

# XXIII

CONGRESO INTERNACIONAL DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN  
E INFORMÁTICA

## LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS COMO MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU IMPACTO EN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Área de Investigación: Ética y organizaciones

**José Carlos Vázquez Parra**

Tecnológico de Monterrey en Guadalajara  
México  
jcvazquezp@itesm.mx

**Florina Guadalupe Arredondo Trapero**

Tecnológico de Monterrey en Monterrey  
México  
farredon@itesm.mx

**Juan Alberto Amézquita Zamora**

Tecnológico de Monterrey en Guadalajara  
México  
ja.amezquita@itesm.mx

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS COMO MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



### Resumen

Se entiende por negocio inclusivo a aquel que incluye a los pobres y a los más vulnerables de la base de la pirámide económica como parte de su cadena de valor, ya sea como proveedores, empleados, distribuidores o consumidores. Este modelo de negocios, permite que las organizaciones ya no solo responsan a los impactos que generan, sino que también puedan contribuir a la mejora de las condiciones de vida de los que más lo necesitan. La Organización de las Naciones Unidas, considera que son los negocios inclusivos, una excelente forma de que la iniciativa privada participe de las problemáticas y los retos que actualmente enfrenta el mundo haciendo una contribución directa a los objetivos de desarrollo sostenibles (ODS). Con base en esto, el presente artículo tiene el objetivo de reflexionar sobre esta posible vinculación, por medio de un estudio que considera una muestra de 52 reportes de sostenibilidad de empresas inclusivas latinoamericanas firmantes del Pacto Mundial. Por medio de un análisis de contenido, se pretende identificar la posible contribución de estas organizaciones en los ODS, considerando sus características, giro económico y forma de inclusión de la base de la pirámide. Como conclusión, se presenta una clara tendencia al desarrollo de empresas agroindustriales del sector primario, los cuales efectivamente tienen una aportación activa a ciertos ODS de apoyo a necesidades básicas, aunque lamentablemente no a aquellos que se relacionan con cuestiones de sostenibilidad industrial y mejoramiento de herramientas que impulsen el bienestar. A pesar de los esfuerzos por mejorar las condiciones de vida de los más pobres, parece ser que las empresas de la región latinoamericana siguen teniendo claros limitantes en la implementación de proyectos más integrales, a causa del bajo nivel educativo, la falta de apoyo por parte del estado y la carencia de políticas públicas que promuevan este tipo de modelos de negocio.

**Palabras clave:** Negocios inclusivos, objetivos de desarrollo sostenible y responsabilidad social empresarial





## 1. Introducción

El presente artículo tiene el objetivo de analizar el modelo de negocio inclusivo en Latinoamérica, las formas que está tomando y su posible contribución en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). La muestra bajo estudio considera 52 reportes de responsabilidad social de empresas latinoamericanas inclusivas que forman parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. La metodología se basa en un análisis de contenido, en donde se identifican palabras clave del reporte y se categorizan con los ODS propuesto por la ONU. La relevancia de este artículo reside en que a través de los modelos de negocios inclusivos se intenta que el sector vulnerable pase de ser víctima del sistema a formar parte activa del sector económico (Prahalad & Stuart, 2002).

Los problemas de pobreza y desigualdad difícilmente podrán ser resueltos en Latinoamérica, a menos de que se incorporen empresas de la base de la pirámide al modelo económico. Las principales conclusiones son que los negocios inclusivos que están teniendo un mayor impacto en América Latina, son aquellos que están vinculados a la agricultura/alimentos y en su rol de proveedor/consumidor, además de que cuatro países: México, Colombia Chile y Uruguay son los que más están impulsando este tipo de modelos y pueden ser un referente para replicar casos de éxito en otros países de América Latina.

## 2. Aspectos conceptuales

### 2.1 Acerca de los negocios inclusivos y los ODS

Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) son diecisiete retos que las Naciones Unidas han propuesto como líneas de trabajo de la agenda para el desarrollo internacional. La intención de estos, es lograr que el mundo se dirija a un entorno más óptimo para aquellos que, por causa de la injusticia social, se encuentran en la base de la pirámide económica (Bustos & Chacón, 2009). Así, los ODS promueven que tanto los gobiernos, como los ciudadanos, organismos no gubernamentales, los medios de comunicación, así como las empresas, compartan la responsabilidad de un mundo mejor (Sandoval & Orgulloso, 2006).

Aunque la iniciativa privada lleva décadas ejerciendo actividades de apoyo por medio de la responsabilidad social empresarial, esto puede



terminar siendo limitado, ya que, según la ONU, no basta con ser una buena organización, al momento de tratar de resolver los problemas actuales (Gaona, 2000). Se necesitan pensar e implementar estrategias de negocios como los negocios inclusivos para poder ir encausando el logro de los ODS.



En el 2006, como parte de la promoción de los objetivos de desarrollo del milenio (ODM), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) lanzó una iniciativa internacional que planteaba la necesidad de que el sector privado de los países formara parte de los programas de combate a las carencias sociales, la consecución de la paz, así como a la mejora de la condición de vida de la población menos favorecida (PNUD, 2010). Lo anterior, vino acompañado por la campaña “Crecimiento de Mercados Inclusivos”, misma que proponía la necesidad de promover negocios en los que el sector privado incluyera a la población más pobre y vulnerable de los países en modelos de negocio que no solo los considerara como potenciales consumidores, sino también como proveedores, empleados, productores y distribuidores, promoviendo así la generación de ingresos sostenibles para estos, y la posibilidad de ampliar el mercado de producción y consumo para las mismas empresas (PNUD, 2012).

Como consecuencia de esto, en el 2008 el PNUD publicó el informe titulado “Las Empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas” (PNUD, 2008), en el que señalaba una noción que todavía hoy sigue siendo vigente sobre los negocios inclusivos. Los negocios inclusivos incluyen a los pobres como clientes por el lado de la demanda y, como empleados productores y propietarios de negocios en las distintas partes de la cadena de valor, por el lado de la oferta (elsalvador.com, 2011). Este modelo de negocio tiende a constituir relaciones entre la iniciativa privada y las poblaciones más vulnerables, con la intención de conseguir beneficios mutuos (Andrés & Restrepo, 2008). Cabe señalar que según Hahn (2012), los negocios inclusivos pueden llegar a contribuir en dimensiones y aspectos que van más allá de lo necesariamente económico, como por ejemplo el desarrollo y protección de sus derechos y la dignidad humana de los pobres, abriendo la posibilidad a múltiples alternativas de estos modelos de negocio.







Según Lincandro (2013), el concepto de negocios inclusivos abarca una amplia y variada línea de diferentes tipos de emprendimientos, que como sello particular, son protagonizados, incluyen o benefician a los grupos más débiles del sector económico y social. Sin embargo, todo negocio inclusivo debe cumplir con ciertos requisitos:

- a. Debe formar parte de la economía de mercado y apegarse a sus reglas y normatividades.
- b. Debe de ser rentable y plenamente sustentable a largo plazo.
- c. Debe ser ambientalmente responsable.
- d. Debe mejorar sustancialmente la calidad de vida de los individuos que intervienen en los procesos (Barki, 2014).

Es importante que se haga una consideración sobre el segundo elemento. Uno de los puntos primordiales es que un buen modelo de negocio inclusivo no busca ser visto como un agente de filantropía o apoyo social, sino más bien, como una oportunidad de inclusión en el mercado económico (Licandro, 2013). Por ende, el capital de arranque, que en estos casos llega a denominarse como capital paciente, debe ser cubierto a mediano plazo por la misma empresa, pues solo de esta forma ese dinero puede ser reinvertido en otros proyectos semejantes (Calderón & Silva, 2009). En ocasiones, este capital inicial puede surgir de programas sociales, de aportaciones de la iniciativa privada, o incluso, de algunos organismos no gubernamentales (ONGs). Sin embargo, la obligatoriedad de su pago no debe ser algo sujeto a discusión.

Por ende, las empresas inclusivas deben ser rentables y sostenibles por sí mismas, y aunque en un inicio no puedan ser presumiblemente autónomas, si deben poder serlo a mediano o largo plazo (Latorre, Díaz, & Plara, 2015). Cabe señalar que el nivel de independencia del negocio inclusivo en relación con el sector privado que lo impulsa, depende en gran medida del tipo de proyecto que desarrolla, pues se pueden encontrar empresas inclusivas que prácticamente son organizaciones autónomas desde que se constituyen, como es el caso de Laudex, empresa mexicana de créditos educativos enfocada en ayudar a personas pobres, mientras que otras, aunque pueden percibirse como entes independientes, siempre tienen una clara relación con la empresa de origen, como sucede con las áreas de distribución y mercadeo de empresas como Avón o Natura.



## 2.2 Tipos de Negocios Inclusivos

Actualmente se considera que los negocios inclusivos pueden estructurarse a partir de cuatro modelos de interacción con sus protagonistas de la base de la pirámide, lo cual también determina la manera en que estos llegan a ser apoyados o relacionarse por otras empresas o por organismos estatales o no gubernamentales (Licandro & Pardo, 2013). Los modelos más comunes son:

- a. Negocios inclusivos que operan como proveedores: son empresas que producen insumos o servicios que son ofrecidos a otra u otras empresas, las cuales pueden ser tanto públicas como privadas. Un ejemplo sería Sierra Exportadora, empresa peruana que genera tanto productos del mar (trucha), como destilados y diversas semillas (quinua). En ocasiones, este tipo de negocios inclusivos son resultado de programas sociales de organismos estatales o no gubernamentales.
- b. Negocios inclusivos que agregan valor a productos realizados por otra empresa: son negocios que forman parte de la cadena de valor de un producto, el cual no necesariamente se logra terminar. Por ejemplo, Mermeladas Santa Rosa, empresa mexicana que comercializa sus productos a toda la cadena de restaurantes Toks. Este tipo de negocios inclusivos suele tener apoyo por parte de la industria de la que forma parte en temas como capacitación, acceso a créditos y transferencia de tecnología (Jiménez & Castellanos, 2014).
- c. Negocios inclusivos que producen y/o comercializan productos terminados: son aquellos que fabrican y comercializan directamente sus productos con el apoyo de líneas de venta al público como lo son los mercados u otros negocios de distribución. Ejemplos de estos son la empresa brasileña de artesanías Asta o la empresa Codensa, que produce y vende directamente al público productos para hogar a precios reducidos.
- d. Negocios inclusivos que actúan como vendedores: son negocios en los que los individuos fungen únicamente como agentes comerciales, que suelen dirigir la venta del producto a su propio segmento socio-económico. Los más usuales son las áreas de mercadeo de diversas empresas como la empresa colombiana Alpina o algunas áreas de la industria alimentaria Nestlé.
- e. Negocios inclusivos que generan productos o servicios enfocados a consumidores de la base de la pirámide económica. Son proyectos





que buscan solventar o resolver de manera directa una carencia social (Quintero, 2015). Por ejemplo, las empresas de distribución de agua Amanco, que se enfoca en llevar este vital líquido a zonas vulnerables de México, al igual que lo hace DloHaití en Haití o Syngenta en algunos países suramericanos.



Cabe señalar que sea cual sea el tipo de negocio inclusivo, su tipo o modelo, la relación entre el sector privado y los grupos de la base de la pirámide, permite que estos últimos puedan llegar a mejorar su nivel y calidad de vida, ya que sea como proveedores, productores, comercializadores, distribuidores, o incluso, consumidores, el objetivo de toda empresa inclusiva es potenciar las capacidades de los más necesitados, dándoles la oportunidad de incluirse en el sistema económico (Ickis, Leguizamón, Metzger, & Flores, 2009).

### 2.3 Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Para Acción Empresarial (2003) las empresas que se dicen socialmente responsables, han logrado diferenciar que lo importante de hacer negocios ya no radica únicamente del “cuánto gano”, sino además del “cómo lo ganó”. Por ende, la RSE parece ser cada día algo más natural y necesario en las empresas, siendo una excelente estrategia para ser eficientes y efectivos (Briseño, Lavín, & García, 2011 y Ortiz, 2005).

En primera instancia, se puede señalar que la RSE se configura como un compromiso de las organizaciones con el desarrollo sustentable, enfocándose en cuatro aspectos básicos; la sustentabilidad económica, la sustentabilidad social, la sustentabilidad laboral y la sustentabilidad ambiental (Restrepo, 2008). Para conseguir esto, las empresas deben adoptar prácticas estratégicas de responsabilidad, las cuales tengan una relación clara con su modelo de negocio y su cadena de valor (Porto & Castromán, 2006 y Husted & Salazar, 2005). La RSE puede dar pauta a claras oportunidades de innovación respecto a la contribución de las empresas en su entorno o de las posibilidades que se tienen para mejorar su propia sostenibilidad (León, Baptista, & Contreras, 2012). Aunque, como ya se ha señalado, en un inicio la tendencia inicial de la RSE era hacia actividades de índole filantrópica y altruista, hoy en día se buscan desarrollar modelos de negocio que generen valor recíproco para todos los agentes y que además, impacten a una o varias de las dimensiones de la RSE (Wagenberg, 2006).





Calderón y Silva (2009), plantean que los negocios inclusivos se asocian muy convenientemente con modelos que enfatizan la co-creación de valor compartido entre las empresas y las personas de bajos ingresos, por lo que no únicamente pueden resultar como alternativas viables que se apegan a lo que se entiende hoy en día por la RSE, sino que adicionalmente, son propuestas rentables, que al estar sustentadas en una clara tendencia de crecimiento de los grupos vulnerables, permite vislumbrar una promesa de futuro para este tipo de negocios de una forma sustentable. De esta manera, la apuesta empresarial por el desarrollo de negocios inclusivos, no solo se configura como una excelente opción para apoyar en la mejora de la calidad de vida de los más necesitados, sino también, como una buena manera de unirse a esta tendencia y necesidad de ser socialmente responsable por medio de modelos que pueden gestar proyectos sostenibles y posiblemente autónomos a mediano y largo plazo (Raufflet, Portales, García, Lozano, & Barrera, 2017).

### 3. Casos de estudio

#### 3.1 Los negocios inclusivos, el Pacto Mundial y su contribución en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Durante el Foro Económico Mundial en Davos del 2016, Ban Ki-moon tuvo la oportunidad de dirigirse a los líderes del sector privado, poniendo especial atención en aquellos objetivos a los que las empresas pueden contribuir, como por ejemplo la generación de trabajos decentes (ODS 8), la mejora en el acceso a la educación (ODS 4) y los servicios básicos (ODS 6, 9 y 11) de sus empleados, así como invertir en energías limpias (ODS 7), promover la producción y consumo sostenible (ODS 12) y poner fin a la discriminación (ODS 5, 10 y 16). En general, instó al respaldo del sector privado a estos Objetivos, para generar y fortalecer alianzas (ODS 17) que logren una vida cada vez más digna para todos los habitantes del mundo (Ki-moon, 2016).

Este señalamiento se apega claramente con lo pretendido a partir del Pacto Mundial, iniciativa de sostenibilidad corporativa de impacto internacional gestada en el marco de desarrollo de los ODM (Urteaga, 2008). Este pacto, es un llamado a las empresas para alinear sus estrategias y operaciones con los principios universales de derechos humanos, estándares laborales, el medio ambiente y la anticorrupción,





tomando todas las acciones necesarias que permitan avanzar en los ODS (UNGlobal-Compact, 2015).



Además, el Pacto Mundial ha conseguido una evolución en la visión de las empresas hacia los temas sociales, en la que la responsabilidad social y el fortalecimiento de la paz se constituyen como una parte fundamental de la sostenibilidad empresarial, integrándose en las operaciones y procesos cotidianos de la organización.

Hay que considerar que, aunque existe una complementariedad entre lo propuesto por el Pacto Mundial y los negocios inclusivos, estos últimos deben ir más allá de las prácticas internas empresariales, pues en sí mismos requieren constituirse con una misión muy específica, la mejora en la calidad de vida de los grupos vulnerables y la mejora de las condiciones de paz en la región. De esta manera, el sector privado, por medio de estos modelos de negocio, puede unirse a la misión de las Naciones Unidas y el Pacto Mundial, al desarrollar oportunidades que integren a los más necesitados al mercado económico, considerando que éste es el camino óptimo para salir de la pobreza y reducir el malestar social (Banco-Mundial, 2009).

De esta forma, es que la promoción y desarrollo de los negocios inclusivos puede llegar a ser una pieza clave para la consecución de los ODS para el 2030, solucionando de manera sostenible algunas de las carencias sociales que mayor impacto tienen en la vida de los más necesitados.

### 3.2 Metodología

El presente artículo, hace un análisis de una muestra de empresas latinoamericanas, el cual se ha realizado a partir de una selección de aquellas organizaciones que se encuentran registradas en el Pacto Mundial. A partir de una metodología de análisis de contenidos se hace una reflexión sobre la visión por la que fueron constituidos algunos de estos negocios inclusivos latinoamericanos, pudiendo relaciona su misión con algunos de los ODS planteados por el PNUD, tomando como criterio de selección su giro y la contribución que pueden tener sobre algunas carencias sociales específicas. De manera complementaria, la muestra se constituye a partir de empresas que cuentan con sus



informes de sostenibilidad actualizados y que, sobre todo, cuentan con un modelo de negocios inclusivos.



Aunque se reconoce que no se puede decir que estas sean las únicas empresas inclusivas de la región, se ha elegido este sistema de selección y muestra, por considerar que los datos ofrecidos por el Pacto Mundial reflejan un compromiso real y palpable de las organizaciones por participar en la mejora de sus entornos.

Se ha elegido hacer un análisis de contenidos, por considerar que esta técnica permite establecer y procesar grandes cantidades de información y darle un orden estructurado para ofrecer referencias de análisis concretas y manejables. De esta forma, se pudieron identificar 52 empresas latinoamericanas sobre las cuales se presentan los siguientes resultados.

### 3.3 Proceso de recolección de información

Para poder contar con información que pudiera ser analizada, primero se hizo una selección de aquellos países en los que se da mayor presencia de este tipo de modelo de negocios inclusivos. Así, es que a partir de revisar la base de datos de empresas firmantes del Pacto Mundial, se pudo determinar que México y Colombia son los países que más han promovido este tipo de empresas, seguidos por Uruguay, Chile, Brasil y Argentina (Tabla 1).







País	Número de empresas analizadas	Porcentaje de la muestra total
Argentina	3	6%
Bolivia	2	4%
Brasil	3	6%
Chile	4	8%
Colombia	7	14%
Ecuador	2	4%
Estados Unidos	2	4%
Haití	1	2%
Honduras	2	4%
México	13	26%
Nicaragua	1	2%
Perú	2	4%
Uruguay	4	8%
Varios	2	4%
Venezuela	2	4%

**Tabla 1: Muestra de empresas inclusivas en Latinoamérica**

Fuente: Creación propia a partir de información del Pacto Mundial (Global Compact, 2018)

Posterior a esta información, se hizo una revisión de los giros empresariales de estas organizaciones, descubriendo que existe una clara tendencia hacia dos giros primordiales: Agro-negocios y alimentos. Esto, responde a una directriz generalizada de la región latinoamericana a una desigualdad palpable entre las zonas rurales y urbanas, siendo las primeras, las que usualmente se ven más afectadas por la pobreza y las carencias sociales. Por ende, no es extraño el encontrar que la industria agrícola sea una excelente oportunidad para el desarrollo de estos modelos de negocios.





<b>Giros</b>	<b>Número de empresas analizadas</b>	<b>Porcentaje de la muestra total</b>
Agro-negocio	15	29%
Alimentos	8	15%
Artesanías	1	2%
Artesanías	1	2%
Asistencia Técnica	1	2%
Comercialización	1	2%
Construcción	2	4%
Créditos	4	8%
Distribución de Agua	3	6%
Energía	3	6%
Hogar	3	6%
Limpieza	1	2%
Minería	1	2%
Panadería	1	2%
Pesca	1	2%
Productos varios	2	4%
Reciclaje	2	4%
Supermercado	1	2%
Textil	1	2%

**Tabla 2: Negocios inclusivos latinoamericanos por giro económico**  
**Fuente: Creación propia a partir de información del Pacto Mundial (Global Compact, 2018)**

Como tercer punto de análisis, y criterio de clasificación, se identificó la labor que desempeña la base de la pirámide en el modelo de negocios propio de las empresas muestra. A partir de un análisis de distribución de frecuencias, se pudo determinar que la mayoría de los casos (40%) se enfocaron en el rol de proveedor, entre los que se encontraban aquellos







que fungían dotando de materias primas a la compañía. Por otro lado, el 30% de la muestra tenían una perspectiva de inclusión como consumidores, ya que ofertan bienes y servicios que buscan satisfacer necesidades básicas o de crédito a la base de la pirámide. El resto de la muestra (30%) tenían modelos de inclusión laboral o bien, modelos mixtos, por los que no se pudieron incluir dentro de una misma categoría.

Una vez hecha esta categorización de criterios sobre la muestra, se llevó a cabo el análisis de contenidos de sus informes de sostenibilidad, buscando determinar la manera en que estas organizaciones, promovían, apoyaban o contribuían al desarrollo o logro de alguno de los ODS. La siguiente tabla, resume los hallazgos de este análisis (Tabla 3).



Empresa	Giro	Modelo de Negocio (Proveedor, trabajador, comercializador, distribuidor, consumidor)	País	ODS que impacta directamente
Cisa	Agro-negocio	Proveedor	Nicaragua	1,2,3,12
Delizia	Agro-negocio	Proveedor	Bolivia	1,2,3,12
Pronaca	Agro-negocio	Proveedor	Ecuador	1,2,3,12
Dinant	Agro-negocio	Proveedor	Honduras	1,2,3,12
Dole	Agro-negocio	Proveedor	Perú	1,2,3,12
Nestlé	Alimentos	Proveedor/Productor/ Distribución	Varios	1,2,3,12
Promigas	Créditos	Consumidor	Colombia	1,2,3,5,8
Gas Natural Ban	Energía	Consumidor	Argentina	1,3,7,10,11
Sodimac	Asistencia Técnica	Consumidor	Chile	7,9,11,12
Amanco	Distribución de Agua	Consumidor	México	1,3,6,9,10,12
Patrimonio Hoy	Construcción	Consumidor	México	1,3,8,9,10,
Electricidad de Caracas	Energía	Consumidor	Venezuela	1,3,7,10,11
Construmex	Construcción	Consumidor	México	1,3,8,9,10,
Codensa Hogar	Hogar	Consumidor	Colombia	1,3,8,9,10,
Edenor	Energía	Consumidor	Argentina	1,3,7,10,11
Cativen	Agro-negocio	Proveedor	Venezuela	1,2,3,12
Irupana	Agro-negocio	Proveedor	Bolivia	1,2,3,12



Agropalma	Agro-negocio	Proveedor	Brasil	1,2,3,12
Colcerámica	Hogar	Consumidor	Colombia	1,3,9,10
Asociación de Recicladores de Bogotá	Reciclaje	Trabajador	Colombia	1,2,3,5,8,10,12,13,15
Oro Verde	Minería	Proveedor	Colombia	1,2,3,5,8,10,12,15
Cigrah	Agro-negocio	Proveedor	Honduras	1,2,3,12
Acipropadur	Agro-negocio	Proveedor	Uruguay	1,2,3,12
Crecoel	Reciclaje	Trabajador	Uruguay	1,2,3,5,8,10,12,13,15
Codes	Limpieza	Trabajador	Uruguay	1,2,3,5,8,10
Ceprodih	Textil	Trabajador	Uruguay	1,2,3,5,8,10
Unimarc	Supermercado	Proveedor	Chile	1,2,3,5,8,10
Sierra Exportadora	Pesca	Proveedor	Perú	1,2,3,5,8,9,10,12,14
Sumak Life	Agro-negocio	Proveedor	Ecuador	1,2,3,12
DloHaití	Distribución de Agua	Consumidor	Haití	1,3,6,9,10,12
Team Foods	Panadería	Comercializador	México	1,2,3,5,8,10
Syngenta	Distribución de Agua	Consumidor	Varios	1,3,6,9,10,12
Compañía Nacional de Chocolates	Agro-negocio	Proveedor	Colombia	1,2,3,12
Masisa	Hogar	Trabajador	Argentina	1,2,3,5,8,10
ASTA	Artesanías	Proveedor/distribuidor	Brasil	1,2,3,5,8,10
Avón	Productos varios	Distribución/Consumidor	Estados Unidos	1,2,3,5,8,10
Natura	Productos varios	Distribución/Consumidor	Brasil	1,2,3,5,8,10
Toks	Alimentos	Proveedor	México	1,2,3,5,8,10
Mermeladas Santa Rosa	Alimentos	Productor	México	1,2,3,5,8,10
Maya Vinic	Agro-negocio	Proveedor/Productor	México	1,2,3,12
Caffenio	Alimentos	Proveedor	México	1,2,3,5,8,10
Danone	Alimentos	Proveedor	México	1,2,3,5,8,10
Chileangourmet	Alimentos	Proveedor/Productor	Chile	1,2,3,5,8,10
Technoserve	Créditos	Consumidor	Estados Unidos	1,2,3,5,8
Intedrare	Comercialización	Proveedor/Productor	Chile	1,2,3,5,8,10
Fritolay	Agro-negocio	Proveedor	México	1,2,3,12
Coltabaco	Agro-negocio	Proveedor	México	1,2,3,12
Alpina	Alimentos	Distribución/Consumidor	Colombia	1,2,3,5,8,10
Finæ	Créditos	Consumidor	México	1,2,3,4,5,8





Laudex	Créditos	Consumidor	México	1,2,3,4,5,8
--------	----------	------------	--------	-------------

**Tabla 3: Negocios Inclusivos Latinoamericanos y su relación con los ODS**  
**Fuente: Creación propia a partir de información del Pacto Mundial (Global Compact, 2018)**



### 3.4 Análisis de la información

El primer punto que es necesario señalar sobre la relación de los negocios inclusivos y los ODS que se muestra en la anterior tabla (tabla 3), es que por concepto este tipo de empresas tiende a contribuir a la erradicación de la pobreza (ODS 1). Ya sea por medio de la mejora en los ingresos o bien, por contribuir en satisfacer alguna de las carencias sociales enmarcadas por el PNUD (alimentación, vivienda, servicios, educación, seguridad social y salud). Esto mismo se da con el combate al hambre, la seguridad alimentaria (ODS 2) y la promoción del bienestar (ODS 3), objetivos en los que casi cualquier negocio inclusivo impacta. Esto queda muy claro en la muestra, ya que la totalidad de ellas tiene un alcance sobre estos ODS. Existen algunos casos específicos como los agro-negocios, en los que de manera adicional se promueve la agricultura sostenible, aspecto que también se incluye en el segundo objetivo.

En cuanto al objetivo 4, los negocios como Finae y Laudex que se enfocan en créditos educativos para personas de bajos recursos, resultan ideales para promover las oportunidades de aprendizaje, contribuyendo a su vez, con la igualdad y el empoderamiento de las mujeres y niñas (ODS 5). Sobre este último objetivo, la mayoría de las empresas se manifiestan comprometidas con la equidad de género, lo cual se incluye como un principio básico del Pacto Mundial y de cualquier institución que se considere socialmente responsable (Souza, 2006). Empresas como Amanco, DloHaití y Syngenta, le han apostado a contribuir con la disponibilidad y gestión sostenible del agua (ODS 6), así como Gas Natural Ban, Edenor y Electricidad de Caracas al acceso a energías asequibles, fiables y sostenibles (ODS 7).

Las empresas que cuentan con un modelo de negocio en el que la base de la pirámide tiene una relación de proveedor, productor, trabajador o distribuidor tienden a contribuir con el ODS 8, ya que como señalaba el Banco Mundial (2009), el empleo decente es el mejor camino para contribuir con el crecimiento económico sostenido de los grupos



vulnerables, así como con la reducción de las desigualdades existentes entre los diferentes países y clases sociales (ODS 10).



Algunas empresas como Construmex y Patrimonio Hoy tienden a la promoción de un desarrollo de infraestructuras resilientes y sostenibles (ODS 9), contribuyendo de esta manera con que las ciudades y asentamientos humanos sean inclusivos, seguros y adecuados para la mejora en la calidad de vida de sus habitantes (ODS 11).

En cuanto a la dimensión de cuidado medioambiental, están las empresas como Coltabaco, Caffenio y Maya Vinic que garantizan la producción agrícola sostenible (ODS 12), contribuyendo, junto con empresas de reciclaje como Crecoel y la Asociación de Recicladores de Bogotá al combate al cambio climático y a la protección y promoción sostenible de los ecosistemas terrestres (ODS 15). Una empresa que llama la atención es Sierra Exportadora, empresa peruana que no solo contribuye con la sostenibilidad terrestre, sino que también promueve la utilización de forma sostenible de los océanos y los productos que surgen de éste (ODS 14).

En cuanto a los ODS 16 y 17, podría parecer que ninguna de las empresas contribuye de manera considerable en estos, pues son objetivos que recaen en gran medida en las instituciones públicas. Sin embargo, la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas (ODS 16), así como el fortalecimiento de alianzas para el desarrollo sostenible (ODS 17), claro que se ven beneficiados con la participación del sector privado. Como se ha señalado con anterioridad, la mejora de las condiciones de vida de los más vulnerables es un factor determinante para la reducción del malestar social de la región, situación que en Latinoamérica resulta fundamental para el fortalecimiento de la paz. Por ello, aunque estos objetivos no resulten ser parte de las intenciones primarias de los negocios inclusivos, son impactados indirectamente por ellos.

### 3.5 Discusión de resultados

De esta manera, y después de esta reflexión, es que se puede corroborar que los negocios inclusivos, independientemente de su giro o modelo, contribuyen claramente con la consecución de los ODS plateados por el PNUD para el 2030. Ya sea que impacten en áreas sociales, dimensiones





medioambientales o sectores institucionales, los negocios inclusivos resultan ser herramientas óptimas para el desarrollo de las personas de la base de la pirámide.



Así, los negocios inclusivos se constituyen a partir de un amplio abanico de modelos de negocio, en los que los más necesitados, como se ha señalado anteriormente, no solo fungen como consumidores de productos especialmente generados para ellos, sino que también se integran a la cadena de valor de las empresas. De esta manera, estas organizaciones tienen la recompensa de un mayor crecimiento, modelos innovadores de negocios y la satisfacción de reconocerse como contribuidoras sobre los problemas de la humanidad (Cuevas, 2007).

Sin embargo, no se puede creer que la generación de negocios inclusivos sea un emprendimiento que toda organización puede plantearse de manera sencilla, ya que este tipo de visiones implica, según Márquez, Reficco y Berger (2009), la necesidad de cambios estructurales en la organización que van desde una modificación en sus conceptos, hasta un cambio completo de su cultura organizacional y de todas las operaciones que se vean implícitas. Por ello, y aunque todo el texto se ha enfocado en señalar las bondades de los negocios inclusivos, no es posible únicamente quedarnos con dicha perspectiva positiva.

De acuerdo con Ishikawa y Strandberg (2009), existen múltiples restricciones que rodean a los individuos en situación de vulnerabilidad, como por ejemplo, el difícil acceso a los bienes y servicios, la escasa infraestructura empresarial, la deficiencia de servicios básicos, las deficiencias educativas, entre otros, que hacen que cualquier negocio, incluyendo los inclusivos, se vuelva una iniciativa difícil, riesgosa y cara.

Otro problema que viene implícito en los negocios inclusivos es la rentabilidad, ya que, aunque se consiga un capital inicial, que en ocasiones puede resultar el primer reto a superar, esto no garantiza que el proyecto llegue realmente a ser sustentable. Aquí es donde el sector público puede llegar a ser determinante para este tipo de modelos de negocio, ya que si existe un apoyo de parte del Estado, ya sea con incentivos o reducciones fiscales o bien inversión de fondos públicos, se puede marcar una clara diferencia entre el fracaso y la sostenibilidad de un negocio inclusivo (Chumaceiro, Hernández, Yori, & Ziritt, 2013).





La propuesta de las empresas inclusivas debe considerarse como un modelo de negocios que permite la participación del sector privado en la mejora de la calidad de vida de los más necesitados, promoviendo la responsabilidad social empresarial y respondiendo a los principios fijados por el Pacto Mundial. De manera adicional, permite que las empresas obtengan beneficios latentes en sus procesos (innovación, amplitud de mercado, etc.), con una inversión a largo plazo de sus recursos y la generación de un proyecto que más allá de la filantropía, tenga un impacto social de manera rentable y sostenible.

## 4. Conclusiones

El presente artículo, se ha planteado el objetivo de hacer una reflexión sobre la posible contribución de las organizaciones constituidas bajo un modelo de negocio inclusivo para la consecución de los ODS en la región latinoamericana. A partir de una muestra de 52 reportes de responsabilidad social de empresas participantes del Pacto Mundial, se ha hecho un análisis de la información que otorgan estas organizaciones, con la intención de categorizar a las empresas a partir de su contribución a la base de la pirámide.

A partir de esto, se puede señalar que la tendencia latinoamericana es a desarrollar negocios inclusivos primordialmente de corte agrícola, buscando incorporar a la base de la pirámide en actividades que provean a las organizaciones de bienes y recursos primarios. Lo anterior, responde en gran medida al nivel y la carencia educativa de la región, ya que mientras los más pobres no tengan una capacitación adecuada para labores más complejas, los negocios tendrán pocas opciones al momento de invitarlos a participar de sus actividades.

En un segundo lugar se ha descubierto que existe una clara tendencia de participación enfocada hacia el consumo, contribuyendo socialmente a partir de aportar productos, que ya sea por su precio o características, se enfocan en ofrecer bienes y servicios adecuados para este grupo poblacional de bajos ingresos. Al final de cuentas, aunque estos dos estilos de negocios inclusivos resultaron ser los que tuvieron mayor presencia en la muestra, estos no son los únicos con participación en Latinoamérica.







En cuanto a su relación con los ODS, es claro que el modelo de negocios inclusivos tiene un notorio impacto en los objetivos 1, 2 y 3, y que genera una contribución media en el 5 y en el 8. Sin embargo, el reto es que los negocios inclusivos consigan ser más integrales, promoviendo empresas que impulsen en sus procesos internos la igualdad entre los géneros (ODS 5), la formación de recursos humanos de alta calidad (ODS 4), el uso de energías y recursos de manera responsable (ODS 6, 7, 9, 12, 13 y 15), así como una interacción con todos los grupos de interés que le rodean (ODS 17).

La relevancia de lo presentado en este texto, es la de hacer conscientes a las empresas de los claros beneficios que pueden obtener con la implementación del modelo de negocios inclusivos, los cuales, les permiten desarrollar proyectos de RSE sostenibles y que pueden llegar a ser autónomos a mediano o largo plazo. Por otro lado, el incluir a los ODS como enfoque de la planeación y desarrollo de estos proyectos, se constituye como un parámetro de medida muy enriquecedor para generar verdadero valor compartido con sus grupos de interés y la sociedad en general.

Como conclusión, se puede afirmar que los negocios inclusivos parecen no únicamente ser una oportunidad real para contribuir al combate de los problemas sociales que se dan en el mundo, y de manera específica en la región latinoamericana, sino que también, al incorporar a sectores de bajos ingresos, ya sea como proveedores, productores, trabajadores, distribuidores o incluso, consumidores a la cadena de valor del sector privado, detonan la posibilidad de crear modelos de negocios sostenibles e innovadores, alejados de la visión asistencialista de corte puramente filantrópico.

Aunque el presente artículo se encuentra sustentado en una muestra limitada del gran espectro empresarial latinoamericano, se pretende arrojar luz sobre la forma en que se están implementando estos modelos de negocio y la contribución que están generando en el cumplimiento de los ODS, un tema relevante para la región latinoamericana.

## 5. Referencias bibliográficas

Acción Empresarial. (2003). *El ABC de la responsabilidad social empresarial en Chile y el Mundo*. Recuperado el 02 de 05 de 2016, de



[http://www.javeriana.edu.co/documents/245769/3057616/El\\_ABC\\_de\\_la\\_RSE\\_en\\_Chile\\_y\\_el+mundo\\_2003.pdf/823c876b-779d-4a7b-b78a-6d6043815c63](http://www.javeriana.edu.co/documents/245769/3057616/El_ABC_de_la_RSE_en_Chile_y_el+mundo_2003.pdf/823c876b-779d-4a7b-b78a-6d6043815c63)



Andrés, G., & Restrepo, L. (2008). Caracterización socioeconómica y como consumidor de los habitantes de la base de la pirámide. *Scientia Et Technica*, XIV(40), 95-100.

Banco-Mundial. (2009). *Global monitoring report 2009: A development emergency*. Recuperado el mayo de 2016, de Banco Mundial: <http://siteresources.worldbank.org/INTGLOMONREP2009/Resources/5924349->

Barki, E. (2014). Negocios con impacto social. *Revista de Administracao de Empresas*, 54(5), 594.

Bustos, C., & Chacón, G. (2009). El desarrollo sostenible y la agenda 21. *Telos*, 11(2), 164-181.

Briseño, A., Lavín, J., & García, F. (2011). Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. *Contaduría y Administración*(233), 73-83.

Calderón, B., & Silva, V. (2009). Trabajar con la base de la pirámide o negocios inclusivos: Una expresión de Responsabilidad social estratégica. *6to. Congreso del Comité Científico de la ADERSE*. Francia: Groupe ESC-Pau.

Chumaceiro, A., Hernández, J., Yori, L., & Ziritt, G. (abril-junio de 2013). Responsabilidad social empresarial y políticas públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX(2), 309-321.

Cuevas, R. (2007). Las formas de la ética de la empresa: la síntesis o las formas propiamente dichas. La empresa del nuevo milenio. *Contaduría y Administración*(222), 139-150.

Elsalvador.com. (Diciembre de 2011). Empresarios buscan erradicar pobreza. Obtenido de [elsalvador.com](http://elsalvador.com):





[http://archivo.elsalvador.com/mwedh/nota/nota\\_completa.asp?idCat=47861&idArt=6468071](http://archivo.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47861&idArt=6468071)



Gaona, A. (2000). Desarrollo sostenible y desarrollo solidario. *Comunicar*(15), 83-91.

Hahn, R. (2012). Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models. *Business Ethics: A European Review*, 21(1), 47-63.

Husted, B., & Salazar, J. (2005). Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México. *Contaduría y Administración*(215), 9-23.

Ickis, J., Leguizamón, F., Metzger, M., & Flores, J. (2009). La agroindustria: Campo fértil para los negocios inclusivos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(43), 107-124.

Ishikawa, A., & Strandberg, L. (2009). *Negocios Inclusivos: Creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos*. Recuperado el 05 de 2016, de Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo: [http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%205\\_tcm4-39620.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%205_tcm4-39620.pdf)

Jiménez, C., & Castellanos, O. (2014). Consideraciones sobre la valoración tecnológica en la base de la pirámide. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXII(2), 63-77.

Ki-moon, B. (20 de 01 de 2016). *El sector privado es importante para cumplir los ODS*. Obtenido de Radio ONU: <http://www.unmultimedia.org/radio/spanish/2016/01/el-sector-privado-es-importante-para-cumplir-los-ods-dice-ban-ki-moon/#.VzN6IPnhDIU>

Latorre, E., Díaz, C., & Plara, A. (2015). Caracterización de dos experiencias exitosas de negocios inclusivos en Colombia. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 15(28), 197-212.



León, M., Baptista, M., & Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Forum Empresarial*, 17(1), 31-63.



Licandro, O. (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos. *Telos*, 15(1), 32-48.

Licandro, O., & Pardo, L. (2013). *Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica de Uruguay.

Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2009). Negocios Inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*, 28-38.

Ortiz, A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

PNUD. (2008). *Las empresas frente al desafío de la Pobreza: Estrategias Exitosas*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PNUD. (2010). *Crecimiento de Mercados Inclusivos: una alianza entre negocios y desarrollo*. Recuperado el Mayo de 2016, de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: <http://www.growinginclusivemarkets.org/es/about/>

PNUD. (2012). *Crecimiento de Mercados Inclusivos: Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión de Colombia*. Nueva York: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Porto, N., & Castromán, J. (2006). Responsabilidad Social: un análisis de la situación actual en México y España. *Contaduría y Administración*(220), 67-88.

Prahalad, C. K., & Stuart, L. H. (2002). The fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy and Business*(26).

Quintero, L. (2015). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(33), 109-118.





Raufflet, E., Portales, L., García, C., Lozano, J., & Barrera, E. (2017). Responsabilidad, Ética y Sostenibilidad Empresarial. México: Pearson.

Restrepo, J. (2008). Apuntes sobre la responsabilidad social empresarial. *Revista de Derecho Privado*(40), 2-10.

Sandoval, M., & Orguloso, A. (2006). *Objetivos de Desarrollo del Milenio: Cinco años después y la pobreza... ¡sigue ahí, creciendo!* Recuperado el 3 de 05 de 2016, de Corporación Viva la Ciudadanía: [www.viva.org.co/herramientas/Herra109.pdf](http://www.viva.org.co/herramientas/Herra109.pdf)

Souza, S. (2006). Inclusión, ¿para qué? *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 351-359.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Antioquia: Universidad de Antioquia.

UNGlobal-Compact. (2015). *Pacto Mundial*. Obtenido de Red Pacto Mundial México: <http://www.pactomundial.org.mx/site/>

Urteaga, E. (2008). El debate internacional sobre el desarrollo sostenible. *Investigaciones Geográficas*(46), 127-137.

Wagenberg, A. (2006). La narrativa de la responsabilidad social empresarial. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(2), 113-120.

