



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**INSTITUTO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS SOBRE
MIGRACIONES**

TRABAJO FINAL DE MÁSTER

**“OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DE LAS EMPRESAS
ESPAÑOLAS COMO CONTRIBUCIÓN A LOS ODS. Claves para la
práctica”**

**MÁSTER EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL
DESARROLLO**

Alumno: Matilde Casado Moreno

Dirigido por: María Jesús Pérez Fernández

Curso 2018-2019

INDICE

FINALIDAD Y MOTIVOS	4
OBJETIVOS	5
ESTADO DE LA CUESTIÓN	6
MARCO TEÓRICO	7
METODOLOGÍA	10
LA INVESTIGACIÓN	12
I. LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS	12
II. MOTIVOS Y FACTORES FACILITADORES PARA HACER UN NEGOCIO INCLUSIVO	14
III. CLAVES PARA LA PRÁCTICA DE NEGOCIOS INCLUSIVOS	20
CONCLUSIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXO 1	41

“Without the private sector, sustainable development will remain only a distant dream. We are not asking corporations to do something different from their normal business; we are asking them to do their normal business differently.”

Kofi Annan, former Secretary-General United Nations

*“Poverty is unnecessary.
People are able to get themselves out of poverty.
All they need is opportunity.
They are not expecting charity or instructions. Charity is good, but it is not enough.
If you turn it into a business proposal, then it is very powerful as it can work by itself.”*

Muhammad Yunus. Founder of Grameen Bank and Nobel Peace Laureate.

RESUMEN

La Agenda 2030 en la que se establecen los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus correspondientes 169 metas, supone un avance muy importante con respecto a los Objetivos del Milenio en muchos aspectos. Uno de los más destacados es la importancia que se otorga al papel que debe jugar el sector privado en el logro de los mismos. Aunque hasta la fecha las empresas vienen trabajando desde la Responsabilidad Social Corporativa en acciones que abordan el desarrollo, la pobreza y la desigualdad, en los últimos años se ha planteado el emprendimiento de negocios inclusivos como una forma interesante en la que el sector privado puede hacer una aportación mucho más efectiva para cubrir estos objetivos.

La investigación planteada pretende analizar, tomando como referencia principal algunos casos reales, la práctica de los negocios inclusivos en empresas españolas con la finalidad de identificar los factores clave a tener en cuenta para su puesta en marcha.

Palabras clave: Negocios Inclusivos, Base de la Pirámide, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Sostenibilidad

ABSTRACT

The agenda 2030, in which the 17 Sustainable Development Goals and their corresponding 169 targets are set out, represents a very important step forward in many aspects regarding the Millenium Development Goals. One of the most outstanding point is the importance given to the role that the private sector should play in the achievement of the ODS. Although companies, so far, have been working under Social Responsibility in development interventions against poverty and inequality, inclusive business has been proposed recently as an interesting way for the private sector to make a much more effective contribution in order to meet these objectives.

The proposed research aims to analyze by taking, as its main reference, some real cases, the practice of inclusive business in spanish companies in order to identify the key factors to be taken into account for their implementation.

Keywords: Inclusive Business, Base of the Pyramid, Sustainable Development Objectives, Sustainability

FINALIDAD Y MOTIVOS

El compromiso mundial con el desarrollo sostenible acordado en la Agenda 2030 ha supuesto un cambio significativo con respecto al anterior compromiso adquirido con los Objetivos del Milenio (ODM). La Agenda 2030 establece unos retos sociales y ambientales, además de económicos, que exigen una respuesta conjunta en la que cada actor de la sociedad contribuye a crear un mundo más igualitario y en el que nadie quede atrás.

La Agenda 2030 entiende necesaria la participación del sector privado básicamente porque: la desigualdad está presente en los países en desarrollo, pero también en los países desarrollados, por lo que es importante la participación del sector privado, capaz de generar más inclusión; la ambición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus metas requieren una financiación que no pueden cubrir únicamente los fondos públicos y los fondos de cooperación. Por tanto, soluciones que combinen la actividad empresarial con impacto social y lo hagan de forma sostenible, lograrán un impacto escalable, creciente y, mucho mayor que si dependiera exclusivamente de los fondos de cooperación en cualquier parte del mundo.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es el organismo multilateral más relevante que guía la actuación del sector privado en el logro de los ODS. Su organización en España (Red española del Pacto Mundial) ha publicado una “*Guía práctica para la acción*”, en la que se recogen las principales acciones que puedan llevar a cabo las empresas en la contribución a cada uno de los ODS, por sí mismas o en colaboración con otros actores o grupos de interés. Ya no basta con que las empresas traten de evitar impactos negativos en el desarrollo, sino que su estrategia debe ir dirigida a conseguir impactos positivos y sostenibles en aspectos clave como son la salud, los derechos humanos, el medioambiente¹.

En este marco de innovación e impacto positivo es en el que encontramos el concepto de *negocios inclusivos*. El término Negocios Inclusivos se define en el año 2005 por el World Business Council For Sustainable Development (WBCSD) como: “Soluciones de negocios sostenibles que van más allá de la filantropía y amplían el acceso a bienes, servicios y oportunidades de subsistencia para comunidades de bajos ingresos en formas

¹ Pacto Mundial Red Española (2016). *El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción*.

comercialmente viables”. Los negocios inclusivos representan una oportunidad de negocio para las empresas, que ofrecen a la vez una posibilidad de integración en su cadena de valor a personas en situación de desventaja, haciéndoles partícipes de forma activa en la economía.

La empresa española no puede ni debe vivir ajena a esta realidad. En primer lugar, porque en España también vivimos una situación de desigualdad creciente y, segundo, porque muchas empresas españolas tienen presencia en mercados de países emergentes en los que los negocios inclusivos encajan de manera natural. Los negocios inclusivos representan una oportunidad para que la empresa española integre la sostenibilidad en su estrategia de negocio y haga una mayor contribución a los ODS.

OBJETIVOS

Consecuentemente, el interés de la investigación se enmarca en los negocios inclusivos como práctica de las empresas españolas para contribuir al logro de los ODS, y se pretende dar respuesta a la siguiente

Pregunta de la investigación:

¿Cuáles son las claves para que las empresas españolas pongan en marcha negocios inclusivos?

La respuesta a esta pregunta, permitirá alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Facilitar el avance de la práctica de los negocios inclusivos en las empresas españolas a través de una mejor comprensión de los aspectos clave a tener en cuenta.

Objetivos específicos:

Analizar cuáles son las mejores prácticas hasta la fecha para la puesta en marcha de negocios inclusivos, en general.

Determinar las claves para el éxito de la puesta en marcha de negocios inclusivos de empresas españolas.

Argumentar que los negocios inclusivos permiten alcanzar los ODS de una forma más integrada en el negocio.

Esta investigación se centra en los negocios inclusivos de empresas españolas en el sentido más amplio: los que consideran a los colectivos vulnerables como consumidor, productor, empleado o socio, desarrollados por cualquier tipo de empresa, y en países desarrollados y no desarrollados.

ESTADO DE LA CUESTIÓN

Los negocios inclusivos se abordan desde bastantes organizaciones que facilitan herramientas, asesoran y hacen un seguimiento de los mismos en diferentes partes del mundo. Lo más habitual es que cada una de estas organizaciones utilice los casos de sus diferentes miembros o asociados para extraer las mejores prácticas y hacerlos públicos a través de informes, pero no existe un inventario global de negocios inclusivos ni una medición de su impacto en los ODS.

Organizaciones destacadas que trabajan en la práctica de negocios inclusivos

División del Sector Privado del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNPD)
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
International Finance Corporation (IFC), grupo Banco Mundial
Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES)
Business Innovation Facility (BIF)
Business Call to Action (BCtA)
GlobalCAD
Inclusive Business Action Network (IBAN)
SNV Netherlands Development Organization
Inter American Development Bank
Inclusive Business Accelerator

En el ámbito español, existe un desconocimiento bastante importante de lo que son negocios inclusivos. Es cierto que el término no es del todo claro, por lo que hay empresas que los practican, pero no los denominan como tal. Por tanto, hay bastante dificultad para conocer la práctica de negocios inclusivos y hacer una cuantificación de la actividad.

Los negocios inclusivos están integrados como concepto en el cuarto sector, entendido como empresas híbridas o sociales, pero no tanto en la empresa convencional, cuya aproximación a los negocios inclusivos suele venir por la vía de la RSC y/o de una clara

apuesta por contribuir a los ODS. Los negocios inclusivos que con más frecuencia practican las empresas españolas son aquellos que generan empleo para colectivos vulnerables.

En la práctica se avanza muy lentamente, aunque existen dos referencias muy importantes en el estudio teórico y práctico de negocios inclusivos:

- En 2017, el ICEX, a través de su programa ICEX Impact Plus, elaboró la guía práctica *“Estrategias para atender nuevos mercados a través de modelos de negocio inclusivos y sostenibles”*, en el que aporta una metodología para la internacionalización del negocio de las empresas españolas mediante negocios inclusivos y sostenibles, incorporando herramientas que ayudan en los diferentes pasos metodológicos en la toma de decisiones.
- En 2018, el Observatorio Empresarial contra la Pobreza de la Fundación CODESPA, publicó el informe *“Negocios inclusivos y empresas españolas. El momento de no dejar a nadie atrás”*, que pretende contestar a la pregunta clave *Los negocios inclusivos, ¿pueden ser acogidos por las empresas españolas y contribuir así a crear una economía más inclusiva?*, recogiendo la experiencia de organizaciones y empresas españolas que de alguna forma están promoviendo negocios inclusivos.

Dichas iniciativas ponen de manifiesto cómo los negocios inclusivos están teniendo cabida en las empresas españolas como una vía de internacionalización con impacto inclusivo y, también, en España, principalmente, como vía para generar oportunidades de empleo a colectivos con barreras de acceso al mercado laboral. No obstante, la práctica en las empresas españolas avanza lentamente, tanto por desconocimiento, como por la existencia de visiones limitadas respecto al potencial de contribución de las empresas españolas a los ODS por esta vía.

MARCO TEÓRICO

En la década de los 2000 empezó a tomar fuerza la idea de que el sector privado, las empresas, podían tener un papel muy importante en la lucha contra la pobreza. La actuación de gobiernos y organizaciones sociales, con un esfuerzo económico muy importante, se han demostrado insuficientes para promover el desarrollo y, sobre todo,

para promover el desarrollo sostenible. El profesor Licandro² pone de manifiesto que algo ha cambiado en los últimos años en el mundo de la empresa: por un lado, existe una mayor exigencia por parte de los consumidores, por parte de los gobiernos en materia de gobierno corporativo, y además, existe la necesidad de asegurar la sostenibilidad ambiental y social, lo que ha llevado al impulso de la Responsabilidad Social Corporativa como respuesta a estas demandas; por otro, las empresas tienen la necesidad de expandirse a otros mercados dado el incremento de la competencia y el agotamiento de los mercados de los países desarrollados.

Esta última idea es la que contempla Prahalad en su libro “La Fortuna en la Base de la pirámide”. Según este autor, la Base de la Pirámide (BdP), integrada por los 4 mil millones de personas más pobres del mundo, representa una oportunidad de crecimiento para las empresas, ofreciendo a esta población productos adaptados a sus posibilidades, de forma que la empresa puede continuar creciendo con rentabilidad y a la vez mejorar la calidad de vida de esta población. Es importante señalar la presencia de grandes empresas españolas en estos mercados, con la consecuente oportunidad para ellas de crecer en negocios inclusivos y hacerlas más sostenibles.

Pero la visión de cómo luchar contra la pobreza ha evolucionado desde ese concepto de producir bienes y servicios para este sector de la población, hasta la idea propuesta por Porter y Kramer llamada *Valor Compartido*³, en el que la empresa no sólo crea valor económico para sí misma, sino valor social para la sociedad en la que opera. La forma en la que esta idea de valor compartido puede ser realmente efectiva es que la empresa la ponga en el centro de su estrategia, no como algo al margen, tal y como hacen con la responsabilidad social corporativa o la filantropía.

En este marco, hay que considerar la existencia de los Negocios Inclusivos que, conforme al análisis realizado por AVINA⁴ deben tener las siguientes características: “1) deben ser rentables y autosustentables; 2) deben ser social y ambientalmente responsables; 3) tienen

² Licandro, O. (2009). *Negocios inclusivos: un aporte para su reflexión conceptual y metodológica*. Segundo Foro de Responsabilidad Social Empresarial del MERCOSUR

³ Porter, M., Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review. Edición Latinoamérica.

⁴ Fundación AVINA (2010). *Negocios y Mercados Inclusivos. Definición y marco conceptual para el trabajo de Avina*.

que generar un impacto real de mejora en la calidad de vida de las personas a las que están dirigidos”.

Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)⁵, los negocios inclusivos los pueden realizar empresas nuevas o ya existentes, grandes o pequeñas. Pueden ser iniciativas surgidas en las empresas del propio país, o por empresas fuera del país, y pueden ser lanzados también por organizaciones sin ánimo de lucro u organizaciones públicas, tanto en países en desarrollo como en países desarrollados.

Esta última idea resulta interesante. Tal y como afirma López Escorial⁶, “casi 120 millones de personas en la Unión Europa están en riesgo de pobreza o de exclusión social; más de 45 millones en Estados Unidos manteniendo un crecimiento anual desde que empezó el siglo XXI, (excepto en el año 2006); en Japón se estima que un 16% de su población es pobre y según el INE uno de cada cinco hogares españoles están en situación límite”. La creciente desigualdad que se está produciendo en los países más desarrollados, y el crecimiento de población en riesgo de exclusión hace que el concepto de negocios inclusivos también encaje en los mismos.

Para hablar de negocios inclusivos, existen diferentes términos, dependiendo de la organización que realiza el estudio: negocios inclusivos, negocios para condiciones de vida sostenibles, oportunidades para las mayorías o mercados inclusivos. Aunque la filosofía subyacente de los términos es la misma, los negocios para condiciones de vida sostenibles utilizado por WBCSD está más referido a los que realizan las empresas multinacionales y con la BoP como consumidor; los negocios inclusivos incluyen a la BoP también como productor, empleado o distribuidor, e incluye a todo tipo de empresas privadas, no sólo las multinacionales; los mercados inclusivos consideran a la BoP en todos sus roles y, además, no sólo considera a la empresa privada, sino también a las organizaciones de la sociedad civil, cooperativas, etc.

⁵ Gradl, C., Knobloch, C. (2010). *Brokering Inclusive Business Models*. Private Sector Division, UNDP.

⁶ López Escorial, M. (2016). *Negocios en la base de la pirámide ¿en países desarrollados?*. Planeta Futuro (Diario El País).

METODOLOGÍA

La metodología aplicada ha tenido dos fases:

1. Fase 1: Fase de Gabinete

En esta fase se ha analizado la bibliografía existente, para definir el marco conceptual en el que se integran los negocios inclusivos, y analizar casos estudiados hasta el momento que aporten luz sobre la experiencia reciente en el tema de la investigación. Esta bibliografía permitiría, en su caso, poder realizar un contraste y confirmación de los hallazgos de la segunda fase.

Se han revisado más de treinta y cinco referencias bibliográficas para abordar los diferentes objetivos de la investigación: ocho referencias que han permitido conocer el marco teórico de la investigación y otros aspectos más teóricos relacionados con la práctica de negocios inclusivos; cinco referencias de organizaciones que trabajan en el conocimiento de la implementación de los ODS en las empresas mundiales y españolas (Pacto Mundial de Naciones Unidas, la Red Española del Pacto Mundial, PWC, Deloitte...); y veintitrés referencias de organizaciones que analizan la práctica de negocios inclusivos, fundamentalmente a nivel mundial, identificadas en el apartado del Estado de la Cuestión.

Adicionalmente, con la ayuda de expertos consultores de negocios inclusivos:

- se han identificado posibles empresas españolas objeto del estudio y otros expertos que aportaran su conocimiento en la práctica de negocios inclusivos en el ámbito español, y
- se ha elaborado un cuestionario que ha servido como guía para las entrevistas con dichas empresas y expertos (**ANEXO 1**). Aunque en el cuestionario se han intentado abordar determinados temas, las entrevistas también estaban abiertas a las aportaciones de los participantes.

2. Fase 2: Trabajo de campo

Se ha realizado una selección de:

- 8 empresas, intentando seleccionar compañías que tuvieran un tipo de negocio inclusivo diferente. Finalmente se ha conseguido entrevistar a 5 empresas.
- y 5 expertos que trabajan en el ámbito de negocios inclusivos. Finalmente accedieron a la entrevista 4.

Las principales características de las empresas y los expertos se muestran en la **TABLA 1** presentada a continuación.

TABLA 1

	Tipo de negocio inclusivo	Sector /Actividad
<i>EMPRESAS</i>		
Empresa 1	Incorpora al colectivo como proveedor de materia prima	Producción de productos utilizados como aditivos fundamentalmente en la industria alimentaria, farmacéutica y cosmética. Estos productos tienen como base las algas marinas.
Empresa 2	Incorpora al colectivo como empleado	Grupo de empresas del sector de hostelería
Empresa 3	Incorpora al colectivo como proveedor de materia prima	Empresa de alta restauración, especializada en la distribución de un producto cuyo suministro procede de plantaciones propias
Empresa 4	Incorpora al colectivo como consumidor	Compañía multinacional española proveedora de soluciones y servicios innovadores en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones
Empresa 5	Incorpora al colectivo como empleado	Empresa de distribución de paquetería
<i>EXPERTOS</i>		
Experto 1 (Consultor independiente)		Consultora independiente especializada en innovación social, mercados de la base de la pirámide y soluciones empresariales para combatir la pobreza. También trabaja en el mundo académico, impartiendo clases en estas mismas especialidades
Experto 2 (GlobalCAD)		Organización dedicada a generar conocimiento y soluciones innovadoras mediante la promoción de alianzas, la investigación aplicada, el fortalecimiento de capacidades y el asesoramiento estratégico. Una de sus áreas de especialización son los negocios inclusivos
Experto 3 (Inque)		Consultora de desarrollo de negocio especializada en India y Sudeste Asiático. Acompaña a las empresas en todas sus fases, desde la identificación del negocio hasta su implementación
Experto 4 (ICEX)		Entidad pública que ayuda a las empresas españolas en su internacionalización. Uno de sus ámbitos de actuación es la búsqueda de la sostenibilidad de las empresas españolas mediante la práctica de negocios inclusivos en el ámbito internacional.

Las tres empresas que no aceptaron finalmente la entrevista pertenecían al sector de distribución al por menor, al sector energético y al sector de la construcción; estas dos últimas realizan un tipo de negocio inclusivo que incorpora a la población como consumidor y la primera como empleado.

3. Fase 3: Análisis de las entrevistas y fuentes secundarias. Resultados.

Después de haber recogido la información cualitativa en las entrevistas, se procede al análisis de la misma y al contraste con la experiencia del resto del mundo, de forma que los resultados se refuerzan en la medida de lo posible con una fuente secundaria.

LA INVESTIGACIÓN

I. LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

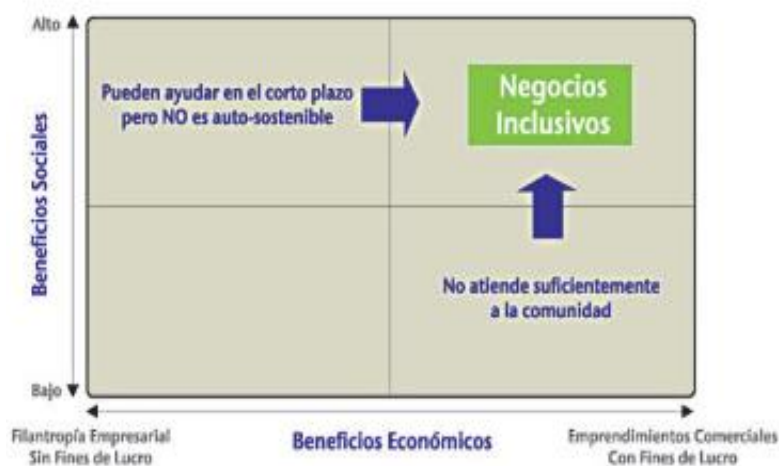
El término Negocios Inclusivos se define en el año 2005 por el World Business Council For Sustainable Development (WBCSD) como: “Soluciones de negocios sostenibles que van más allá de la filantropía y amplían el acceso a bienes, servicios y oportunidades de subsistencia para comunidades de bajos ingresos en formas comercialmente viables”.

A partir de esta definición surgen dos primeras ideas importantes en torno a los negocios inclusivos:

- La primera, es que van más allá de la filantropía. Los negocios inclusivos, tal y como comenta Sergio Reginfo en un informe elaborado por CECODES⁷, son una “iniciativa empresarial que responde a una visión de negocio”. Los negocios inclusivos “vinculan a hombres y mujeres de bajos ingresos, mal llamados pobres, a la cadena de valor de las empresas, mediante una lógica de mutuo beneficio, donde hay una relación gana - gana”. Lo más importante es que “presenten criterios de sostenibilidad; es decir, que haya un equilibrio entre la viabilidad financiera, el progreso social y el balance ecológico”. Representan una idea de valor compartido que facilita que la empresa contribuya a los ODS desde el negocio, promoviendo un enfoque más estratégico de la RSC.

De manera gráfica, los negocios inclusivos se representarían de la siguiente forma:

⁷ Consejo Empresarial Colombiano para el desarrollo sostenible (CECODES) (2017). *Desarrollo de Negocios Inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones*



Fuente: WBCSD y SNV (2008)

- La segunda, es que se dirigen a comunidades de bajos ingresos. En una primera definición, estas comunidades componen la denominada Base de la Pirámide. Esta población está compuesta por 4.500 millones de personas, de las que 3.000 millones viven con menos de 3\$/día y 1.500 millones viven con hasta 9\$/día. Según datos del Banco Mundial, esta población representa aproximadamente la mitad del total de gasto que se hace en los países en desarrollo y emergentes⁸. Sin embargo, no se debe olvidar la existencia también de comunidades de bajos ingresos en los países desarrollados, sobre todo en el momento actual, tal y como se ha expuesto con anterioridad.

Existen diferentes tipos de negocios inclusivos que se han ido definiendo conforme evolucionaba el concepto de relación con la Base de la Pirámide (BdP):⁹

- Negocios inclusivos que consideran a la BdP como consumidores. En este tipo de negocios, las empresas pueden facilitar a la población de la BdP el acceso a bienes y servicios de calidad, con precios adaptados y asequibles. Para las empresas supone una expansión a un nuevo mercado y un crecimiento de sus ingresos.
- Negocios inclusivos que consideran a la BdP como productores, proveedores o distribuidores, integrándose en cualquier punto de la “cadena de valor”. La relación de intercambio que se produce resulta beneficiosa para ambas partes, ya que las empresas se aseguran y controlan sus suministros, mientras que la BdP tiene un mercado asegurado y empleo.

⁸ World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2016). *Contribuyendo a los ODS: El enfoque de los Negocios Inclusivos*.

⁹ Fundación CODESPA (2018). *Curso online de Negocios Inclusivos*.

- c. Negocios inclusivos que consideran a la BdP como empleados, lo que permite mejorar la calidad de vida de las personas, y las empresas se benefician de un empleo local y fortalecen su licencia para operar.

Tal y como resulta del estudio realizado en 2018 por el Observatorio Empresarial contra la Pobreza¹⁰, no existe una claridad sobre el concepto de negocios inclusivos en el mercado español, y se asocia con empresa social, cooperativa, etc. y Además, aunque existen empresas españolas que los realizan, el estudio concluye que el nivel de actividad es bajo en comparación con otros países. Estas conclusiones han quedado confirmadas también en la investigación, ya que el 100% de los entrevistados han coincidido en la opinión de que los negocios inclusivos no son un concepto conocido, o al menos identificado como tal, en el mercado español.

Sin embargo, uno de los motivos para realizar esta investigación es el entendimiento de que las empresas españolas tienen una gran oportunidad para realizar negocios inclusivos por su posicionamiento en determinados sectores y en determinados mercados de países emergentes. El mismo estudio mencionado anteriormente, concluye que existen tanto en el mercado español, como en el mercado internacional, cinco grandes sectores en los que la empresa española podría desarrollar un negocio inclusivo: sanidad y servicios sociales, gestión de residuos y reciclaje, alimentación, hostelería restauración y turismo, producción agrícola y pesca, y vivienda y construcción.

La investigación trata de profundizar en las claves para que la empresa española ponga en práctica esta gran oportunidad.

II. MOTIVOS Y FACTORES FACILITADORES PARA HACER UN NEGOCIO INCLUSIVO

Antes de abordar más directamente la pregunta de la investigación, es importante identificar cuáles son los motivos y factores que pueden empujar a una empresa a desarrollar un negocio inclusivo.

¹⁰ Fundación CODESPA, Centro de Alianzas para el Desarrollo GlobalCAD (2018). *Negocios inclusivos y empresas españolas. El momento de no dejar a nadie atrás*. Observatorio Empresarial contra la Pobreza.

Los motivos

Siguiendo la línea que ya en el año 2006 apuntaba el WBCSD¹¹, las empresas pueden estar motivadas por:

1. “Porque piensan que es lo que tienen que hacer y, además, pueden sentirse presionadas por las expectativas sociales”. En esta motivación podríamos incluir la voluntad y necesidad de la empresa de cumplir con los ODS de una forma más integrada en el negocio. Hacer una compañía sostenible social y medioambientalmente, además de económicamente aporta una clara ventaja competitiva. La “sostenibilidad” como visión de la compañía, es importante para el inicio de un negocio inclusivo.¹²

Un análisis realizado conjuntamente por Business call to Action (BCtA) y Globescan¹³ entre las empresas miembros de la primera organización y otros actores implicados en el desarrollo de negocios inclusivos, puso de manifiesto que el 81% de las compañías que respondieron a la encuesta pensaban que contribuir a los ODS había sido un motivo muy importante a la hora de comprometerse en un negocio inclusivo, tal y como queda reflejado en el siguiente gráfico:

IB initiative(s) mostly thought to have contributed to SDG#8 (Work / Economic Growth) and DSG#1 (No Poverty)



SDGs That IB Initiative(s) Have Contributed to Most, Total Mentions,
Subsample: Respondents Currently Engaging in IB, 2018



Q: Thinking of the Sustainable Development Goals (SDGs) listed below, which of these would you say that your inclusive business initiative(s) has contributed to the most? Please select up to three Goals, where 1 is the Goal that your initiative(s) have contributed to the most, 2 is the Goal they have contributed the second most to and 3 is the Goal they have contributed the third most to. (n=91)



Fuente: Business call to Action (BCtA) y Globescan (2018).

¹¹ WBCSD (2006). *Oportunidades de negocios para reducir la pobreza. Una guía de campo*.

¹² Rius, C., Tarifa, P. (2017). *Estrategias para atender nuevos mercados a través de modelos de negocios inclusivos y sostenibles. Guía práctica*. ICEX, ICEX Impact+.

¹³ Business call to Action (BCtA) y Globescan (2018). *State of Inclusive Business Survey. Report of Results*

El programa realizado en Colombia denominado “Desarrollo territorial inclusivo”¹⁴ en el que una empresa trabajó con las comunidades agrícolas de una zona específica desde el año 2010 hasta el año 2016, concluyó que sus proyectos habían incidido en los siguientes ODS:



Fuente: CECODES (2017)

No existen en España estudios que vinculen la actividad en negocios inclusivos de empresas españolas con su contribución a los ODS. Aunque sí existen estudios más genéricos que ponen de manifiesto que las empresas españolas van progresivamente integrando y reportando su contribución a los ODS. La Red Española del Pacto Mundial ha elaborado en el año 2018 un informe¹⁵ en el que se concluye que los ODS prioritarios para las empresas españolas son el de Igualdad de Género (ODS 5), el de Salud y Bienestar (ODS 3), y el relativo a Trabajo decente y Crecimiento económico (ODS 8), aunque abordándolos siempre de forma individualizada.

Las empresas españolas todavía están muy centradas en una visión de su contribución a los ODS desde la obligación de la RSC, o de normativas específicas. Como se ha mencionado con anterioridad, existen empresas españolas que tienen sus mercados de consumidores en países con una gran población de la BoP, o tienen cadenas de suministro en países en desarrollo. La inmersión en negocios inclusivos les puede permitir una

¹⁴ CECODES (2017). *Desarrollo de Negocios Inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones.*

¹⁵ Pacto Mundial Red Española (2018). *Las empresas españolas ante la Agenda 2030. Análisis, propuestas y buenas prácticas.*

integración de la RSC en su modelo de negocio, moviéndose hacia una integración de la sostenibilidad en el mismo y, por tanto, consiguiendo una mayor contribución a los ODS.

2. “Otras pueden estar motivadas por un sentido de oportunidad empresarial”. En el año 2009, WBCSD facilitaba algunos datos interesantes para motivar a las empresas a la práctica de negocios inclusivos:

- El 85% de la población mundial en 2050 vivirá en los países en desarrollo
- El 80% de la población vive con menos de 10\$/día
- 1.600 millones de personas no tienen acceso a la electricidad
- El 48% de la población de los países en desarrollo tiene menos de 24 años
- 1.200 millones de personas no tiene acceso a sanidad

El ICEX¹⁶ incorpora algunos datos adicionales:

- Mientras que en África y Asia, la mayor parte de la población de renta inferior es rural (68%), en América Latina , Caribe y Europa del Este, tres cuartas partes viven en ciudades
- En base a la distribución del gasto que existe en las zonas geográficas donde se encuentra esta población, las oportunidades sectoriales son muy claras: sector agroalimentario (el gasto es del 58,2%), construcción y vivienda (12,5%), energías renovables (10,9%), transporte (7,3%), salud (6%), telecomunicaciones (5,1%). Otro sector importante es el de servicios financieros.

En el caso de las empresas españolas este motivo de oportunidad está muy ligado a los procesos de **internacionalización**. El crecimiento del negocio viene en muchas ocasiones acompañado de un proceso de internacionalización. El ICEX, lanza su programa de impulso a los negocios inclusivos consciente de las sinergias que pueden existir entre la internacionalización de la empresa española y la atención de necesidades de la BoP.

3. “Otras tienen líderes de la empresa que entienden, están comprometidos y sensibilizados con los negocios inclusivos”, lo que permite involucrar a toda la compañía en el proyecto. Este motivo, que se señala en todas las experiencias consultadas, es uno de los grandes impulsores de la práctica de negocios inclusivos, pero también se puede calificar como garantía de éxito. Sin un líder comprometido, sin un equipo directivo que

¹⁶ Rius, C., Tarifa, P. (2017). *Estrategias para atender nuevos mercados a través de modelos de negocios inclusivos y sostenibles. Guía práctica*. ICEX, ICEX Impact+.

comparta este compromiso, difícilmente se puede integrar la sostenibilidad en la estrategia de la compañía y abordar las dificultades que suponen la puesta en marcha de un negocio inclusivo.

Todos estos motivos han sido señalados por parte de las empresas en la investigación. De manera resumida se presentan en la **TABLA 2**

TABLA 2

EMPRESAS	Tipo de negocio inclusivo	Motivos		
		Contribución a los ODS	Oportunidad de negocio Internacionalización	Líder comprometido
Empresa 1	Incorpora al colectivo como proveedor de materia prima	Busca la sostenibilidad. Es miembro de organismos de Naciones Unidas	Necesitan la materia prima de proveedores de calidad	
Empresa 2	Incorpora al colectivo como empleado	Trabaja cuatro ejes: empleo, medioambiente, consumo responsable y participación en la comunidad	Solucionan un problema de alta rotación de la plantilla	Líder comprometido. Iniciativa de RSC
Empresa 3	Incorpora al colectivo como proveedor de materia prima	Busca la sostenibilidad. Es miembro de organismos de Naciones Unidas	Necesitan la materia prima de proveedores de calidad	Líder comprometido. Soporte absoluto de RSC
Empresa 4	Incorpora al colectivo como consumidor	Contribuye a algunos ODS	Internacionalización Crecimiento del negocio	Líder comprometido
Empresa 5	Incorpora al colectivo como empleado	La sostenibilidad está incluida en sus estatutos		Fundador sensible con los colectivos vulnerables

Todas las empresas justifican los tres motivos para iniciar un negocio inclusivo, aunque claramente la mayoría lo han impulsado como una oportunidad o una necesidad para su negocio, y en la mayor parte de los casos con un claro compromiso de la Alta Dirección de la compañía. Reconocen que su negocio les permite contribuir a los ODS, aunque no ha sido el motivo fundamental, y mantienen interiorizado el concepto de sostenibilidad. En este sentido, los expertos entrevistados ven necesaria una sensibilización en las compañías para hacer entender el negocio inclusivo como una forma de cumplir de forma integral con los ODS y hacer las compañías sostenibles: “Un negocio que no es sostenible, desaparecerá”, comentó uno de los expertos.

Factores facilitadores

Adicionalmente, resulta interesante analizar si existen factores facilitadores que impulsen a las compañías para llevar a cabo un negocio inclusivo.

Uno de ellos es **la innovación**, que aparece como una condición necesaria para que una empresa pueda iniciar o escalar un negocio inclusivo. Entrar a competir en los mercados de la BoP significa tener que realizar cambios: cambiar los modelos de negocio, la estrategia, las capacidades, los procesos de desarrollo de productos, de producción, de venta y de distribución, la mentalidad de los directivos, etc.¹⁷

La innovación tecnológica es también muy importante en los negocios inclusivos. Un ejemplo es el uso de herramientas de tecnología de información y comunicación (TIC) que permiten administrar negocios que realizan un gran número de transacciones de muy bajo costo con una gran cantidad de clientes pequeños. Asimismo, los sistemas de enseñanza virtual o de E-learning, permiten reducir los costos de capacitación y llegar a un número muy grande de personas que viven en zonas muy aisladas. También se identifican numerosos procesos de innovación tecnológica en aspectos productivos (como el uso de semillas certificadas, la introducción de variedades híbridas, la mecanización u automatización de ciertas tareas productivas) o inclusive el desarrollo de nuevos modelos de negocios como los que utilizan de manera masiva esquemas de pago anticipado.

De las entrevistas realizadas, casi todos señalan la innovación como un elemento importante y la mayor parte la promueven, fundamentalmente la innovación tecnológica. Las empresas que tienen a la población beneficiaria como proveedor fomentan la innovación en su propia empresa y en el proveedor, ya que la no adaptación y mejora del producto, o la imposibilidad de acceso a productos tecnológicos necesarios para la mejora del negocio, podría derivar en la no sostenibilidad. Uno de los expertos apuntó que “el negocio inclusivo permite innovar, y esto favorece la posición competitiva en el mercado origen”.

Adicionalmente, parece interesante explorar la influencia que podía tener en la decisión de llevar a cabo un negocio inclusivo, tanto el **tamaño de la compañía** como la

¹⁷ Ishikawa Lariú, A., Strandberg, L. (2009). *Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos*. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Número 5.

estructura para la toma de decisiones y la definición de la estrategia en la misma. La respuesta fue bastante unánime:

- La dimensión de la compañía no es determinante, si bien la práctica resulta mejor en pequeñas y medianas empresas. Esto no quiere decir que la gran empresa española no realice negocios inclusivos (al menos 18 de las 35 empresas el IBEX actual publican actividades en sus memorias de sostenibilidad que pueden ser negocios inclusivos), ya que sus posibilidades de realizar inversiones son mucho mayores. Pero todos coincidían en que las empresas pequeñas y medianas pueden encontrar menos trabas en su implementación, para las PYMES “es más fácil reinventarse”; incluso algunas ya nacen sostenibles, uno de los entrevistados comentó que “la sostenibilidad de su compañía está recogida en los estatutos de la misma”.
- La estructura definida para la toma de decisiones y la definición de la estrategia sí es importante. Es necesaria una estructura ágil y flexible, por lo que las compañías que deben pasar la aprobación de los diferentes órganos de administración pertinentes, que pueden imponer requisitos más estrictos para posibles inversiones, tienen más complicada la implantación. Sin embargo, aquellas compañías que tienen la toma de decisión delegada en el CEO/Fundador, o un Consejo de administración muy accesible, tienen la agilidad suficiente para implementar y corregir las iniciativas de implementación.

Los negocios inclusivos **deben formar parte de la estrategia de la compañía**, impulsados de forma transversal desde la Alta Dirección al resto de la organización.

III. CLAVES PARA LA PRÁCTICA DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

Hay que señalar que las claves para la práctica de negocios inclusivos de empresas españolas identificadas en las entrevistas, no difieren sustancialmente de las claves identificadas en toda la experiencia analizada en otras partes del mundo. Esto puede resultar evidente, en tanto en cuanto los potenciales clientes, proveedores o socios de las empresas son los mismos tipos de colectivos, y los objetivos que persiguen las compañías realizando negocios inclusivos también son los mismos. Por tanto, las claves que aquí se

analizan integran las experiencias mundiales con la experiencia española recogida en las entrevistas y el conocimiento de los expertos.

Adicionalmente, es interesante hacer referencia a un análisis realizado por Business Innovation Facility¹⁸ en el que describen cuatro elementos que se pueden interpretar como los elementos que deben guiar cualquier proceso de definición, implementación y medición de un negocio inclusivo (denominado en el análisis las 4P):

- *Perseverance*. Los negocios inclusivos requieren más tiempo, recursos, innovación y esfuerzo que un negocio tradicional. Los resultados y la puesta en marcha son muy inciertos, por lo que las empresas deben perseverar y tener una visión a largo plazo.
- *Pilots*. El modelo de negocio inclusivo, sea del tipo que sea, requiere el encaje de diferentes elementos para que funcione correctamente. Este encaje no resulta fácil y, por tanto, se pueden requerir bastantes pruebas intermedias que sirvan de corrección y aprendizaje para alcanzar el modelo final correcto.
- *Partnerships*. Es muy importante tener uno o varios aliados que conozcan y tengan acceso a los consumidores, productores o socios con los que trabajaremos.
- *Passion*. Todas las personas involucradas en el proceso de negocios inclusivos y la propia organización debe estar comprometida con el proyecto y dispuesta a adaptarse a los cambios que requiera la innovación que exige cualquier negocio inclusivo.

Tal y como se podrá deducir más adelante, estos elementos acompañan o son características que podrían incluirse en cada una de las claves para la práctica.

A continuación se analiza cada una de las claves identificadas.

Generación de valor para la empresa y la BoP: atención a sus necesidades

Independientemente del tipo de negocio inclusivo a realizar, es fundamental conocer las características de la población a la que se dirige e identificar también las restricciones que pueden existir para el negocio, ya que de esta forma se podrá maximizar el valor para ambas partes. Identificar las necesidades de la población y en qué eslabón de la cadena de valor se integrarán es fundamental.

¹⁸Ashley, C., Harrison, T., Schramm, C. (2014). *The 4Ps of inclusive business: How perseverance, partnerships, pilots and passion can lead to success*. Business Innovation Facility.



Fuente: WBCSD (2006)

La IFC¹⁹, a partir del conocimiento de las empresas con las que colabora, ha elaborado un análisis del valor que puede aportar a la empresa y la BoP un negocio inclusivo.

En el caso de que el negocio se dirija a la BoP como proveedor/productor:

- La compañía consigue un suministro de calidad, estable y a un coste competitivo. Le permite atender mayores volúmenes de abastecimiento y diversificar sus proveedores, de forma que minimiza riesgos.

Conseguir este objetivo en la compañía, tiene algunas veces dificultades como son costes de transacción altos, diferencias en la calidad del producto de los diferentes proveedores, y dificultad para alcanzar el volumen requerido.

- La BoP se beneficia obviamente porque puede aumentar sus ingresos, reciben salarios decentes y precios decentes por su producción, lo que le facilita el acceso a bienes y servicios que antes no tenían. Pero también obtiene otros beneficios, ya que para incrementar la calidad y el volumen de la producción, podrá recibir capacitación y acceso a financiación que le permita realizar inversiones y cubrir los costes operativos. La BoP mejora su calidad de vida y crece en oportunidades de futuro.

Es muy importante, por tanto, conocer previamente los productos y capacidades que puede tener la población objetivo para que el negocio inclusivo tenga éxito.

¹⁹ Gaertner, K., Ishikawa, E. (2014). *Shared Prosperity through Inclusive Business: How Successful Companies Reach The Base Of The Pyramid*. International Finance Corporation (IFC).

En el caso de que el negocio se dirija a la BoP como consumidor:

- La compañía consigue incrementar su base de clientes y consecuentemente sus ingresos. Adicionalmente, irá ganado cuota de mercado y fidelidad de sus clientes en la medida en que los consumidores van teniendo mayores ingresos disponibles. Por último, la innovación para el desarrollo de nuevos productos le puede dar ventajas competitivas en los mercados que opera tradicionalmente.

En estos negocios, las empresas se pueden encontrar con dificultades que le exigen conocer muy bien previamente las necesidades y requerimientos de sus potenciales consumidores ya que puede encontrar un mercado definido por: capacidad de compra limitada, aversión al riesgo, disponibilidad de dinero variable, dificultad en la distribución del producto, capacidad del consumidor para pagar el producto.

- La BoP como consumidor tiene acceso a bienes que nunca antes había tenido, adaptados a sus necesidades en precio, calidad, forma de pago. En muchas ocasiones, las compañías utilizan las redes locales de distribución para solventar los problemas logísticos, lo que añade valor a la población. Adicionalmente, los consumidores pueden tener acceso a financiación que les permita realizar pagos.

En el caso de las empresas españolas entrevistadas, el valor compartido que han puesto de manifiesto es el que se presenta en la **TABLA 3**:

TABLA 3

EMPRESAS	Tipo de negocio inclusivo	Valor compartido	
		Elementos de Valor para la empresa	Elementos de Valor para el colectivo beneficiario
Empresa 1	Incorpora al colectivo como proveedor de materia prima	Suministro garantizado de materia prima de calidad Sostenibilidad Prestigio reputacional	Ingresos sostenibles Salarios dignos Capacitación profesional Acceso a tecnología Acceso a financiación
Empresa 2	Incorpora al colectivo como empleado	Plantilla comprometida con la organización Prestigio reputacional Ahorro de costes de reclutamiento	Obtención de un empleo Capacitación profesional
Empresa 3	Incorpora al colectivo como proveedor de materia prima	Suministro garantizado de materia prima de calidad Sostenibilidad Capacidad de innovación Prestigio reputacional	Modo de vida sostenible Participación en la comunidad Capacitación profesional Acceso a tecnología Acceso a financiación
Empresa 4	Incorpora al colectivo como consumidor	Incremento de ingresos Conocimiento de nuevos mercados Capacidad de innovación	Cobertura de necesidades básicas Mejora de la calidad de vida Acceso a nuevos productos
Empresa 5	Incorpora al colectivo como empleado	Sostenibilidad	Obtención de un empleo Capacitación profesional

Rentabilidad

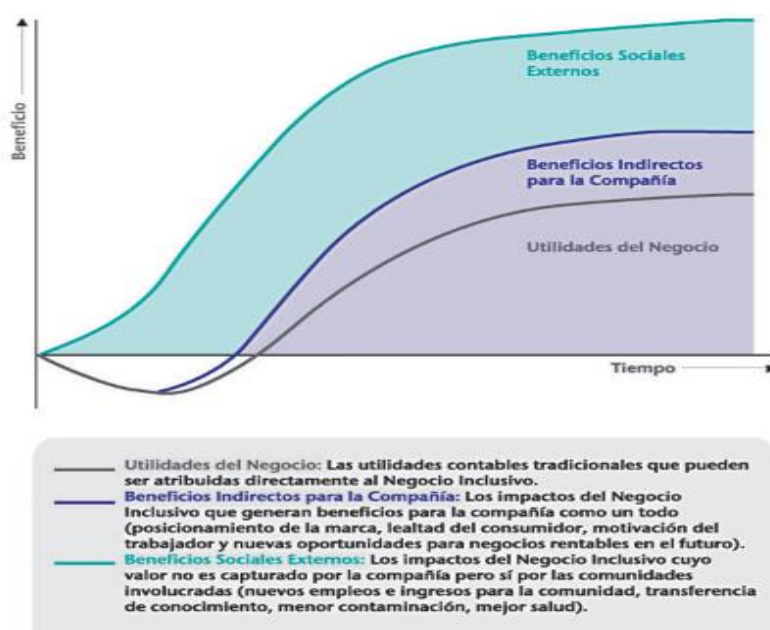
En el mundo de los negocios inclusivos existe un debate en cuanto al nivel de rentabilidad que se debe exigir a los mismos²⁰: algunos sugieren que dado el mercado tan significativo al que se dirigen y el esfuerzo en innovación realizado, los retornos exigidos deben ir en proporción; otros opinan que la implementación de dichos negocios en entornos con serias dificultades sólo pueden hacer esperar retornos financieros modestos, y que esto es suficiente si se añaden los beneficios sociales generados.

WBCSD y SNV²¹ proponen medir la rentabilidad de los negocios inclusivos, añadiendo a la rentabilidad directa, los beneficios indirectos generados y los beneficios sociales

²⁰ WBCSD (2006). *Oportunidades de negocios para reducir la pobreza. Una guía de campo.*

²¹ SNV y WBCSD (2008). *Negocios Inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo.*

externos. Esta rentabilidad conjunta evoluciona en el tiempo tal y como se observa en el siguiente gráfico:



Fuente: SNV y WBCSD (2008)

En cualquier caso, existe una opinión generalizada de que no se debe esperar una rentabilidad positiva en el corto plazo, sino que hay que pensar en rentabilidad a medio o largo plazo. Las inversiones iniciales pueden generar pérdidas en los primeros años del negocio, pero factores como la escalabilidad pueden hacer recuperar de forma rápida la inversión.

En la encuesta realizada en el año 2018 por BCtA y Globescan, la rentabilidad aparece como un elemento clave para los negocios inclusivos; sin embargo, sólo 16 de las 193 organizaciones entrevistadas respondieron que la rentabilidad era uno de los principales beneficios que habían logrado hasta la fecha.

La organización Business Innovation Facility (BIF) concluye que en su portfolio analizado, después de tres años de experiencia piloto, un tercio de las mismas no habían crecido en ingresos y que de las que lo habían hecho, habían crecido en media un 62%, menos de las expectativas que tenían para dicho período. En cuanto a la rentabilidad, sólo 12 de las 40 totales presentaban resultados positivos.

La rentabilidad se ha apuntado como un elemento clave en la práctica de los negocios inclusivos por parte de todos los entrevistados, distinguiendo los siguientes elementos importantes:

- Los negocios inclusivos deben tener al menos la misma rentabilidad que se exige al resto de actividades del negocio. No puede ser una actividad subsidiada por el resto del negocio.
- En la mayor parte de los casos, se realiza un estudio de rentabilidad del producto. Si no es rentable económicamente, no se desarrolla.
- En algunos casos, está demostrado que esta rentabilidad es mucho mayor, ya que se producen ahorros de costes ambientales y la productividad de los empleados es mayor al producirse menos absentismo por la mejora en sus condiciones de vida.
- Las empresas que realizan un negocio inclusivo con la BoP como proveedores, tienen costes más elevados de compra de producto y de pago de salarios decentes, pero es importante mantener los precios que pagan a los productores sin entrar en un sistema competitivo, ya que esto les haría perder un objetivo básico del negocio inclusivo como es el impacto social. En términos generales, no tienen problema para repercutir este mayor coste en el precio del producto final que, normalmente se distingue por una mayor calidad y exclusividad.
- Los negocios inclusivos que tienen a la BoP como consumidor, tienen mayores costes de producción inicialmente, ya que deben desarrollar un nuevo producto, hacerlo accesible, adaptarlo a sus necesidades, reducir el precio sin bajar la calidad e innovar en los procesos de producción. Sin embargo, la sostenibilidad del negocio y la posible escalabilidad va a facilitar una obtención de una mayor rentabilidad.
- Todos ellos coinciden en que la rentabilidad de los negocios inclusivos hay que analizarla en el largo plazo (Perseverance).
- La rentabilidad económica no es sólo lo que hay que analizar en esos negocios. Hay que añadir la rentabilidad social y medioambiental, aunque estos beneficios también impliquen costes adicionales para la organización. Los costes medioambientales pueden derivarse con frecuencia de imperativos legales.

Potencial de escalabilidad

La escalabilidad es una característica muy interrelacionada con la rentabilidad y esto hace que se retroalimenten: un negocio puede aumentar su rentabilidad si es escalable, y en muchas ocasiones hasta que no es rentable no se inicia su escalabilidad.

Para los negocios inclusivos la escalabilidad significa incrementar el impacto social (medido en número de personas de la BoP a la que impacta el negocio) y aumentar el impacto económico (medido en incremento de ventas, o incremento de compras, dependiendo del tipo de negocio inclusivo)²². La escalabilidad se puede realizar buscando nuevas geografías de actuación, incrementando la cuota de mercado o diversificando la base de productos.

La escalabilidad de un negocio inclusivo se enfrenta normalmente a ciertas dificultades:

- Desconocimiento real del mercado potencial y las necesidades del mismo.
- Infraestructura de distribución y marketing deficientes
- Falta de recursos humanos capacitados para la gestión de negocios inclusivos
- Falta de financiadores, que no asumen retornos de largo plazo o menores.
- Regulaciones restrictivas y no adaptadas a este tipo de negocios.

La encuesta realizada en la organización BCtA pone de manifiesto que la mitad de las compañías participantes que tienen un negocio inclusivo están intentando escalar el modelo a través de nuevos mercados, fundamentalmente las pequeñas y medianas empresas; las multinacionales siguen la estrategia de expandirse mediante alianzas con terceros.

Según un informe publicado por Endeava²³, muy pocos negocios inclusivos han podido escalar a la fecha. El ejemplo que se menciona es el realizado por Greenlight Planet's que con su lámpara solar ha llegado a 3,9 mill. de personas de la BoP en 31 países distintos. El modelo de escalabilidad que ha funcionado en este caso ha sido el de "replicar" lo que ya funcionaba.

Seis de los nueve entrevistados mencionaron la escalabilidad como algo importante en un negocio inclusivo, si bien apuntaron situaciones muy diferentes:

- Todos coincidían en que la escalabilidad es importante para conseguir rentabilidad e impacto social, fundamentalmente en los negocios en los que la BoP es consumidor.

²² Chevrollier, N., Reintjes, J., Brandt, M. (2015). *Scaling Inclusive Business*. Inclusive Business Accelerator (SNV Group)

²³ Krämer, A., Perón, C., Pasipanodya, T. (2014). *Multiplying Impact: Supporting the Replication of Inclusive Business Models*.

- La escalabilidad no tiene que producirse necesariamente en el negocio inclusivo actual. También se puede realizar mediante la diversificación de productos, tal y como experimenta una de las compañías.
- Uno de los negocios puede escalar fácilmente su negocio replicando el producto en otras zonas geográficas. Esto le aporta rentabilidad, puesto que el producto no requiere inversión adicional.
- Todas las empresas españolas y los expertos coincidieron en que tanto la financiación que requiere el crecimiento del negocio, como la falta de recursos humanos con capacidad de réplica en otras áreas geográficas, representan las barreras más importantes para realizar la escalabilidad.

Alianzas entre actores

Si hay un aspecto clave sobre el que no existe duda en todos los análisis y estudios de prácticas de negocios inclusivos es el de las alianzas que se pueden y deben hacer con otros actores:

- Con las organizaciones de la sociedad civil. Estas organizaciones, que gozan de la total confianza de la comunidad, van a permitir conocer con realismo las necesidades de la comunidad y adaptar los productos a las mismas. Esto es muy importante para que se produzca la aceptación de los productos o se encuentren las relaciones y entidades locales oportunas para la realización del negocio. Estas organizaciones prestan una ayuda muy valiosa a la hora de hacer entender a la comunidad que deben participar en un “negocio inclusivo” y que no están recibiendo una donación. Por otro lado, son actores clave para ayudar en la capacitación y fortalecimiento de la comunidad, para adaptar sus conocimientos a los requisitos del negocio.

Por todo ello, es muy importante que las ONG cambien su tradicional visión de la empresa como un “adversario” y empiecen a establecer una relación de socios en la que existe un objetivo común como es el desarrollo de las personas más pobres, sobre todo en un momento en el que el desarrollo asistencial tiene un futuro muy incierto.

- Con los Gobiernos. Una de las barreras que puede encontrar un negocio inclusivo es no tener un marco regulatorio apropiado para iniciar un negocio de este tipo. Por tanto, el apoyo gubernamental es importante a la hora de elaborar una legislación que permita el establecimiento de empresas en su territorio y favorezcan la inversión, además de fortalecer la legislación que proteja la situación jurídica de los pobres. Además, pueden ayudar invirtiendo en infraestructuras, simplificando procedimientos administrativos y facilitando el acceso a financiación.

En el año 2015, el Grupo G20 aprobó el Marco para Negocios Inclusivos del G20, que presenta opciones de políticas para los gobiernos del G20 y otros países, empresas e instituciones financieras internacionales para promover y apoyar los negocios inclusivos. El Marco sugiere líneas de actuación conjunta para adaptar las regulaciones, facilitar el acceso a la financiación y crear incentivos económicos, promover acciones informativas y de sensibilización, y reforzar la capacitación de la BoP.

- Con los donantes bilaterales y organismos multilaterales. Los donantes bilaterales y las instituciones multilaterales pueden realizar una aportación básica como es la financiación de un negocio inclusivo, básicamente en el momento del proceso de innovación, en el que se requiere una cantidad de recursos económicos mayor. Los organismos multilaterales se han convertido en el caso de los negocios inclusivos en un soporte no sólo financiero, sino en un impulsor de los mismos mediante la asistencia técnica y la elaboración de herramientas que recogen las experiencias, conocimientos y mejores prácticas, que ayudan a la mejora de los existentes y al desarrollo de los nuevos.
- Con otras empresas. Contar con la alianza con empresas locales y no locales, del sector y de otros sectores, ayuda a compartir experiencias y aprender de los procesos de innovación de otros.

En las entrevistas realizadas en la investigación, las alianzas también se han identificado como un factor muy importante para la práctica de negocios inclusivos. El 100% de los entrevistados ha coincidido en que sin la colaboración y la ayuda de otros actores no es factible realizar el negocio con éxito. Algunos de los aspectos interesantes destacados en las entrevistas son:

- En general, las alianzas con ONG son necesarias porque dan credibilidad al proyecto, sobre todo cuando se trata de vender un nuevo producto. La introducción en una comunidad y el coste de penetración en este tipo de mercados es muy alto, por lo que las ONG son muy importantes en estos procesos. En cualquier caso, se identifica un cambio necesario en la mentalidad de las ONG de forma que se adapten al pensamiento empresarial.
- En el caso de los negocios que trabajan con la BoP como productores, cuentan con la ayuda de asociaciones de productores que facilitan el acceso a las comunidades, establecen las prioridades de los productores y ayudan en la capacitación de los mismos.
- Los Gobiernos pueden colaborar de diversas formas:
 - dando financiación para soportar la innovación tecnológica
 - tomando medidas que fomenten la sostenibilidad medioambiental, necesaria en los procesos de producción
 - implementar programas públicos que tengan una convergencia con las necesidades de las empresas que están implementando negocios inclusivos: vincular las ayudas familiares públicas a las comunidades beneficiarias, desarrollar modelos educativos que ayuden a las mujeres para la conciliación familiar, apoyar mesas de diálogo sectoriales, etc...
 - dar apoyo a través de organismos de promoción de empresas, tipo ICEX, que ayudan en el conocimiento del país, del mercado y en la búsqueda de socios potenciales clave para el negocio
 - desarrollar planes de apoyo a la sostenibilidad
- Colaboración entre empresas, de forma que se busque una acción conjunta que mejore las condiciones de vida de la comunidad objetivo o de un área geográfica en todos los aspectos. Por ejemplo, una acción conjunta de empresas tecnológicas, financieras, de producto, etc. Generar este tipo de colaboración hace que el impacto social sea exponencial. Una de las compañías entrevistadas trabaja en esta línea, con el firme convencimiento de que la colaboración multiplicará los beneficios sociales exponencialmente.

Financiación

La financiación puede ser un elemento clave para el desarrollo de negocios inclusivos dependiendo de la capacidad financiera propia de la compañía que lo desarrolla y la facilidad de acceso a los mercados financieros. En lo que sí están de acuerdo los diferentes organismos involucrados en este asunto es que la financiación puede ser una barrera importante. Así lo pone de manifiesto la encuesta que BCtA elaboró entre sus miembros, en la que el 68% de las empresas que estaban haciendo un negocio inclusivo tenían en la financiación una barrera para el crecimiento.

Los negocios inclusivos pueden requerir por su complejidad una fuerte inversión inicial y, como se ha comentado con anterioridad, el retorno económico sobre la inversión no es ni muy elevado ni se produce en el corto plazo. Estas características dificultan claramente el acceso a financiación externa. Los inversores externos tienen que entender que este tipo de negocios tienen un retorno añadido, el retorno social, tanto o más importante que el económico. Hoy en día, este tipo de inversiones pueden cubrirse con la inversión de impacto que, aunque tiene crecimientos importantes en los últimos años, todavía no está lo suficientemente extendida. Según datos del Global Sterling Group (GSG), reunido a finales de 2018, la inversión de impacto mundial ascendía a 100.000 mill. € en 2017 y esa cifra se podría duplicar en 2018. En el caso de España, este importe asciende a algo más de 300 mill. € en la misma fecha, según los datos de la Asociación Española de Inversión Sostenible.

Es importante resaltar un dato aportado por Jorge Arenas Barrera²⁴ en relación al posible crecimiento de la inversión de impacto: “Deberíamos también prestar atención al efecto de los llamados *millennials*, que se estima que van a heredar en las siguientes décadas alrededor de 40 billones de dólares de sus generaciones anteriores. Diversos estudios indican una mayor disponibilidad por parte de esta generación a la hora de consumir productos y servicios más sostenibles, así como un mayor interés por invertir en organizaciones con un impacto social positivo más allá del rendimiento financiero”.

El sector público y las ONG pueden ser una fuente de co-financiación de los proyectos. Ambos actores pueden financiar, por ejemplo, las acciones de capacitación de las comunidades objetivo, o los organismos multilaterales pueden dar financiación con

²⁴ Arenas Barrera, J. (2017). *La inversión de impacto*.

términos económicos blandos que permitan fundamentalmente a las pequeñas y medianas empresas iniciar los proyectos.

El organismo multilateral IFC, perteneciente al Grupo del Banco Mundial, invierte y presta fondos a negocios inclusivos desde hace más de 10 años. Entre el año 2006²⁵ y el año 2016, IFC ha financiado negocios inclusivos en diferentes regiones y sectores por un importe que supera los 14.000 millones de dólares y, afirma, que el retorno que tiene con este tipo de negocios es similar al que obtiene con el resto del portfolio. Pero también existe financiación procedente de otros organismos como el Banco Interamericano para el Desarrollo.

En cuanto al análisis de las entrevistas realizadas, la financiación se apunta como un elemento importante, mencionado por seis de los nueve entrevistados:

- Los que consideran la financiación importante, señalan que la más apropiada es la procedente de fondos de inversión de impacto en la medida en que se adaptan a inversiones con retornos bajos y a largo plazo, y además, porque les interesa la inversión en empresas sostenibles. En cualquier caso, consideran que el volumen en España es muy escaso.
- Algunos de los expertos han apuntado la existencia de fondos de la administración pública, de la Comunidad Europea, etc. a los que las empresas españolas no acceden por desconocimiento.
- Otros señalan que hasta que el proyecto no está financiado, no lo ponen en marcha.
- Aunque ninguna de las compañías recibe ningún tipo de incentivo por parte de la Administración española o del país donde realizan el negocio inclusivo, consideran que podría ser importante para el impulso de los negocios inclusivos.

Medición del impacto

La medición del impacto en los negocios inclusivos puede realizarse en tres dimensiones diferentes, y cada una de ellas tiene una dificultad distinta:

²⁵ International Finance Corporation (2017). *Understanding Inclusive Business: Brochure*.

- El impacto económico, que es el que las empresas miden habitualmente a través de parámetros estándares: volumen de ventas, costes, beneficios, retorno económico, etc...
- El impacto económico indirecto, resulta más difícil de medir ya que trata de evaluar el valor añadido a la marca, el valor reputacional, etc...
- El impacto social, el más complejo de medir. Existen parámetros sencillos como el número de personas beneficiadas, pero hay muchos otros más complejos y, sobre todo, pendientes de definición.

Este es uno de los problemas en la medición de impacto: establecer unos parámetros estándar comunes que los negocios puedan medir y sirvan como referencia para definir si un negocio es más inclusivo que otro dentro de un sector o entre sectores.

La medición del impacto es importante porque tal y como comenta Wach²⁶, “la evaluación de impacto es importante tanto para mejorar la práctica, como para probar el impacto”. Mejorar la práctica, porque permite corregir errores que se estén produciendo en el desarrollo del negocio y ayuda en la toma de decisiones; probar el impacto, porque afecta a la credibilidad frente a la comunidad, puede afectar a la financiación pública o privada y al apoyo de los gobiernos. La medición del impacto claramente mejora la transparencia de las compañías.

La encuesta realizada por BCtA entre sus miembros en 2018, plantea como una de las cuestiones menos desarrolladas en las compañías involucradas en negocios inclusivos, la falta de sistemas de control y seguimiento para poder medir el impacto, y la falta de alineamiento de la compensación de los directivos con los logros obtenidos.

Existen varias herramientas para medir el impacto de los negocios inclusivos como son Business Call to Action (BCtA) Results Reporting Framework, Oxfam Poverty Footprint, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) Measuring Impact Framework, y INSEAD Poverty Footprint. La más reciente se ha publicado por WBCSD en abril de 2019, el Protocolo de Capital Social y Humano, que ayuda a estimar el valor total que las empresas generan para la sociedad.

²⁶ Wach, E. (2012). *Measuring the “Inclusivity” of Inclusive Business*. Institute of Development Studies, Practise Paper, Volume 2012, Number 9.

De las entrevistas realizadas, todos han considerado importante la medición de impacto, pero la práctica mayoría reconoce no tener ningún sistema en su empresa. Los aspectos más importantes son:

- Los expertos consideran que la medición de impacto es muy importante para estos negocios, teniendo en cuenta que es necesario diferenciar el impacto que ha generado el propio negocio del impacto generado por otros actores. En el caso de que no se pueda medir el impacto, entonces es muy importante conocer muy bien el valor que se va a aportar a los beneficiarios, y demostrar así el éxito del negocio.
- Una de las empresas comenta que mide cuatro indicadores sociales; otra empresa utiliza una herramienta facilitada por el PNUD basada en la Teoría del cambio.
- Todos entienden que el establecimiento de objetivos de impacto social para determinar la retribución variable de los principales directivos de las empresas involucradas en negocios inclusivos, ayudaría mucho al impulso de los mismos y al cumplimiento de los ODS. Obviamente esto requiere tener un sistema de medición de impacto que permita calcular el cumplimiento de los objetivos y definirlos de una forma clara.

Talento

Una cuestión que se plantea en el desarrollo de negocios inclusivos es la necesidad de disponer de recursos humanos que entiendan, estén comprometidos e impulsen la “sostenibilidad”.

Las generaciones jóvenes demandan una nueva manera de trabajar. La tecnología, los cambios en la sociedad, etc...les hace tener una actitud en la que ya no quieren sólo trabajar, quieren ser parte y actuar en el cambio. Algunos mencionan que no están dispuestos a trabajar en compañías que no están comprometidas con el medioambiente y lo social.

Además, los negocios inclusivos son por definición innovadores, lo que significa que el talento requerido, o al menos gran parte del mismo, requiere un perfil específico que queda bien definido en la figura de lo que se llama “intraemprendedor”²⁷:

²⁷ Business Fights Poverty and the League of Intrapreneurs (2018). *Creating The Conditions For Social Innovation To Flourish In Your Company*

- Imaginativo, siempre abierto a nuevas posibilidades
- Anti-silos, no les importa la posición que ocupen, trabajan de manera transversal.
- Colaborativo, buscando alianzas internas entre departamentos, y externas (con ONG, gobiernos, otras empresas...)
- Creativo, sin aversión al riesgo, testeando siempre cualquier idea.

Los entrevistados más sensibles a la cuestión del talento han sido los expertos. Los aspectos más destacables de las entrevistas son:

- La figura del director de RSC necesita transformarse a director de sostenibilidad. Los negocios inclusivos van más allá de la RSC.
- La nueva generación reclama una empresa comprometida, una empresa con valores y una empresa coherente. Aunque esta nueva generación pueda entender desde el primer momento el concepto de sostenibilidad y el emprendimiento social, el mundo académico debe adaptarse a esta realidad.
- Los modelos de formación deben transformarse, casi sufrir una “revolución”. No se trata sólo de adquirir una formación, sino que los parámetros en los que hoy se forma en economía, por ejemplo, son muchas veces contrarios a una economía de inclusión y, por tanto, esto debe cambiar drásticamente. Los modelos formativos deben alejarse del concepto de filantropía y empezar a hablar de modelos inclusivos.
- Los gestores se forman con una mentalidad muy piramidal; ahora deben entender que cada vez se estila más una organización horizontal, paralela, que requiere otras características: más ciencia, implantar el modelo win-win, pasar de la competencia a la colaboración, generar valor conjunto.

Los nuevos gestores empiezan a incorporar en sus compañías otros perfiles. Ya no incorporan sólo economistas, sino antropólogos sociales, sociólogos,...

CONCLUSIONES

Las principales conclusiones extraídas de la investigación son:

1. Aunque en general se está avanzando en el conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte del sector privado, se hace necesaria una labor de sensibilización y comunicación desde los Gobiernos, los organismos multilaterales, las organizaciones de la sociedad civil y las propias empresas.
2. Esta sensibilización debe ser más intensa cuando hablamos de negocios inclusivos. El sector privado, y más concretamente el español, desconoce las posibilidades que le ofrece este tipo de negocios. Es importante señalar que, aunque inicialmente los negocios inclusivos para empresas españolas se puedan entender sólo en países en desarrollo, esta práctica se puede realizar perfectamente en territorio español, dada la situación actual de pobreza y desigualdad.
3. Algunas experiencias internacionales demuestran que los negocios inclusivos permiten alcanzar el logro de un mayor número de ODS y, además, de una forma más integrada en el negocio. Las empresas que desarrollan negocios inclusivos se pueden calificar de “sostenibles”: económicamente, socialmente y medioambientalmente.
4. Aunque cumplir con los ODS puede ser uno de los objetivos, la mayoría de las empresas inician un negocio inclusivo impulsadas por una “oportunidad empresarial”, cubriendo una necesidad concreta identificada en su cadena de valor. En el caso de las empresas españolas, existe además una gran posibilidad de posicionamiento en mercados de países en desarrollo.
5. La iniciativa de emprender un negocio inclusivo viene determinada por el carácter innovador de la empresa y por el impulso, normalmente personal, del máximo responsable de la organización. La existencia de esta “cultura empresarial” es importante para que el negocio inclusivo forme parte de la estrategia de la empresa, y no sea sólo una iniciativa de RSC.
6. Las claves para la práctica de negocios inclusivos para las empresas españolas coincide en gran medida con la práctica internacional y se concretan en :
 - a. Debe **generar valor para la empresa y para la población** a la que se dirige. En este sentido, es muy importante hacer una valoración previa de las características y necesidades de la población, de forma que evite o

corrija previamente posibles obstáculos que surjan en el desarrollo del negocio, y que la población se sienta completamente identificada con el mismo.

- b. Debe **ser rentable**. La empresa tendrá como primer objetivo la rentabilidad económica, pero debe entender que este tipo de negocios pueden tener retornos más bajos y a más largo plazo y, sobre todo, que debe incorporar a la rentabilidad económica estándar, la rentabilidad económica indirecta y la rentabilidad social y medioambiental.
- c. En la medida de lo posible, debe **ser escalable**. Si se logra expandir el negocio, el impacto social y la rentabilidad crecerán exponencialmente. En cualquier caso, la escalabilidad se ha demostrado como una de las características más difíciles de conseguir.
- d. Debe **hacerse con alianzas**. La más importante con las organizaciones de la sociedad civil, que permiten conocer y generar confianza en la población beneficiaria del negocio. En este sentido, también es importante que las ONG empiecen a entender a la empresa como un aliado necesario para trabajar en el desarrollo. Los Gobiernos, los organismos multilaterales y las otras empresas también deben contribuir en sus ámbitos correspondientes. Sólo una acción coordinada podrá impulsar el crecimiento de los negocios inclusivos.
- e. Debe **tener financiación accesible**. Debe crearse un mercado de crédito y de capitales que facilite el emprendimiento de los negocios inclusivos. Aunque la inversión de impacto está creciendo, todavía no se ha consolidado como un instrumento accesible.
- f. Debe **medir el impacto**. La medición de impacto, y fundamentalmente el impacto social, es básico en este tipo de negocios. Las exigencias de transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas que requieren todos los actores del mercado hacen necesaria esta medición.
- g. Debe **disponer de talento**. Las características de este tipo de negocios exigen unos perfiles específicos que no son fáciles de encontrar. Aunque la mayor parte de la nueva generación exige la sostenibilidad de las compañías, es necesario un trabajo conjunto con el mundo académico, para que estos conceptos queden completamente integrados en la formación de las personas.

BIBLIOGRAFÍA

Arenas Barrera, J. (2017). *La inversión de impacto*. Recuperado de <https://ecosfron.org/>

Ashley, C., Harrison, T., Schramm, C. (2014). *The 4Ps of inclusive business: How perseverance, partnerships, pilots and passion can lead to success*. Business Innovation Facility. Recuperado de <https://assets.publishing.service.gov.uk>

Bonnell, V., Veglio, F. (2011). *Inclusive Business for Sustainable Livelihoods*. Field Actions Science Reports. Recuperado de <http://factsreports.revues.org>

Business call to Action (BCtA) y Globescan (2018). *State of Inclusive Business Survey. Report of Results*. Recuperado de <https://globescan.com>.

Business Fights Poverty and the League of Intrapreneurs (2018). *Creating the Conditions for Social Innovation To Flourish In Your Company*. Recuperado de <https://businessfightspoverty.org>

Business Innovation Facility (2012). *Developing Inclusive Business*. Recuperado de <https://www.gov.uk>.

Chevrollier, N., Reintjes, J., Brandt, M. (2015). *Scaling Inclusive Business*. Inclusive Business Accelerator (SNV Group). Recuperado de <http://www.snv.org>

Deloitte (2017). *2030 Purpose: Good business and a better future. La Sostenibilidad en la estrategia de las empresas españolas*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com>

Consejo Empresarial Colombiano para el desarrollo sostenible (CECODES) (2017). *Desarrollo de Negocios Inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones*. Recuperado de <https://www.cecodes.org.co>

Fundación AVINA (2010). *Negocios y Mercados Inclusivos. Definición y marco conceptual para el trabajo de Avina*. Recuperado de <https://es.scribd.com>

Fundación CODESPA (2018). *Curso online de Negocios Inclusivos*. Recuperado de <https://www.codespa.org/>

Fundación CODESPA, Centro de Alianzas para el Desarrollo GlobalCAD (2018). *Negocios inclusivos y empresas españolas. El momento de no dejar a nadie atrás*. Observatorio Empresarial contra la Pobreza.

G20 Development Working Group (2015). *G20 Inclusive Business Framework*. Recuperado de <https://www.ifc.org>.

Garizabal, M., Sánchez, M., Estrada-López, H. (2017). *Negocios inclusivos: Una revisión teórica desde la dinámica colombiana*. Revista Espacios. Vol. 38, N° 47.

Gaertner, K., Ishikawa, E. (2014). *Shared Prosperity through Inclusive Business: How Successful Companies Reach The Base Of The Pyramid*. International Finance Corporation (IFC). Recuperado de <https://www.ifc.org>

- Global CAD (2016). *A Guide to Inclusive Business in the Fast Moving Consumer Goods (Fmcg) Sector*. Inclusive Business Action Network. Recuperado de <https://www.wbcsd.org>.
- Gradl, C., Knobloch, C. (2010). *Brokering Inclusive Business Models*. Private Sector Division, UNDP. Recuperado de <https://www.undp.org>
- International Finance Corporation (2017). *Understanding Inclusive Business: Brochure*. Recuperado de <https://www.ifc.org>
- Ishikawa Lariú, A., Strandberg, L. (2009). *Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos*. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Número 5.
- Krämer, A., Perón, C., Pasipanodya, T. (2014). *Multiplying Impact: Supporting the Replication of Inclusive Business Models*. Recuperado de endeava.org
- Licandro, O. (2009). *Negocios inclusivos: un aporte para su reflexión conceptual y metodológica*. Segundo Foro de Responsabilidad Social Empresarial del MERCOSUR. Recuperado de <https://www.researchgate.net>
- Licandro, O. (2013). *Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos*. Revista Telos, Vol. 15 N° 1.
- López Escorial, M. (2016). *Negocios en la base de la pirámide ¿en países desarrollados?* Planeta Futuro (Diario El País).
- Pacto Mundial Red Española (2016). *El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org>
- Pacto Mundial Red Española (2018). *Las empresas españolas ante la Agenda 2030. Análisis, propuestas y buenas prácticas*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org>
- Porter, M., Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review. Edición Latinoamérica. Recuperado de <http://www.iarse.org>
- Rius, C., Tarifa, P. (2017). *Estrategias para atender nuevos mercados a través de modelos de negocios inclusivos y sostenibles. Guía práctica*. ICEX, ICEX Impact+.
- Scott, L., McGill, A. (2018). *From Promise to reality: Does business really care about SDG?*. PWC. Recuperado de <https://www.pwc.com>
- SNV y WBCSD (2008). *Negocios Inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo*. Recuperado de <http://www.snv.org>
- United Nations Global Compact, WBCSD, Global Reporting Initiative (GRI), (2015). *SDG Compass. The guide for business action on the SDGs*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org>

UNDP (2008). *Creating value for all: strategies for doing business with the poor*. Recuperado de <http://growinginclusivemarkets.org>

Wach, E. (2012). *Measuring the “Inclusivity” of Inclusive Business*. Institute of Development Studies, Practise Paper, Volume 2012, Number 9. Recuperado de <https://www.ids.ac.uk>

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2016). *Contribuyendo a los ODS: El enfoque de los Negocios Inclusivos*. Recuperado de <https://www.wbcsd.org>

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2006). *Oportunidades de negocios para reducir la pobreza: Una guía de campo*. Recuperado de <https://www.wbcsd.org>

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2013). *Llevar los negocios inclusivos a escala*. Recuperado de <http://cecodes.org.co>

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2011). *The inclusive business challenge*. Recuperado de <https://www.wbcsd.org>.

ANEXO 1

ESQUEMA ENTREVISTA

Bloque 1: Datos generales

Sector
Facturación
Resultado económico
Nº empleados
Presencia internacional

Bloque 2: Estructura de la organización y gobernanza

Organigrama global (nivel jefe departamento)
Consejo/órganos de gobierno/comisiones delegadas del Consejo
Comités
Proceso de toma de decisiones

Bloque 3: ¿Por qué se ha planteado la compañía desarrollar negocios inclusivos?

Actividad actual en RSC: acciones, presupuesto.
¿Está la organización sensibilizada con la sostenibilidad? Conocen los ODS?
¿Para qué ODS trabajan?
¿La estrategia de la compañía contempló nuevos productos? ¿nuevos mercados?
¿Existe un departamento de innovación de producto? ¿Fue este departamento el impulsor?
¿Tenía talento interno capaz de innovar?
¿Cómo identificó en qué parte de la cadena de valor podía integrar un negocio inclusivo?
¿Consideró en su momento para el desarrollo del negocio inclusivo los siguientes factores:

- Viabilidad comercial
- Impacto ambiental
- Innovación transversal
- Impacto social positivo sobre el desarrollo humano
- Escalabilidad

Bloque 4: La compañía quiere desarrollar negocios inclusivos. ¿Qué necesita?

¿La compañía conoce las limitaciones de regulación en los nuevos mercados para nuevos desarrollos?
¿Cuenta con talento local para impulsar el desarrollo del negocio inclusivo?
¿La compañía asigna presupuesto de inversión a innovación/nuevos negocios/crecimiento/eficiencia?
¿Cómo se financia la compañía?
¿Los bancos financiadores estarían dispuestos a financiar negocios inclusivos?
¿Tienen acceso a otras fuentes de financiación? ¿Fondos de sostenibilidad?

- ¿Conoce si existen subvenciones públicas que apoyen estas iniciativas? ¿Ventajas fiscales?
- ¿Conoce proyectos públicos que apoyen estas iniciativas?
- ¿Tiene contacto con ONG que puedan ayudar en la implementación de los negocios inclusivos?
- ¿Cómo afecta la tecnología en el desarrollo del negocio?
- ¿Hasta qué punto este desarrollo de negocio inclusivo es puntual o se está trabajando en otros países/áreas? ¿Forma parte de la estrategia de la compañía?
- ¿Hasta qué punto el negocio inclusivo es detonante de otras acciones de RSC?
- ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se han enfrentado para el desarrollo del negocio inclusivo??
- ¿Qué retos hay para poder escalar este tipo de negocios?
- ¿Qué retos hay para la implementación del negocio inclusivo?
- ¿Habría sido útil una formación previa en los pasos a seguir para la implementación del negocio inclusivo?

Bloque 5: ¿Cómo medir el impacto?

- ¿La compañía tiene sistemas de medición de impacto de las acciones que lleva a cabo de RSC?
- ¿Tiene sistemas de información preparados para medir impacto económico?
- ¿Estarían preparados estos sistemas para medir impacto social?
- ¿Tienen una organización por objetivos?
- ¿Los directivos tienen retribución variable por objetivos?
- ¿Aceptaría la cultura de su empresa incluir “objetivos sociales”?