



# NEGOCIOS INCLUSIVOS

GUÍA DE PRIMEROS PASOS



# TABLA DE CONTENIDOS



03

---

INTRODUCCIÓN

04

---

QUÉ SE ENTIENDE POR NEGOCIO INCLUSIVO

07

---

GUÍA DE PRIMEROS PASOS

13

---

CAMINO A UN NUEVO MODELO DE NEGOCIOS

# INTRODUCCIÓN

**D**urante el transcurso del 2014, Empresas del CEADS que participan del Grupo de Trabajo sobre Negocios Inclusivos elaboraron una **Guía de Primeros Pasos** para el desarrollo de un negocio inclusivo. Dicho trabajo se basó en la discusión de casos a nivel local, la experiencia de los profesionales participantes en el desarrollo de proyectos piloto y el análisis de material existente en la materia<sup>1</sup>.

El objetivo de trabajar en una Guía surge de la necesidad de las empresas del Grupo de poder transmitir a otros su experiencia, procesos y aprendizajes en el desarrollo de proyectos innovadores y orientados a un mercado poco explorado por las grandes empresas, el mercado de la base de la pirámide económica.

Un primer punto de partida fue analizar las características (ej. ingreso familiar mensual) y magnitud de la pirámide social argentina, en sus estratos D1 y D2/E. Seguido se expusieron casos y proyectos locales de las empresas participantes, muchos de los cuales se encuentran en progreso, otros no lograron escalar, mientras que algunos están haciendo camino y trayectoria de mercado. Lo importante y rico ha sido que todos sirvieron como acervo para el aprendizaje y el debate.

Valiosa ha sido también la lectura y discusión bibliográfica, como el análisis de casos a nivel internacional.

El resultado es una herramienta orientadora adaptada al contexto local, para el inicio de un modelo de negocio dirigido a la base de la pirámide económica, que ha sido elaborada por empresas activas en la materia. Esperamos también sea de utilidad para otros países de la región y/o con características y contextos similares.

---

<sup>1</sup> Las principales referencias bibliográficas utilizadas y adaptadas al contexto local son:

- <http://reciprocity.co.za/>
- Base of the Pyramid Protocol, 2ª Ed. Erik Simanis, Stuart Hart 2008.

# ¿QUÉ SE ENTIENDE POR NEGOCIO INCLUSIVO?

Las empresas alrededor del mundo están entendiendo que entre los estratos más bajos de la pirámide económica existen oportunidades de mercado, debido a mejoras sociales y mayor concientización, entre otras razones.

Este “nuevo mercado” se rige por otras reglas, al cual además de no haberle prestado atención durante mucho tiempo tampoco lo conocen. Así surgen preguntas tales como: ¿Qué tamaño tiene este mercado? ¿Con qué productos y servicios se pueden satisfacer sus necesidades? ¿Cuáles son los canales de venta para acceder a este mercado? ¿Con quién asociarse? ¿Qué obstáculos existen en este mercado? ¿Qué pasa ante falta de infraestructura y ausencia de capacidades? Desarrollar modelos de negocios que atiendan las necesidades de la base de la pirámide económica es uno de los nuevos desafíos de las empresas.

Aquellas empresas que tengan por objetivo entender los segmentos de bajos ingresos, estrechar lazos y expandir su presencia en esos mercados deberán considerar un nuevo horizonte temporal de trabajo y resultados en el mediano y largo plazo, sumergirse para aprender sobre las necesidades y la manera en que estas preguntas pueden ser respondidas.

Siguiendo la definición del Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) un negocio inclusivo es:



Es decir se presenta a la cadena de valor como un actor importante en el desarrollo del negocio, donde se busca de manera efectiva y sostenible maximizar las ganancias para la sociedad y los negocios. Así el WBCSD identificó cuatro partes de la misma: diseño, obtención de materias primas, fabricación y distribución/ ventas), donde cada una

presenta posibilidades en el desarrollo de un negocio inclusivo. Una empresa puede centrarse en todas ellas o bien en una parte.



Fuente: Inclusive Business Challenge. WBCSD, 2009.

## ¿Qué se entiende por cada una de estas partes de la cadena de valor?

 **Diseño:** Diseñando productos y servicios asequibles y apropiados que cubren las necesidades de las poblaciones de bajos ingresos.

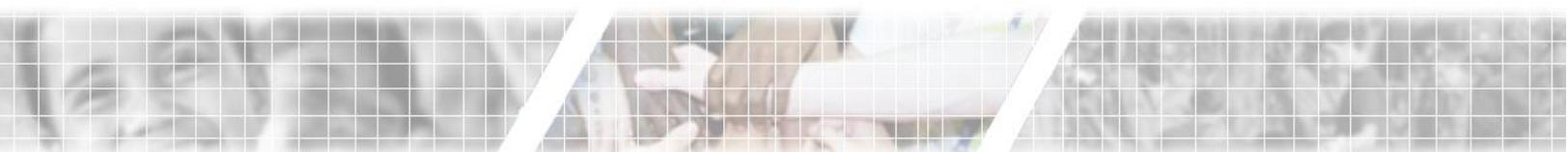
 **Obtención:**

- Abastecimiento de productores locales.
- Cooperación los productores de baja escala y casi siempre de bajos ingresos, a ser parte de una empresa y parte de la cadena de suministros de una industria.

 **Fabricación:**

- Mitigar los impactos negativos de las operaciones en las comunidades que rodean los sitios y apoyar el acceso a servicios básicos para los empleados y comunidades.
- Apoyar contrataciones locales como también apoyar las condiciones de trabajo justas y saludables.

 **Distribución:** Desarrollar redes de distribución para productos y servicios entre negocios de pequeña escala y mejorando el acceso a productos y servicios



Resumiendo los negocios inclusivos pueden crear oportunidades de negocios para empresas y emprendedores de la base de la pirámide, sea de forma directa o a través de una cadena de valor siendo proveedores, distribuidores y retailers. Asimismo, los negocios inclusivos pueden ofrecer productos y servicios accesibles para comunidades de bajos ingresos, como ser: agua, salud, telecomunicaciones, alimentos, viviendas, energía, sanidad. En definitiva se trata de crear comunidades sostenibles. Para Simanis y Duke (2014) se trata de dos grandes desafíos para el sector privado en los mercados de bajos ingresos: *cambiar el comportamiento de los consumidores y la manera en que los productos son confeccionados y entregados.*

Todo ello contribuye a la agenda post 2015 de los organismos internacionales de desarrollo y a nivel local a las políticas públicas que promuevan el desarrollo humano. Para el sector privado asimismo crea valor agregado y competitividad, al acceder a nuevos mercados, fortalecer su cadena de abastecimiento, producción e innovación.



■ *El carácter innovador en la identificación de oportunidades para involucrar a las comunidades de bajos ingresos a través de la cadena de valor supone un desplazamiento del foco de trabajo desde la BDP como consumidor hasta la idea de socio empresarial, con el cual la compañía establece un diálogo profundo para integrar capacidades y construir compromisos compartidos en una nueva propuesta de generación de valor.*

Casado Cañeque, et al., 2009.

# GUÍA DE PRIMEROS PASOS

Una vez realizado el recorrido bibliográfico el equipo de trabajo se centró en la utilización de dos fuentes a fin de desarrollar las cuatro etapas (en adelante Las 4i) y volcar su experiencia de trabajo en campo.



Empresas interesadas en embarcarse en proyectos pilotos que tengan por objetivo comunidades de bajos ingresos en su cadena de valor sea en el diseño, obtención de productos o servicios, y/o la distribución podrían seguir el proceso planteado en estas cuatro etapas mencionadas. Las mismas son interactivas y se alimentan una con la otra. Se recomienda comenzar por la Etapa 1, aunque probablemente suceda que los asuntos de las distintas etapas comiencen a surgir antes del desarrollo presentado en esta guía.

A continuación se describen las mismas:

Informarse sobre el contexto de mercado en el que se desea introducirse es un primer paso clave para poder entender hacia donde irá el proyecto y poder establecer el alcance. Esta etapa plantea los **interrogantes** tales como:

¿Qué tan grande es el mercado? ¿Cómo cambiar los patrones de gasto y cómo son los productos y servicios utilizados en la BDLP? ¿Quién los vende y a través de que canales de distribución? ¿Qué modelos de negocio innovadores ya han logrado resultados en los segmentos de menores ingresos, y cómo se han puesto en práctica?

## Aspectos claves a considerar:

- Reconocer líderes dentro de la empresa para convencer a otros dentro de la misma organización y dispersar un nuevo conocimiento dentro de la organización.
- Hacer un reconocimiento del lugar con los profesionales involucrados en el proyecto para:
  - Entender las necesidades reales del mercado y no las necesidades percibidas<sup>2</sup>.
  - Mejor involucramiento en el proyecto.
  - Vincularse con la comunidad y las autoridades locales.
  - Gestionar riesgos.
  - Promover la innovación. Esto puede implicar ofrecer soluciones integrales en lugar de un producto o servicio aislado.
- Empezar con un proyecto piloto, ver los errores y riesgos, proceder a las mejoras y luego darle mayor escala. Es muy importante definir el alcance para luego poder precisar cuando el proyecto está implementado y mostrar resultados a la organización. Asimismo identificar inversión y financiamiento.

<sup>2</sup> Una herramienta interesante a considerar es el Global Consumption Database del Corporación Financiera Internacional (IFC) que provee información sobre los mercados de la base de la pirámide. Aunque aún no cuenta con data de Argentina, puede dar una idea de que tipo de información recolectar.

- **Apoyarse en una organización aliada que fiscalice el proyecto. Por ejemplo una ong.** El reconocimiento internacional y/o local que tenga la organización aliada es muy importante para la reputación de la empresa. Asimismo esta organización podrá ejercer de gestora y/o coordinadora con organizaciones más pequeñas y locales, que en muchas ocasiones conocen mejor el terreno, la comunidad, los hábitos, las costumbres y ofrecer enfoques ricos.
- **Trabajar con aliados que también estén preocupados por las mismas necesidades que la empresa.** Por ejemplo si el tema central es el agua, y la empresa busca dar un servicio o producto puede ser una buena idea trabajar con alguna organización internacional que promueva el acceso a comunidades de bajos recursos del agua.

## 2i INTRODUCIRSE

El segundo paso hacia la comprensión del mercado a satisfacer es escuchar y hablar con la gente. Es clave profundizar en la perspectiva de las comunidades y/o mercados de bajos ingresos para conocer sus vivencias, expectativas y tensiones. A tal efecto se pueden utilizar herramientas tales como:

- Jornadas de Aprendizaje
- Inmersión directa de en zonas carenciadas
- Diálogos con las familias, con los miembros de las clases medias emergentes, con los propietarios de pequeñas empresas.

Otro paso a considerar dentro de esta etapa es verificar lo informado en el campo a través de las entrevistas, diálogos, etc.; es decir hacer un doble chequeo.

Asimismo el proyecto debería compartirse dentro de la empresa y no anclarse en un área de gestión. Este tipo de modelo de negocios implica muchos cambios y adecuaciones para poder llegar a ser fructíferos, lo que involucrará a las distintas áreas de negocios. Si estas áreas están motivadas e introducidas desde el comienzo del proyecto todo redundará en soluciones conjuntas y se podrán implementar más rápidamente una vez definido el accionar.

# 3i

## INVESTIGAR

Esta etapa implica la realización de estudios de campo en profundidad. Principalmente se destacan las siguientes acciones:

- Verificar el alcance propuesto del proyecto para ver cuando se da por implementado el mismo.
- Recoger datos cualitativos específicos e información cuantitativa.
- Conocer las necesidades y expectativas del consumidor.
- Identificar las redes adaptadas al por menor para llegar a estos consumidores: redes de micro-distribución y cadena de valor existente, proveedores a los que se pueda ayudar a fortalecer su capacidad y alcance, organizaciones socias de la empresa o cadena de valor que desde la informalidad presten servicio, almacenes pequeños, tiendas.
- Analizar si existen casos de éxito ya implementados o bien si hubieron en el pasado (el estado actual del mercado, por ejemplo, el posicionamiento de la competencia)
- Definir cuáles son los indicadores que se van a medir y seguir en el tiempo (tener en cuenta la escala, los beneficios directos e indirectos y su impacto en el desarrollo<sup>3</sup>).

**RESUMEN DE ACCIONES**

- **Fundamento:** Proporcionar una progresión lógica para que la empresa desarrolle sus conocimientos y comprensión de las oportunidades en mercados de bajos ingresos.
- **Enfoque paso a paso:** Investigación documental, seguido de una introducción gradual en la realidad a través de viajes de aprendizaje y la investigación de campo.
- **Objetivo final:** Poner a prueba las hipótesis y modelos en las condiciones de la vida real, y así sentar las bases para el crecimiento sostenible y el desarrollo de un modelo de negocios inclusivos.

<sup>3</sup> El WBCSD tiene dos trabajos desarrollados en torno a este tema: “Guía de Medición de Impacto” (2008) y “Midiendo el Impacto Socioeconómico – Guía para empresas” (2012).

- Ver procedimientos internos si se adecúan a la realidad del proyecto.
- Fijarse objetivos intermedios en las distintas etapas de implementación para ir monitoreando los avances.
- Evaluar el impacto de un posible cierre del proyecto en caso de que no se logre cumplir objetivos ni obtener los resultados esperados.

Interesante para considerar en esta etapa de investigación de mercado, es el recientemente informe publicado por el BID sobre oportunidades de negocio en América Latina y el Caribe<sup>4</sup>, tanto desde los datos e información presentada como enfoque de análisis.

El reporte brinda datos acerca del tamaño de la BDP, sus características socioeconómicas, la segmentación, los patrones de gastos y factores relacionados a la demanda. Asimismo proporciona información sobre las preferencias de los consumidores del segmento e identifica mercados desatendidos y oportunidades de negocio. Finalmente, el informe analiza la oferta en los mercados de la BDP y estudia cuáles son los modelos de negocio, los canales de distribución y los insumos que han permitido que las empresas sirvan de manera exitosa a este segmento de la población en América Latina y el Caribe.

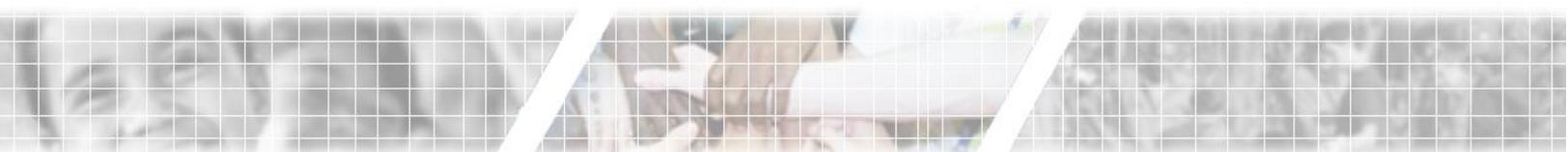
## 4i IMPLEMENTAR

Después de investigar la BoP e identificar posibles rutas de mercado, resultados y recomendaciones deben ser probados en condiciones reales. De esta etapa surgen inquietudes tales como:

- ¿Es el enfoque económicamente viable?
- ¿Desafíos y obstáculos que pueden transformarse en oportunidades?
- Diseño, planificación y gestión de estudios piloto puestos a prueba. ¿Cuándo doy por implementado el modelo de negocio? ¿Cuándo doy por concluido el proyecto?

---

<sup>4</sup> El título de la publicación es “*Un mercado creciente de US\$750 mil millones: Descubriendo oportunidades en la BDP en América Latina y el Caribe*”.

- 
- Mejoramiento de los modelos experimentales. ¿Qué funciona y que no funciona?
  - Diseñar un buen plan de comunicación para disminuir los potenciales riesgos. Incluso analizar si no es conveniente que alguna de las organizaciones sociales aliadas lideren la campaña de información, a fin de brindar credibilidad adicional al producto o servicio ofrecido.

Un trabajo realizado por el WBCSD (2006), “Oportunidades de negocios para reducir la pobreza” se plantea *la forma como las empresas responden a este reto y su habilidad para generar bienestar y oportunidades decisivas en el largo plazo*. Dicho trabajo puede resultar de interés, ya que complementa los cuestionamientos planteados en las cuatro etapas de la presente guía.

Cabe desatacar que la temática sobre los negocios inclusivos ha venido transitando distintas dinámicas y continuamente se exploran nuevos horizontes. En esta línea de análisis, recientemente Casado Cañequé y Hart (2015) han comenzado a hablar de la BOP 3.0. El énfasis está puesto en los aspectos que hacen a un modelo de negocios sustentable anclado en toda la organización, sostenido por la co-creación y la innovación abierta en pos de la prosperidad de economías locales.

## CAMINO A UN NUEVO MODELO DE NEGOCIOS

Introducirse en estos nuevos mercados no se logra sin enfrentar algunos desafíos y riesgos. Los productos y/o servicios necesitan ser accesibles, estar disponibles en los lugares y espacios a los que las personas suelen frecuentar a la hora de abastecerse, y ser atractivos. Esto significa que la innovación y la eficiencia serán vitales para ayudar a la industria a desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores de la base de la pirámide<sup>5</sup>.

La Guía propone cuatro etapas para la iniciación en un proyecto orientado al estudio de un proyecto orientado la base de la pirámide, como resultado de un recorrido de análisis bibliográfico y experimental de empresas argentinas que se han embarcado en programas o proyectos pilotos. La experiencia adquirida les ha permitido desarrollar “Las 4i”, identificadas como: 1) informarse sobre el mercado a introducirse; 2) generar espacios de escucha y diálogo con quienes forman parte de ese mercado; 3) realizar estudios de campo en profundidad y por último 4) desarrollar un piloto.

Asimismo implica la capacidad de co-crear dentro de este mercado, con aquellos que serán beneficiarios y usuarios directos de los productos y/o servicios a desarrollar. Desde la perspectiva del sector privado es salirse de proyectos de asistencia, y promoción social a crear soluciones que redunden en la transformación social. Pero sin dejar de hacer negocios.

Las empresas que consigan transferir sus aprendizajes y logros a otras áreas de operaciones o generen nuevos mercados, serán aquellas que obtengan más beneficios, mejores impactos y capacidades para aumentar la escala.

---

<sup>5</sup> La publicación del WBCSD (2013) titulada “Llevar los Negocios Inclusivos a Escala”, es un próximo paso a tener en cuenta en el desarrollo de este tipo de negocios, ya que lo que analiza son las barreras que surgen a la hora de darle a estos proyectos escala y propone soluciones que las compañías líderes están aplicando para resolverlas.

## Grupo de Negocios Inclusivos

En los últimos años el sector privado ha incursionado en nuevos modelos de negocios orientados a la base de la pirámide económica. Su lógica ha sido generar ganancias introduciendo a personas de bajos ingresos en algún punto de la cadena de valor u ofreciendo productos o servicios acordes a las necesidades de esa población objetivo. En este sentido, el rol del CEADS siempre ha sido acompañar a sus miembros en las distintas etapas evolutivas de las temáticas relacionadas a los negocios y la sustentabilidad. Dado el interés entre nuestros miembros sumado a la madurez de la temática se desarrolló en 2013 reuniones con empresas miembro interesadas en trabajar el tema de los negocios inclusivos.



Los objetivos del grupo de trabajo son:

1. Facilitar un espacio de intercambio de modelos de negocios y sus aprendizajes.
2. Analizar las tendencias de la temática.
3. Compartir herramientas.
4. Intercambiar bibliografía.

## Acerca del CEADS:

El CEADS es el capítulo argentino del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), una asociación global que componen más de 230 compañías líderes y que a partir del trabajo conjunto con los CEOs que la integran, está definiendo la agenda del desarrollo sostenible a nivel mundial. CEADS es la organización en sustentabilidad ciento por ciento empresarial, que conjuga la agenda global con la realidad local.

El CEADS es una organización no sectorial que nuclea a 80 empresas de primer nivel pertenecientes a diferentes sectores de la economía argentina, que suma sinergias en el logro de sociedades sostenibles. Su misión es proveer liderazgo empresarial para catalizar el cambio hacia el desarrollo sostenible y facilitar procesos para la licencia social de las empresas a operar, innovar y crecer.

[www.ceads.org.ar](http://www.ceads.org.ar)



@ceads\_ar

---

ESTE TRABAJO SE REALIZÓ GRACIAS AL APORTE DE LAS EMPRESAS MIEMBRO DEL GRUPO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DEL CEADS Y LA COORDINACIÓN TÉCNICA DE ANA T. MURO:

- ARCOR
- AGUAS DANONE ARGENTINA
- DIRECTV
- EY
- NIDERA
- PEPSICO
- PETROBRAS
- SECURITAS ARGENTINA
- TELECOM
- TGN
- TGS

AGRADECEMOS LOS VALIOSOS COMENTARIOS Y APORTES DE FILIPPO VEGLIO (WBCSD).

---