de negocio inclusivo:

Ya considerados todos los puntos críticos del modelo de negocio, se diseña un mapa de procesos de acuerdo a los hallazgos y la metodología global de las operaciones incluyendo los costos fijos y marginales del modelo de negocio inclusivo. Este es el momento de comparar el escenario base sin proyecto versus el nuevo esquema a implementar para hacer un análisis de costos y beneficios junto con las características de proyección y sostenibilidad. El proyecto debe ser rentable para la empresa ancla, y este es el momento de comprobarlo.

SISTEMAS	Escenario Base	Costos	Escenario Negocio Inclusivo	Costos
Sistema Productivo				
Sistema Insumos				
Sistema Transporte				
Sistema Capacitación				
Financiamiento				
Asociatividad				

Presentación del proyecto a la dirección de la empresa:

Se utiliza el método de LEAN CANVAS para el mapeo final de la estrategia de manera efectiva y gráfica. Una vez listo el esquema se procede a la presentación del modelo de negocio a la Dirección de la empresa. Este modelo es de vanguardia en la presentación de proyectos, contiene los elementos claves y es fácil de elaborar incluso para personas sin experiencia en esta rama. Es muy intuitivo y se puede encontrar más información en línea de las bondades y ayuda para construirlo, así como pueden usarse también, otros métodos de estructura de proyectos.

Debe considerarse una recomendación del autor e investigar otros medios si fuera necesario, sin que esta Guía constituya un método de estructuración de información que pretenda explicar el método Lean Canvas, apartándose de su objetivo.

Modelo Lean Canvas				
Empresa/Nombre del Proyecto:		Autor:		Fecha:
				Versión:
Problema	Solución	Propuesta de Valor Único	Ventaja Competitiva	Segmentos de Mercado
	Indicadores Clave		Canales y Cadena de Valor	
Estructura de Costos			Fuentes de Ingresos	

GUÍA PRÁCTICA PARA EL DESARROLLO, GESTIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN NEGOCIO INCLUSIVO

¿Cuáles fueron los resultados de la presentación? Puede ser necesario aplicar cambios a la estructura operativa o de financiamiento. Por lo general las primeras interacciones con la directiva suelen ser ásperas. Se recomienda empezar con una introducción liderada por el gerente general, acompañada de fotos y el potencial del proyecto. Recordar siempre que es un proyecto rentable.

Una vez aprobado el proyecto final, es tiempo de caminar hacia la comunidad.

Presentación del proyecto a los líderes de la comunidad:

El proyecto debe ser presentado a los líderes de la comunidad de manera formal, únicamente cuando la dirección lo haya aprobado. El trasladar

información previa puede generar expectativas y en caso de que existan variaciones, puede generar malestar que atente contra la organización y los objetivos del proyecto.

Se debe buscar un lenguaje muy amigable para compartir el proyecto con la comunidad y así responder a todas las dudas que se presenten e ir cultivando la credibilidad de la empresa ancla, esto se logra con un acercamiento al sector en su propio escenario, fuera de un tono formal y/o corporativo, tratando de exponer la importancia de la comunidad para el proyecto y procurando extraer sus necesidades inmediatas y de largo plazo.

La socialización del proyecto a la comunidad puede ser a través de talleres donde lideran conjuntamente ciertos agentes de la comunidad tomados por la empresa ancla para “permear” la conveniencia del proyecto.

Fruto de la comunicación del proyecto deben salir al menos 3 postulantes para iniciar un plan piloto.

Implementación del plan piloto y recolección de resultados:

Los pasos a seguir son:

1. Selección de 3 postulantes al plan piloto
2. Análisis de las capacidades de los postulantes
3. Capacitación técnica
4. Formalización de los acuerdos legales y comerciales entre las partes
5. Aplicación de las estrategias de financiamiento
6. Implementación de la infraestructura del negocio
7. Inicio de las operaciones con acompañamiento constante
8. Evaluación de resultados en un periodo adecuado según el tipo de negocio

9. Retroalimentación al socio comunitario
10. Presentación de resultados a la gerencia y directorio de la empresa
11. Ejecutar cambios y recomendaciones al modelo en caso de aplicarse

Formalización del modelo de negocio inclusivo entre la empresa ancla y la comunidad:

Plan de comunicación, inscripción y formalización de los negocios a los futuros postulantes mediante un concurso abierto. Se comparte a la comunidad las alianzas estratégicas, oportunidades y metodologías. Se llegan a acuerdos conjuntos de precios en caso de ser necesario y la proyección del negocio ¿De qué manera va a mejorar la vida de la comunidad?

Motivar a la comunidad en base las posibles proyecciones y expectativas de mejora de calidad de vida en:

- Educación, economía, vivienda, movilidad, condiciones sanitarias y recreativas, etc.
- Establecer las métricas de evaluación del impacto en estos componentes para una revisión anual.

Asociatividad:

De acuerdo a la estrategia de asociatividad desarrollada en la etapa de diseño e innovación, se la pondrá en práctica con los miembros del proyecto en caso de aplicarse, se deberá prestar especial atención en el tiempo que pueda tomar, incluyendo los trámites legales que puedan necesitarse, esto es un requerimiento básico para entrar a los siguientes pasos de

formalización legal/fiscal de las operaciones y/o la entrada a mercados financieros.

PUESTA EN MARCHA

Inicio de las operaciones:

Antes del arranque de las operaciones, es necesario recopilar nuevamente toda la información del proyecto, el diseño de los subsistemas y plasmar un resumen detallado con anexos, en dos documentos distintos: uno con la perspectiva y valores desde la empresa hacia el negocio inclusivo y otro, desde la comunidad hacia la empresa. El más importante puede ser el de la comunidad, pues es su “constitución” que ampara el proyecto y todas las definiciones de lo que implica participar del mismo y su metodología para futura referencia.

Es desde este momento que se empieza a construir en cada detalle, más credibilidad con la sociedad. Para esta etapa la empresa debe encargarse de que todas las inversiones, capacitaciones, alianzas, créditos, acuerdos, cadenas de valor y otras consideraciones técnicas estén listas para empezar. El monitoreo inicial y constante es crucial en la etapa de inicio de las operaciones, se recomienda que un equipo dedicado esté a cargo del acompañamiento a la gestión a tiempo completo, al menos durante el primer mes de trabajo o lo que la estacionalidad o tipo de proyecto así lo necesite. Todo esto se puede implementar siguiendo el modelo de Lean Canvas desarrollado con la estructura completa del proyecto.

Un acompañamiento constante es lo mejor, de tal manera que si la empresa decide nombrar un líder interno del proyecto, esto garantizará su éxito a corto y largo plazo.

Características del líder de la empresa ancla para el proyecto de negocio inclusivo:

1. Experto en las características, desarrollo, ejecución y control del proyecto
2. Tiene llegada directa a la alta gerencia de la empresa y goza de su apoyo y confianza
3. Ha generado relaciones estrechas con los actores privados y públicos que interactúen en el negocio
4. Es empático y sabe escuchar, tiene alta sensibilidad social
5. Tiene una buena aproximación a la realidad de la comunidad y ellos confían en él
6. Muy buen comunicador e interlocutor entre la empresa y comunidad
7. Genera confianza y cercanía
8. Está pendiente de los detalles y de la mejora continua de los procesos
9. Es muy cercano a la parte del negocio desarrollado por la base de la pirámide
10. No está atado a mucho trabajo de oficina
11. Puede hacer un trabajo analítico y estadístico de los resultados e indicadores del negocio
12. Preferiblemente trabajó, desde el inicio del desarrollo del negocio, de cerca con la comunidad

Una vez definido el líder, debe ser presentado a la comunidad y hacer una reunión simbólica de arranque de operaciones donde está invitada la comunidad y es muy importante la asistencia de los líderes máximos de la organización también.

Análisis del impacto y resultados

Los resultados van a variar de acuerdo al tipo de gestión y modelo de negocio inclusivo, sin embargo el análisis de los mismos, debe de estar siempre en función de las variables que respondan al modelo de triple rentabilidad económica, ambiental y social. En ese caso deberán responderse los siguientes indicadores base en una escala de 1 a 5. Siendo 1 impacto nulo y 5 el máximo impacto positivo.

Rentabilidad Económica	
Medición	Resultado (1 – 5)
Rentabilidad de última línea para la empresa con respecto al proyecto.	
Financiamiento efectivo de los gastos fijos en caso de existir.	
La rentabilidad de la empresa está de acuerdo a los riesgos del negocio.	
El costo-beneficio del proyecto es el adecuado en comparación con otros agentes que participan en el mercado. (Ej: Precios de otros proveedores)	
Equilibrio entre activos y pasivos financieros.	
Rentabilidad sobre la inversión.	
Rentabilidad para la base de la pirámide es acorde al esfuerzo y riesgo del giro de negocio.	
Nivel de subsidios permanentes por parte de la empresa	

ancla (debe caminar a cero)	
La rentabilidad del negocio permite amortizar los activos (herramientas, equipos, maquinarias y desgaste de tierras) de manera eficiente para que sea posible la reinversión.	
La inversión en innovación y desarrollo es recuperada oportunamente en base a su vigencia y campo de acción.	

Rentabilidad Ambiental	
Medición	Resultado (1 – 5)
Respeto de las leyes ambientales locales.	
Respeto de las leyes ambientales internacionales.	
Uso adecuado de recursos sin poner en riesgo su disponibilidad para futuras generaciones.	
Índice de reposición de los recursos ambientales. (Sembrar más árboles de los que se tala).	
Manejo responsable de los desechos.	
La gestión no genera un impacto negativo en el planeta ni sus habitantes.	

Rentabilidad Social	
Medición	Resultado (1 – 5)
Erradica o no permite el trabajo de menores de edad.	
No incentiva los flujos migratorios fuera de la comunidad.	
El nivel de educación mejora continuamente en base a accesibilidad y calidad.	
El proyecto permite que la comunidad tenga los recursos para un servicio de salud adecuado.	
Se han generado alianzas con organismos que atiendan sanitariamente a la población en caso de que hayan estado alejados.	
La vivienda mejora con el tiempo en base a alianzas y mejora en el nivel de ingresos de las familias.	
Vialidad y transporte mejorados y accesibles.	
Estado y proyección de la disponibilidad de agua, saneamiento básico y energía eléctrica	
Disponibilidad de internet para la comunidad.	

7. BIBLIOGRAFÍA

Prahalad, C. K., Mashelkar R.A. (2010). Innovation's Holy Grial. *Harvard Business Review on Inspiring and Executing Innovation*, 6-20.

Drucker, P. F. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review on Inspiring and Executing Innovation*, 121-132.

Alice Ishikawa Lariú, L. S. (Noviembre de 2009). *Negocios Inclusivos: Creando valor para las empresas y para la poblacion de bajos ingresos*. Recuperado el 30 de Julio de 2011, de www.snvla.org/mm/file/NI_Creando_Valor.pdf+Negocios+Inclusivos:+Creando+valor+para+las+empresas+y+para+la+poblacion+de+bajos+ingresos.&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESiJwTP04sQsHKEMrBCtF11iOjmxF55Xrcmzq0F8KzLUjy8WM7xypYcC9HFOkU3YMIO2p_ItwnEa_A4X5pRL1bCldig

Prahalad, C.K.; Hart, Stuart L. (2002). "The Fortune at the Bottom of the Pyramid". *Strategy + Business* (Booz Allen Hamilton Inc.).

Hammond, A. and C.K. Prahalad. 'Selling to the poor.' *Foreign Policy*, 2004.

Karnani, A. (2007). Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage. How the private sector can alleviate poverty. *California Management Review*, Summer, 49(4), 90-111.

Movimiento BDP (2010). El ecosistema de los negocios BDP. Empresas contra la pobreza.

Consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible. (2009, Diciembre). *El Desafío de los Negocios Inclusivos: Identificación de oportunidades para involucrar a las comunidades de bajos ingresos a través de la cadena de valor*.

Benedicto XVI, *Carta Encíclica “Caritas in Veritate” sobre el Desarrollo Humano Integral en la Caridad y la Verdad* (29 de junio del 2009).

Abreu, J.L. (2009). *Hacia un nuevo Modelo de Enseñanza en las Maestrías de Negocios: La Responsabilidad Social Empresarial y sus Tendencias Educativas*. USA: CreateSpace

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Crecimiento de Mercados Inclusivos y PNUD Colombia. (Octubre de 2010). *Estrategias Empresariales para la Superación de la Pobreza y la Exclusión en Colombia*. Recuperado el 8 de mayo de 2013, de http://www.growinginclusivemarkets.org/media/report/colombiareport_full.pdf

Cordobés, M., Sanz, B. (2012). *TIC, desarrollo y negocios inclusivos*. España. Ariel.

García, B. (2012). *Desarrollo de Negocios en la Base de la Pirámide*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. México. Universidad de León.

Castells, M., Portes, A. (1989). “World Underneath: The Origins, Dynamics, and Effects of the Informal Economy.” En *The Informal Economy: Studies in Advanced and Less developed Countries*, editado por Alejandro Portes, Manuel Castells y Lauren A. Benton, 11–37. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Epstein, Marc J. y Christopher A. Crane. “Alleviating Global Poverty through Microfinance: Factors and Measures of Financial, Economic, and Social Performance.” Documento presentado en la conferencia sobre pobreza mundial organizado por la Harvard Business School, Boston, MA, 1 al 3 de diciembre de 2005.

Márquez, P., Reficco, E., Berger, G. (2010). *Negocios Inclusivos, Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo. Colombia.

Dirección de estadística económica. (2012). *Reporte de Pobreza, Desigualdad y Mercado Laboral*. Banco Central del Ecuador. Ecuador.