



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TÍTULO: EL VALOR COMPARTIDO A TRAVES DE NEGOCIOS
INCLUSIVOS COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN
EL ECUADOR.**

**TRABADO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CIENCIAS
EMPRESARIALES**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

William Eduardo Marriott Blum

NOMBRE DEL TUTOR:

Eco. Emilio Gallardo

SAMBORONDÓN, ABRIL, 2017

Resumen. Debido a la crisis económica y social que vive Ecuador y a la creciente competitividad en los mercados, la necesidad por parte de las empresas de generar soluciones innovadoras y socialmente responsables que permitan un desarrollo empresarial sostenido es eminente. En este trabajo se otorga la búsqueda e implementación de estrategias efectivas para las problemáticas sociales al actor institucional con mayor nivel de competencias, siendo la empresa privada, el agente mejor calificado para llevar a cabo dicho papel. Esta investigación presenta un estudio cualitativo de 30 empresas en el país con proyectos de negocios inclusivos en operación. Se entrevistó a dichas compañías para analizar los factores que determinaron la inclusión de personas de la base de la pirámide a la cadena de valor una estrategia de desarrollo empresarial exitosa en Ecuador. Entre los resultados, se logró discernir los factores determinantes para cada empresa tomando en cuenta su actividad e industria en la que opera. Se analiza la teoría de los negocios inclusivos, el ciclo de evolución de la idea de trabajar con personas de escasos recursos y el poder que tienen las empresas privadas en cuanto a la implementación de estos emprendimientos inclusivos.

Palabras clave: pobreza, negocios inclusivos, base de la pirámide, empresas, inclusión social, emprendimientos inclusivos, cadena de valor, valor compartido.

Abstract. Due to the economic and social crisis in Ecuador and increasing market competitiveness, the need for companies to generate innovative and socially responsible solutions that allow sustained business development is eminent. In this academic work, the search and implementation of effective strategies for social issues is granted to the institutional actor with the higher level of competencies, being the private sector, the agent best qualified to carry out this role. This research presents a study of 30 national companies with inclusive business projects in operation to analyze the factors that determined the inclusion of people from the base of the pyramid to the value chain of these companies a successful business development strategy in Ecuador. Theory of inclusive business is analyzed, the cycle of evolution of the idea of working with poor people and the power that private companies have in the implementation of these inclusive ventures.

Keywords: poverty, inclusive business base of the pyramid, businesses, social inclusion, inclusive ventures, value chain, shared value.

Introducción

La pobreza es una materia que ha pasado a primer plano en la mente de las grandes corporaciones quienes finalmente han logrado comprender que su desarrollo empresarial y su productividad dependen del estado en que se encuentre la comunidad en la que operan. Se empieza a cuestionar la efectividad de las acciones en contra de la pobreza de las ONG y los gobiernos. Puesto a que la naturaleza del problema es de tan magnitud que ha quedado en evidencia que, tras los enormes esfuerzos de organizaciones sociales y estados de cooperación nacional, las ONGs y los gobiernos, por si solos, no podrán resolver el problema de la pobreza.

En las últimas décadas se ha puesto en consideración la inserción del sector privado como actor importante en el combate a la pobreza. En esta ocasión, un capitalismo social se ha venido formando entre las grandes corporaciones tras la necesidad de reducir costos y aumentar el uso eficiente y eficaz de los recursos, que la actual competencia en el mercado les exige. Para esto, las empresas han venido formando pequeños negocios de mutua ayuda con los sectores de bajos ingresos.

En las últimas décadas el sector privado ha comenzado a evidenciar el potencial que existe en hacer negocios con los sectores de bajos ingresos. Estos negocios particulares empiezan a recibir un gran apoyo a nivel mundial por parte de organizaciones internacionales como el *Social Enterprises Knowledge Network* (SEKN), Fundación AVINA, FUNDES, el Servicio Holandés de Cooperación (SNV), el *World Business*

Council for Sustainable Development (WBCSD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (Licando, 2009).

Por último, en el mundo de las organizaciones sociales y de la cooperación internacional comenzó a madurar la idea de que no es posible la inclusión social sin inclusión económica (Licandro, 2013). Lo que abre apertura a nuevas y más completas estrategias de inclusión de los sectores de bajos ingresos.

El hecho de emprender negocios con los sectores de bajos ingresos tuvo sus antecedentes en la filantropía estratégica, a través de la cual las empresas del sector privado buscaban realizar aportaciones que permitieran contribuir a aliviar los problemas sociales, económicos y ecológicos que se estaban presentando en el mundo (Torre, 2011). Dichas estrategias filantrópicas proporcionaban a las empresas beneficios a nivel de imagen y reputación corporativa.

Posteriormente con el surgimiento del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, las empresas reconocieron la oportunidad de, a través de prácticas socialmente responsables, generar un posicionamiento entre sus mercados meta y contribuir a mejorar sustancialmente sus ventas (Torre, 2011). Dejaron atrás la búsqueda de alcanzar únicamente una buena imagen corporativa para desarrollar ventajas competitivas mediante la creación de alianzas estratégicas. Dichos vínculos estratégicos con otros actores relevantes tales como instituciones gubernamentales y otras empresas (Harvard Business Review América Latina, 2009), que ayudasen a la organización a estar en posiciones ventajosas en comparación a la competencia.

En las últimas décadas se ha venido tratando el tema de inclusión como una nueva modalidad de hacer negocios con la base de la pirámide (BdP), al considerarlos como consumidores potenciales. El reto de hacer negocios con la BdP surge en respuesta del alto nivel competitivo que las empresas están intensamente expuestas a enfrentar en el mercado. Al implementar estrategias de negocios con los sectores pobres, las empresas lograrían cumplir sus objetivos de mantener sus niveles de rentabilidad.

El concepto de Negocios Inclusivos (NI) resulta de la evolución de una idea propuesta en el año 2000 por el profesor C.K. Prahalad de la Universidad de Michigan, quien revolucionó el mundo de los negocios al afirmar que las grandes corporaciones multinacionales pueden ganar dinero en los segmentos más pobres de la población (Prahalad, 2005). Esta teoría plantea la posibilidad de obtener inmensas cantidades de ganancias al enfocarse en el mercado de los sectores de escasos ingresos debido a su proporción poblacional, como lo afirma en su libro:

“La verdadera fuente de promesas en el mercado no está en los pocos ricos del mundo desarrollado, ni siquiera en los consumidores de medianos ingresos de los países en desarrollo, sino en los billones de pobres en cierne que comienzan a incorporarse por primera vez en la economía de mercado” (Prahalad C. K., 2005).

Para generar capacidad de compra en estos sectores y además aliviar el grave problema de la pobreza, se necesita algo más que verlos como mercados potenciales. También se requiere ayudarlos a generar ingresos que sirvan para que estos mercados puedan consumir (Torre, 2011). Con base a esta idea se logra ampliar el alcance de la teoría de la inclusión y surge un nuevo reto, el cual se basa en buscar estrategias que

logren integrar a individuos de la BdP como productores y distribuidores dentro de las cadenas de valor de las empresas. Es así como el concepto se amplía y propone el enfoque de negocios inclusivos como una solución más completa.

Por ende, entendemos Negocios Inclusivos (NI) como iniciativas de negocios con los sectores de bajos ingresos en las que estos participan como productores, distribuidores o consumidores en una cadena de valor rentable y escalable (Harvard Business Review América Latina, 2009).

Estas estrategias de NI forman parte de una segunda generación de negocios con la BdP, que se basa en dos principios. El primero consiste en la noción de “valor recíproco” o creación de valor compartido, con la que se propone que cada etapa del proceso debe crear valor para todos los socios, en términos relevantes para cada uno. Y, en segundo lugar, el principio de co-creación, que promueve la necesidad de la empresa de trabajar en igualdad de colaboración con las comunidades de la BdP para imaginar, crear y hacer negocios sostenibles (Simanis, 2008).

El problema reside en dos pilares fundamentales. La primera parte del problema radica en la forma ambigua de realizar negocios poniendo como objetivo principal aumentar los niveles de rentabilidad de la empresa a corto plazo. Pueda que exista la presión del alto nivel de competencia en el mercado que conlleve a corporativos a optar por decisiones de bajo riesgo y de resultados a corto plazo como lo son reducir costos o buscar países donde la mano de obra sea barata. Sin embargo, son estrategias cuyas utilidades son insostenibles, de corta duración y que al final terminarían representando un

costo mayor para la empresa que haber implementado estrategias de creación de valor compartido por medio de los negocios inclusivos.

La segunda parte del problema radica en la forma errónea en que el sector privado, en general, ha definido y conceptualizado los negocios inclusivos, viéndose este tipo de estrategia como una especie de dádiva y no como lo que es, una estrategia gerencial de “ganar y ganar”. En consecuencia de esto, las tácticas y metodologías empleadas para implementar estrategias de NI no son las adecuadas, las que conllevan a su fracaso y/o evasión de implementarlas.

Este artículo académico tiene como propósito los siguientes objetivos:

- Emerger una comprensión más profunda de la competencia y de la creación de valor económico a través de los Negocios Inclusivos.
- Exponer los factores determinantes en la implementación exitosa de valor compartido a través de los Negocios Inclusivos.
- Demostrar los factores que las empresas que aplican estrategias de negocios inclusivos tienen en común y verificar las condiciones en las que se aplicaron dichas estrategias.
- Comprobar que las estrategias de negocios inclusivos sirven como estrategias de desarrollo empresarial y generación de fuentes de ingresos sostenibles.

Este trabajo de investigación analiza la generación de un desarrollo empresarial sostenido teniendo como consecuencia aliviar una problemática trascendental como lo es la pobreza mundial mediante la implementación de estrategias innovadoras de inclusión económico-social y la creación de valor compartido a través de los Negocios Inclusivos.

La coordinadora del programa “Negocios Inclusivos: Ganamos Todos” de la alianza SNV-BID Fomin en Ecuador, Lissy Vélez (2011) asegura que Ecuador es el país que posee la mayor cantidad de los Negocios Inclusivos. Por lo que otorga un grado mayor de relevancia siendo esta investigación implementada justamente en el país con la mayor cantidad de negocios inclusivos exitosamente implementados en el mundo.

Empresas como: Pronaca, Floralp, Ile, Supermercados La Favorita, Colineal, Epacem, Farmaenlace, Novacero y Cervecería Nacional; (Romero, 2011) sumando a estas empresas predominantes en la agroindustria y en la industria farmacéutica son casos de empresas en nuestro país que han implementado exitosamente negocios inclusivos a su cadena de valor y que a través del tiempo su productividad y rentabilidad aumentan de manera considerable y consistente.

En Ecuador, existe una variedad de experiencias empíricas de empresas cuyos proyectos inclusivos pueden ser analizados para comprender los factores determinantes vinculados a la creación de valor compartido. A su vez, exponer la viabilidad y rentabilidad de incluir a la base de la pirámide en la cadena de valor a través de estrategias de negocios inclusivos para su replicación en las demás empresas ecuatorianas.

Esta investigación se enfoca en el punto de vista de las empresas en vez de la pobreza como tal. Si bien es cierto que la creación de valor a través de los negocios inclusivos brinda altos niveles de rentabilidad sostenible en las empresas a mediano-largo plazo, muchos departamentos financieros recomiendan altamente a sus superiores evadir esta estrategia debido al alto costo y riesgo que representa el desafío de implementar modelos de negocios inclusivos a su cadena de valor. Sin embargo, aunque el alto costo

y riesgo son evidentemente una realidad, también lo es mantenerse optando decisiones de reducción de costos a corto plazo como trasladarse a países en donde la mano de obra sea baja o buscar la importación como único recurso de abastecimiento en cuanto a materia prima.

Quizás cumplan el objetivo de reducir costos y generar mayores niveles de rentabilidad pero son decisiones que no perdurarán en el tiempo, no están sujetas a ningún tipo de respaldo legal o social que garantice que siempre existirá mano de obra barata o en el caso de Ecuador, un aumento en los impuestos por importación. Por lo que la creación de valor compartido a través de los negocios inclusivos es la estrategia que mejor representa, hasta la actualidad, incrementar los niveles de rentabilidad de las empresas y reducir los niveles de pobreza ya que buscan incluir económica y socialmente a un sector inmóvil, de bajos ingresos, que potencialmente son capaces de generar ahorros significativos en el mediano plazo y generar grandes cantidades de fortuna para la organización mediante la co-dependencia, co-evolución y co-aprendizaje entre las empresas y los sectores de bajos ingresos (Porter y Kramer, 2011).

Marco Teórico

A pesar que los NI son el resultado del desarrollo de teorías que pretenden proporcionar una posible solución a la necesidad de disminuir la pobreza en el mundo, no podemos dejar a un lado el factor que quienes las efectúan o podrían efectuar este tipo de estrategias buscan un beneficio que justifique el riesgo de invertir en negocios con la BdP. Sigue existiendo la falta de un apropiado incentivo que trascienda el fortalecimiento de una imagen corporativa y que sea evidencia de que los NI resultan ser igual o más

rentables que cualquier otra estrategia gerencial que una empresa pueda aplicar para incrementar sus índices de productividad tanto en costos como en ventas. Por dicha razón, este artículo de investigación se enfoca en los NI desde el punto de vista del empresario y como estrategia empresarial, analizando los factores determinantes en el éxito de la creación de valor compartido e inclusión de la base de la pirámide en la cadena de valor y de este modo poner en evidencia la creación de valor compartido a través de los negocios inclusivos como estrategia de desarrollo empresarial. El marco teórico que se utilizará para llevar a cabo el objetivo de esta investigación partirá por los conceptos de Porter y Kramer de “*valor compartido*” y la literatura de James Austin y Michael Chu “*La empresa privada y los sectores de bajos ingresos: Encontrando nuevas armas para combatir la pobreza*”. Ambas teorías forman parte sustancial que llevó al desarrollo de la inclusión de la BdP hasta una versión más innovadora y completa como lo son los NI.

Por un lado tenemos el concepto de Porter y Kramer, de la creación de valor compartido, quienes nos brindan un aporte visualizado a la sustentabilidad de los negocios (Licandro, 2013). Esta teoría es relevante en esta investigación puesto que se enfoca en el aspecto de la creación de negocios sostenibles y los beneficios que le otorga a la organización implementarlos mas no se encierra en una visión desde la perspectiva de la inclusión social. Y por el otro lado, Austin y Chu nos detallan las modalidades de intervención del sector privado en el desarrollo de NI y las condiciones por la cual la empresa privada es el agente más indicado y capacitado para desarrollar estrategias de NI. Esta lectura es relevante en esta investigación puesto a que a pesar de hacer referencia

a la problemática de la pobreza mundial, analiza el posible agente que pueda desarrollar estrategias a gran escala, sostenibles, y que sean tanto eficientes como eficaces.

Porter y Kramer definen el valor compartido como “*las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera*” (Porter y Kramer, 2011). Este concepto parte de la problemática de las empresas que pasan por alto las necesidades de sus grupos de interés al enfocarse en estrategias de corto plazo. No hay duda de que el alto nivel competitivo en los mercados de capitales mantendrá impulsando a las empresas para que sigan generando utilidades al corto plazo a costas de las necesidades de la sociedad. Sin embargo, esas utilidades a menudo no perdurarán en el tiempo y se perderán oportunidades mucho más grandes (Porter y Kramer, 2011).

La teoría de la creación de valor compartido reconoce que las necesidades sociales definen los mercados, y por ende, los males que tenga la sociedad terminará creando costos internos a las empresas. Sin embargo, los autores aclaran que la teoría no consiste en compartir el valor que ha sido previamente creado por las firmas mediante alguna forma de redistribución. Más bien, consiste en expandir la torta del valor económico y social (Porter y Kramer, 2011).

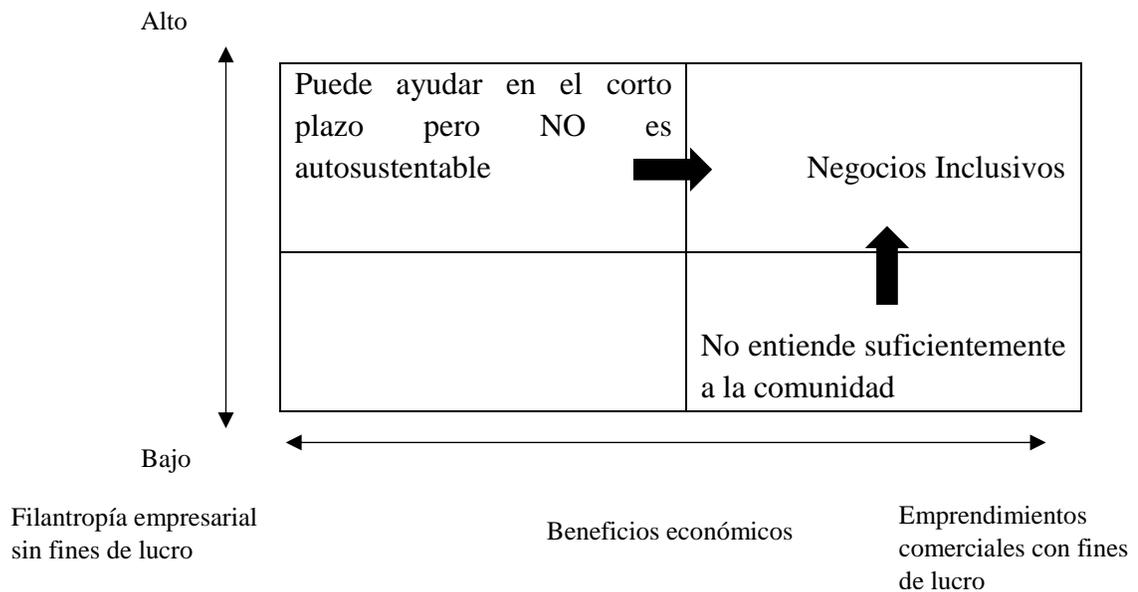


Figura 1. Maximización del valor social y económico (World

Business Council for Sustainable Development, 2010)

Las empresas han demostrado con el pasar del tiempo una mayor comprensión de la productividad y comienzan a comprobar la falacia de reducir costos de corto plazo. Dichas estrategias terminan disminuyendo y limitando la sustentabilidad de la productividad en una empresa, por lo que enfoques que requieran estrategias más innovadoras, como el de valor compartido, están apareciendo en el radar de las empresas.

Por el otro lado, tenemos la visión de los autores James Austin y Michael Chu sobre el rol importante que la empresa privada representa para el desarrollo de negocios inclusivos. Estos autores sostienen la necesidad de otorgar la búsqueda e implementación de estrategias efectivas para las problemáticas sociales al actor institucional con mayor nivel de competencias, siendo la empresa privada, la que los autores califican como el sector que cumple con las condiciones idóneas para llevar a cabo dicho papel. Según los autores la empresa privada posee: a) escala, ya que se trata de una solución que debe de

llegar a millones de personas; b) permanencia en el tiempo, ya que según el autor esa solución seguramente llevará muchos años y, como bien señala, los políticos y las agendas políticas tienden a ir y venir, pero las industrias permanecen (Austin, 2006) y c) eficiencia y eficacia, es decir, la capacidad de utilizar de la forma más productiva posible los recursos disponibles; y, en ese sentido las industrias y los mercados han demostrado la habilidad para operar masiva, permanente y eficientemente (Austin, 2006).

Estudios de casos realizados a nivel de América Latina ha permitido identificar cuatro escenarios comunes que las empresas tienen al momento de intervenir en la creación y operación de los negocios inclusivos (Licandro, 2013). Independientemente de la actividad que desempeñe la empresa, las modalidades de intervención con los sectores de bajos recursos son: a) Promover la creación de emprendimientos asociativos a la empresa. En general, las empresas promueven la creación de NI incorporados a su cadena de valor con el fin de adquirir nuevos y fieles proveedores a quienes comprar insumos o servicios. b) Adquirir insumos o servicios de NI preexistentes. En el escenario anterior hace referencia a la empresa con la capacidad de convertirse en el único cliente del emprendimiento inclusivo. Sin embargo, esto no se relaciona con la realidad puesto a que un emprendimiento inclusivo tiene la misma competencia del mercado y por ende las mismas aspiraciones de seguir creciendo sin depender de una sola empresa. Por lo que existirán emprendimientos inclusivos dispuestos a ofrecer sus insumos o servicios a todas las empresas en la industria en la que participen. c) Facilitar el acceso a insumos o mercados. Con el respaldo de años que poseen las empresas en la industria en que se desarrollen, estas pueden apoyar a los emprendimientos inclusivos para un mejor acceso

a insumos y mercados. Y por último, d) Promocionar o ser portavoces de negocios inclusivos en las acciones sociales. Esta última modalidad de intervención la empresa transmite información o comunica la existencia y su operación con emprendimientos inclusivos como una manera de compromiso con la comunidad y/o políticas de responsabilidad empresarial.

En la siguiente nota se ilustró una serie de ejemplos genéricos en donde se presenta las distintas alternativas para la creación de NI en determinadas áreas en la cadena de valor y las cuatro modalidades de intervención de las empresas.

Tabla 1

Modalidad de intervención de la empresa

Los Colectivos de la BdP como	Crea NI incorporados a su cadena de valor	Adquiere bienes y servicios de NI ya existentes	Facilita el acceso a insumos y mercados	Incluye la promoción de NI en sus acciones sociales
Proveedores exclusivos	Agroindustria organizan grupo de pequeños productores y lo convierte en su proveedor	Supermercado contrata la producción de cercados de un NI gestionado por un OSC	Emprendimiento inclusivo gestiona los residuos de una empresa privada	Empresa agroindustrial financia mejoras en la vivienda de pequeños productores que la proveen
Proveedores compartidos	Empresa desarrolla un NI, que luego provea a otras empresas	Empresa contrata cooperativa de servicios de limpieza	Supermercado facilita el acceso a góndolas para exhibir producto de NI	Empresa compra regalos empresariales vendidos por NI
Agentes que agregan valor a productos de una empresa	Empresa desarrolla pequeños instaladores de sus productos	Empresa maderera contrata carpinteros para producir y vender muebles con sus enchapados	Empresa forestal facilita pastoreo en sus campos a productores familiares	Empresa frutícola vende frutas a NI para la producción de dulces, bajo condiciones muy ventajosas
Agentes que comercializan	Fabricante de cerámicas crea un	Empresa contrata servicios a call	Empresa aporta tecnología a	Empresa de venta directa ejecuta

los productos de una empresa	canal de distribución con SBI dirigido al mercado SBI	center de personas con discapacidad	minoristas de los SBI que venden sus productos	acciones sociales orientadas a su red de vendedores
Producen y venden directo al consumidor final	Empresa asiste a NI que desarrolló como proveedor de insumos, para que venda excedentes a consumidores finales.	Empresa contrata NI textil para ser su proveedor de uniformes para el personal	Empresa textil entrega retazos de telas a cooperativa que fabrica prendas para los SBI	Empresa de venta directa presta su canal para que un NI comercialice algún producto

Nota. Ejemplos genéricos de negocios inclusivos según forma del NI y modalidad de intervención de la empresa (Licandro, 2013).

En el artículo de los autores Austin y Chan destacan las fortalezas que tienen las empresas para combatir la pobreza a nivel mundial. Sin embargo ambos autores concuerdan que siguen existiendo incógnitas de las estrategias a tomar para llevar a cabo una solución social con fines no únicamente lucrativos sino de generación de valor a través de la inclusión de los sectores de menor ingreso.

En el artículo *“Finding A New Waepon To Attack Poverty”* los autores Austin y Chan hacen referencia a la teoría de C. K. Prahalad, el cual afirma que existe una fortuna en el fondo de la pirámide. Para los autores, la teoría de Prahalad de trabajar con la base de la pirámide demuestra que existe la posibilidad de una nueva forma revolucionaria de hacer negocios o emprendimientos sociales. Por lo que el artículo complementa las bases teóricas de Prahalad enfocado en el sector privado por ser este, el agente más capacitado para la creación de valor compartido.

La filantropía y los gobiernos efectivamente han realizado grandes sumas de contribuciones financieras para ayudar a resolver la pobreza a nivel mundial, pero son

agentes cuyas acciones no logran trascender la barrera de sostenibilidad en el tiempo. Es decir, la ayuda es momentánea. El síntoma es tratado mas no se logra curar la enfermedad. La filantropía no funciona como solución ante la problemática de la pobreza puesto a que la falta de recursos financieros y una organización estructural que le permita alcanzar y mantener escalas masivas. En cuanto al gobierno, no funciona como solución puesto que a pesar de que cuenta con el recurso para aumentar su ayuda en proporciones inmensas, tiende a tener fugas de eficiencia, eficacia y dinamismo. Esto se debe principalmente a que existe un cambio continuo de partidos políticos con visiones distintas que llegan al poder.

Metodología

Cuando se trata de NI como investigación estos padecen de un problema de falta de un marco conceptual que sea reconocido a nivel global y a su vez, la poca comprensión de esta estrategia dificulta su consolidación y replica (Torre, 2011). En la investigación se utilizó un método inductivo con enfoque cualitativo. Previamente se realizó una base de información proporcionada por estudios de casos en otros países de América Latina de consultores especialistas en el desarrollo de negocios alternativos.

La metodología que se llevó a cabo fue del método de teoría fundamentada. Esta investigación se basó en la información proporcionada por 30 empresas a nivel nacional las cuales registran creación de valor compartido al vincular personas de la base de la pirámide a su cadena de valor a través de NI. El objetivo que se planteó fue conocer experiencias de agentes del sector privado que hayan creado valor compartido vinculando

a personas de escasos recursos o emprendimientos inclusivos a su cadena de valor aplicando estrategias de negocios inclusivos en Ecuador.

Todos los resultados, factores y elementos fueron documentados y analizados para formar un marco de referencia que sirva como sustento para determinar cuáles son las razones que fundan el éxito para las empresas ecuatorianas vincular a personas de la BdP a su cadena de valor a través de estrategias de valor compartido. Se procedió a realizar entrevistas con las personas al mando del departamento encargado de la aplicación de NI, entre estas estaban el área de departamento comercial o departamento de responsabilidad social. Entre los temas enfocados, se utilizó el modelo de cinco etapas para comprender el marco global y local del desarrollo de negocios inclusivos. Estos son: escuchar, entender, proponer, reforzar y generar (Araujo y Dubois, 2010). Una vez realizadas las entrevistas se procedió a la fase de diagnóstico. En esta fase se evaluó el tipo de emprendimiento inclusivo, la viabilidad del proyecto, el nivel de valor creado basado en conocimientos adquiridos, plazas de empleo y/o negocios emprendidos, y por último, el desarrollo de la empresa tras la vinculación de personas de escasos recursos a su cadena de valor por medio de estrategias de negocios inclusivos.

Hipótesis

¿Cuáles son los factores que determinan vincular a personas de la BdP a la cadena de valor a través de negocios inclusivos una estrategia de desarrollo empresarial exitosa en Ecuador?

Las empresas valoran positivamente la vinculación de personas de la BdP a su cadena de valor a través de negocios inclusivos y los factores de imagen corporativa y responsabilidad social pueden ser factores considerables como estrategia de desarrollo empresarial exitosa. Sin embargo, ¿cuáles son los factores que determinaron y fueron fundamentales para las empresas ecuatorianas para llevar a cabo proyectos de NI?

Resultados

De las 30 empresas estudiadas a nivel nacional se logró identificar siete factores determinantes en la vinculación de personas de la BdP a la cadena de valor o a través de estrategias de valor compartido donde no necesariamente el proyecto de inclusión está relacionado con la actividad que desarrolla la empresa. Los factores son los siguientes:

F1. El primer factor que determino la vinculación de personas de escasos ingresos a la cadena de valor a través de negocios inclusivos por partes de las empresas entrevistadas fueron las técnicas competentes del segmento poblacional de individuos de la BdP. El dominio de técnicas particulares, conocimiento y experiencia en la industria del negocio permitieron a las empresas poder implementar proyectos de negocios inclusivos que generen negocios tanto como sus proveedores o vendedores.

F2. El segundo factor determinante en la vinculación fue la posesión o el acceso a los activos o insumos demandados. El fácil acceso o la tenencia de tierras, animales o herramientas del target poblacional permitieron su vinculación en la cadena de valor de las empresas en donde la compañía ayuda a que las personas de escasos recursos puedan

trabajar sus activos, convirtiéndose en proveedores de la empresa, y obteniendo un negocio propio.

F3. El tercer factor determinante en la vinculación fue el traspaso de tecnología, conocimiento y equipamiento. Las empresas promovieron proyectos de carácter tanto académicos como tecnológicos y equipamiento. En dichos proyectos, las empresas brindaban tecnología y capacitaban al target poblacional para que usen apropiadamente la tecnología otorgada y a su vez brindaban capacitaciones a niveles financieros y contables para que puedan manejar y prosperar sus negocios. En este factor, no todos los negocios estaban necesariamente relacionados a la actividad de la empresa.

F4. El siguiente factor determinante en la vinculación fue la existencia de cadenas de valor que permitan la incorporación de NI. Varias de las empresas estudiadas son empresas multinacionales cuyas cadenas de valor son tan extensas que tienen el potencial para la incorporación de proyectos inclusivos.

F5. El siguiente factor determinante en la vinculación fueron los marcos regulatorios y sistemas administrativos. Las empresas estudiadas son anualmente sometidas a profundos análisis de calidad de sus productos, por ende, procuran mejorar la calidad de su materia prima al capacitar a sus proveedores con la guía de certificaciones y permisos competentes a la actividad que desarrolle la empresa.

F6. El siguiente factor determinante en la vinculación fue la presencia de empresas con enfoques de RSE. Cierta de las empresas estudiadas desarrollaban

proyectos de NI netamente por su enfoque de RSE cultivada desde su creación. En este factor, no todos los NI estaban relacionados necesariamente a la actividad de la empresa.

F7. El último factor determinante en la vinculación fue la existencia de actores institucionales y/o organizaciones gubernamentales con capacidad para impulsar proyectos de NI. Las empresas estudiadas recibían montos económicos y lineamientos de organizaciones tanto gubernamentales como privadas para fomentar el desarrollo y creación de proyectos inclusivos.

Tabla 2

Tabla de factores de vinculación entre empresas e individuos de la BdP.

FAC TORES (X) EMPRESAS (Y)	F1 Población con competencias técnicas o experiencia en elaboración del producto.	F2 Posesión o fácil acceso de los activos o insumos requeridos.	F3 Tecnologías y equipamiento	F4 Existencia de cadenas de valor con apertura para incorporar NI.	F5 Marco regulatorio y sistemas administrativos.	F6 Presencia de empresas con enfoques de RSE.	F7 Existencia de actores institucionales con capacidad para impulsar proyectos de NI.
PRONACA	X	X	X	X			X
LA FABRIL	X		X	X			
HOJA VERDE	X	X		X	X	X	
PACARI	X	X		X	X		
FLORALP	X	X		X	X	X	
NESTLÉ	X	X		X	X		
EPACEM	X			X	X	X	
FARMAENLACE			X			X	
TIA				X	X	X	X
OLAM	X	X		X		X	
ILE	X		X			X	X
LA FAVORITA		X		X		X	
COLINEAL	X		X	X			
CERVECERIA NACIONAL			X	X		X	X
ALPINA	X					X	X
DOLE			X			X	X
REPSOL			X				X
REYBANPAC	X	X					X
AGRIPAC	X					X	
INTACO	X				X	X	
HOLCIM	X				X	X	
NOVACERO	X		X		X	X	

COFINA	X	X	X	X			X
INDUAGRO	X	X	X				X
TONI	X	X		X	X		X
PLASTIGAMA						X	X
PALMAR DEL RIO	X	X	X				X
REYSAC	X					X	X
MASISA	X		X	X		X	
GRUPO DIFARE			X			X	

Nota. Tabla de elaboración propia de acuerdo a datos obtenidos.

La siguiente tabla expone en el vértice de las X los factores que determinaron la vinculación de personas de bajos recursos en la cadena de valor de las empresas o a través de valor compartido. Por el otro lado, en el vértice Y se exponen las empresas puestas en estudio. Todas las empresas fueron seleccionadas por sus reconocidos proyectos de desarrollo de negocios inclusivos.

Como podemos ver en la tabla, la x marca los diferentes factores determinantes que cada empresa presentó al momento de implementar estrategias de NI. El estudio demuestra que el 20% de las empresas presentaron como factor determinante las competencias técnicas o relacionales. Esto es debido a que, en nuestra muestra de empresas, la mayoría son empresas relacionadas a la agricultura, lo cual prevalece la experiencia y conocimiento de técnicas relacionadas a dicha actividad.

El 18% de las empresas estudiadas demostró como factor determinante en sus proyectos de inclusión la presencia de empresas con enfoque de RSE. Dentro de las empresas estudiadas, éstas señalaron que sus motivos por el cual desarrollaban proyectos de inclusión son netamente basados en su enfoque de ser responsables con sus colaboradores y con la comunidad en la que trabajan. Este enfoque esta desde la concepción de la empresa mas no como estrategia de índole económica.

El 15% de las empresas estudiadas demostró como factor determinante en sus proyectos de inclusión la existencia de cadena de valor con apertura para incorporar NI. Esto es motivo de que gran cantidad de las empresas estudiadas a nivel nacional son multinacionales que cuentan con una amplia cadena de valor que permite potencializar nuevos proyectos de negocios de inclusión y ser incorporados a la cadena de valor.

El 14% de las empresas estudiadas demostró como factor determinante en sus proyectos de inclusión el traspaso de tecnología e implementación de equipos. Esto es un caso de valor compartido ya que dichas empresas otorgaban tecnología y con ella sus conocimientos no solo en cuanto a los equipos pero al negocio como tal. Estas empresas vieron la oportunidad de equipar y transmitir sus conocimientos para que personas de bajos recursos puedan levantar sus propios negocios. Los casos se daban a través de franquicias a pequeños negocios independientes o personas naturales que buscaban emprender sus propios negocios.

El 13% de las empresas estudiadas presentaron como otro de sus factores determinantes la existencia de actores institucionales o entidades gubernamentales con capacidad para impulsar proyectos de NI. Dentro de las empresas estudiadas señalaron haber sido capacitadas por entidades públicas y privadas para desarrollar proyectos de NI y a su vez, señalaron haber tenido presupuestos otorgados por dichas organizaciones para implementar y fomentar proyectos de inclusión en su cadena de valor.

El 11% de las empresas estudiadas presentaron como otro de sus factores determinantes la posesión o el fácil acceso a insumos o activos. Nuevamente está relacionado con la actividad agrícola de la mayoría de las empresas estudiadas puesto a

que a nivel nacional estas son las que más presentan proyectos de NI. A su vez, el fácil acceso a insumos o activos facilitaba la inclusión a la cadena de valor por parte de las empresas agrícolas en brindarles capacitaciones para que trabajen con sus activos de una forma eficiente, eficaz y se conviertan en sus proveedores.

Por último, el 10% de las empresas estudiadas presentaron como otro de sus factores determinantes los marcos regulatorios y sistemas administrativos. Las empresas señalaron tener la predisposición de mejorar el nivel de calidad de sus proveedores al capacitarlos y otorgarles toda la información necesaria para aprobar las diversas exigencias que los marcos regulatorios exigen en la calidad del producto de las empresas.

Conclusiones

Respecto de la disminución de la pobreza

Con respecto a la disminución de la pobreza, establecer mecanismos institucionales público-privado que haga la réplica de emprendimientos inclusivos exitosos y de intercambio de experiencias con el propósito de contribuir con el desarrollo económico, social y económico de las comunidades. Se observa que es necesario profundizar en el estudio para lograr el intercambio de experiencias que haga posible la réplica de emprendimientos inclusivos.

Respecto de la situación del país

Las empresas ecuatorianas cuentan con experiencias en la materia de emprendimientos inclusivos pero estas no son transmitidas, lo que aísla los casos de NI exitosos únicamente en pocas industrias. Se sigue conservando la mentalidad de que las

buenas ideas provienen del exterior, la cultura de ahorro y las enseñanzas erróneas transmitidas de generación en generación son aspectos que dificultan el éxito de los negocios inclusivos. Sin embargo, el país está atravesando por una crisis económica y social, por lo que es el momento oportuno para fomentar este tipo de estrategias que promueven a las empresas trabajar con la BdP con el fin de desarrollo.

Respecto a los negocios inclusivos como estrategia de desarrollo empresarial

Después de analizar los distintos casos de NI en las diferentes empresas ecuatorianas, se puede concluir que el concepto no ha sido completamente reconocido y que cada organización promueve o tiene un concepto específico de los negocios inclusivos. Sin embargo, las empresas que implementan este tipo de estrategias aseguran registrar grandes ahorros por tema de fidelización en tiempos de crisis e incrementos en la calidad de sus productos por medio de capacitaciones a sus proveedores. Por lo que podemos concluir, que los negocios inclusivos son la estrategia ideal como parte desarrollo empresarial en el Ecuador.

Recomendaciones

Para futuras investigaciones, este artículo académico proporciona información que puede sin duda ayudar a realizar estudios que analicen el impacto cuantitativo de cada factor que las diferentes empresas emplean al desarrollar proyectos de NI en el Ecuador. A su vez, cuantificar el impacto que cada factor aporte y reflejarlos en aspectos financieros de la empresa como ingresos, ventas y rentabilidad.

Referencias Bibliográficas

Araujo y Dubois. (2010). Sustentavía.

Austin, J. H. (2004). La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. *Harvard Business Review*, 31-40.

Austin, J. y. (2006). *La empresa privada y los sectores de bajos ingresos*. Harvard Review of Latin America.

AVINA. (26 de 11 de 2012). *Negocios y Mercados Inclusivos* . Obtenido de Definición y Marco Conceptual para el trabajo de AVINA: <http://espanol.nextbillion.net/blogpost.aspx?blogid=155>

Bockstette, V. & Stamp, M. (2011). Creating Shared Value. *A HOW TO-GUIDE FOR THE NEW CORPORATE REVOLUTION*. EEUU: FSG.

Casado, F. (2011). *El concepto de Negocio Inclusivo considerando la comonuidad de la base de la pirámide como aliado estratégico*. España: Complutense.

Gutiérrez, R. y. (USA). Es posible aliviar la pobreza a través de los negocios? *Harvard Business Review of Latin America*, 39-41.

Harvard Business Review América Latina. (2009). Negocios Inclusivos: más allá de la rsc. *Harvard Business Review*, 32.

Holme, R. & Watts, P. (2000). *Corporate Social Responsibility: making Good Business Sens*. Suiza: World Business Council for Sustainable Development.

Karnani, A. (2007). Misfortune at the Botton of the Pyramid. *Greener Management International*, 99-110.

Licando. (2009).

- Licandro. (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos. *TELOS*, 15, 32-48.
- Licandro, O. y. (2006). *Reflexiones metodológicas para el desarrollo de proyectos productivos asistidos*. Uruguay: Editorial Trilce.
- M., P. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Marquez, P. R. (2010). Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. *Harvard Business Review*.
- Martin, J. (2011) *De la filantropía al valor compartido*. Recuperado el 18 de Julio de 2013, Daena: International Journal of Good Conscience. 8(2)82-100. Agosto 2013. ISSN 1870-557X
- Mutis, G. (2013) *Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto*. Recuperado el 31 de Julio de 2016, del sitio web del Espectador: <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/articulo-428561-valor-compartido-una-estrategia-empresarial-de-alto-impacto>
- Porter y Kramer. (2011). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review América Latina*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 7.
- Prahalad, C. K. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades pobres*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Prahalad, C. y. (2005). *Atender a los pobres del mundo, rentablemente*. (Edición Latinoamérica ed., Vol. 89). Harvard Business Review.

- Romero, E. R. (2011). Negocios Inclusivos- Emprendimiento responsable o negocio rentable? *ESPAE*.
- Simanis, E. H. (2008). The Base of the Pyramid Protocol: Beyond Basic Needs Business Strategies. *Innovations*, 57-84.
- Torre, L. C. (2011). La metodologíaabSustentavía: un modelo de intervención para vincular y favorecer la cooperación intersectorial en el desarrollo de negocios inclusivos en México . *The Anahuac Journal Business and Economics*, 50.
- Vélez, L. (2011). Ecuador es el País que posee la mayor cantidad de los Negocios Inclusivos. *EL FINANCIERO*.
- World Business Council for Sustainable Development. (2010).

Anexo 1. Encuesta realizada a empresas

- 1) ¿Cuáles fueron los factores clave que determinaron la oportunidad de trabajar (incluir en su cadena de valor) con personas de escasos recursos?
- 2) ¿Ha tenido la empresa algún tipo de experiencias con leyes u organizaciones gubernamentales que apoyen la creación y soporte de negocios inclusivos en el sector privado?
- 3) ¿Cuáles han sido las motivaciones por parte de la empresa que llevaron a trabajar con personas de escasos recursos?
- 4) ¿Cree usted que el implemento de negocios inclusivos puede ser considerada como una estrategia empresarial o mas bien una propuesta de enfoque humanitario?
- 5) Al implementar estrategias de negocio inclusivo en su negocio, ¿tuvo la empresa alguna especie de guía de como ejecutar dicha estrategia?
- 6) ¿Cuáles fueron las fortalezas que usted o la empresa encontró al momento de incluir a personas de escasos recursos a la cadena de valor del negocio?
- 7) ¿Cuáles fueron las debilidades que usted o la empresa encontró al momento de incluir a personas de escasos recursos a la cadena de valor del negocio?
- 8) ¿Cuáles cree que son las razones por la cual otras empresas del sector privado obvian o fracasan en implementar estrategias de negocios inclusivos?