

Los negocios inclusivos y el modelo de empleabilidad de personas en situación de vulnerabilidad

INTRODUCCIÓN

Los negocios inclusivos son soluciones de negocio sostenibles que van más allá de la filantropía y amplían el acceso a bienes, servicios y oportunidades de desarrollo para comunidades de bajos ingresos en formas comercialmente viables.

Una de las modalidades de negocios inclusivos que está cobrando cada vez más importancia es la integración de personas en situación de riesgo de pobreza y exclusión en la empresa. A través de ello, se crea una situación ganar-ganar en la que la empresa cuenta con personal adecuado para su negocio en sus zonas de acción y la población se integra y mejora su calidad de vida a través del acceso a un empleo.

¿Qué son los negocios inclusivos y para qué sirven?

De manera creciente, las empresas, y la sociedad en general están descubriendo y reconociendo el potencial de los llamados negocios inclusivos, por su capacidad de lograr impacto y sostenibilidad.

Desde que se acuñó el término, se han generado múltiples definiciones. En todas ellas se incluyen cuatro elementos definitorios:

- ▶ Se refieren a **iniciativas empresariales** que pueden ser promovidas tanto por las empresas como por las ONG.
- ▶ Se basan en un **modelo de negocio** que se **dirige** al segmento de la **Base de la Pirámide** (en adelante, BdP). Es decir, población en situación de pobreza y riesgo de exclusión que queda integrada en un negocio,

Los negocios inclusivos son soluciones de negocios sostenibles que van más allá de la filantropía y amplían el acceso a bienes, servicios y oportunidades de subsistencia para comunidades de bajos ingresos en formas comercialmente viables. WBCSD, 2005

bien sea como cliente, proveedor, distribuidor o empleado.

- ▶ **Crean retorno para todos**, tanto para la población de la BdP como para la empresa o entidad que los promueve, en línea con el concepto de *shared value* o valor compartido.

- ▶ En el caso de la Base de la Pirámide se busca que redonde de manera directa en una **mejora de la calidad de vida e integración socioeconómica**.

¿Qué es la Base de la Pirámide?

La Base de la Pirámide (BdP) es la forma de designar a los 4.000 millones de personas que viven principalmente en países en desarrollo y cuya renta per cápita anual se encuentra por debajo de los 1.500 USD (por paridad de poder adquisitivo).

Tradicionalmente, la población de la BdP, que sobrevive con menos de \$4 al día, ha estado excluida de la economía y de los mercados empresariales, ya que con un planteamiento empresarial básico y tradicional, este segmento no es aparentemente rentable.

El resultado es que un grupo que supone 2/3 de la población mundial, no cuenta con apenas productos y servicios creados o adaptados para abordar sus necesidades, cuando, en la práctica, sus necesidades son muchas. La Teoría de la BdP viene a llamar la atención sobre este hecho: la BdP supone un segmento de población con un inmenso tamaño y potencial, cuyas necesidades pueden ser atendidas.

La BdP supone un segmento de población con un inmenso tamaño y potencial, cuyas necesidades pueden ser atendidas con modelos empresariales.

¿PARA QUÉ SIRVEN LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS?

La utilidad de los negocios inclusivos se desprende de una premisa clara ya mencionada:

Son una forma de resolver necesidades de la población con esquemas más sostenibles, que permiten a las empresas orientar su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS), generando modelos de negocio que atienden necesidades de la población de escasos recursos o permiten integrar en sus cadenas a población antes excluida.

De manera específica, los negocios inclusivos tienen ventajas concretas, y distintas, para la empresa y para el grupo poblacional al que se dirigen.

SITUACIÓN GANAR-GANAR: VENTAJAS PARA AMBOS

Para la empresa las principales ventajas se resumen en:

- **Acceso a un mercado todavía desconocido** que puede atender con esquemas sostenibles o comercialmente viables.
- **Impacto en la comunidad** a través de la generación de oportunidades para la población que hace parte de la zona de intervención de la empresa.
- **Diversificación** de la cartera de productos y servicios o del conjunto de proveedores o distribuidores, al tiempo que se genera bienestar social y se contribuye a la **sostenibilidad** de la empresa.
- **Gestión de riesgos y oportunidades**, tanto aumentando la licencia para operar, especialmente en países en desarrollo, como aumentando el control y estabilidad en cadenas de valor que operan en contextos de pobreza.
- Impulso a la **capacidad innovadora**, con miras a crear nuevos negocios bajo un planteamiento más integrado y sostenible.
- **Aprendizaje** sobre modelos de **negocios y canales de distribución** eficientes y sostenibles.

Por el otro lado, las principales ventajas para la base de la pirámide son:

- Satisfacción de **necesidades y mejora de la calidad de vida**.
- Generación de **acceso a oportunidades** que suponen **formación e ingresos** a través de la incorporación de la población local como productores, proveedores, distribuidores o empleados en la cadena de valor.
- Como población que se **integra en la cadena de valor como empleados**, por ejemplo, la BdP accede a ingresos que les permiten independencia económica, o formación en habilidades profesionales que mejoran sus oportunidades.
- Como clientes, la **BdP accede a productos asequibles** como por ejemplo potabilizadores de agua, que mejoran su salud, o herramientas agrícolas, que mejoran su productividad.
- Derecho a **decidir y escoger** entre opciones de consumo más beneficiosas.



CLAVES PARA EL ÉXITO DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

- ▶ **Propuesta de valor.** Las empresas que integran en sus cadenas de valor a la BdP deben crear propuestas de valor convincentes, generar todo un ecosistema de negocio que aporte valor a la población local y a las comunidades de múltiples maneras, y no solo a través de un único producto o servicio.
- ▶ **Escalabilidad.** Se requiere de un nivel de escala significativo, es decir, que el negocio inclusivo pueda ser replicado para llegar a integrar a un mayor número de personas de manera viable.
- ▶ **Alianzas.** La colaboración con ONG, administraciones y actores de la comunidad local es fundamental para generar confianza, conocer las necesidades, riesgos y aspiraciones reales, e identificar vías de intervención a la hora de comercializar productos y servicios apropiados para la BdP.
- ▶ **Nuevos recursos y procesos de diseño.** Las empresas deben ir más allá de los recursos tradicionales, financiando proyectos piloto en las etapas iniciales de la concepción del negocio inclusivo, e integrando e impulsando recursos como el conocimiento y la tecnología.
- ▶ **Innovación.** La innovación productiva, así como la innovación incluyente, son esenciales para el progreso económico y adaptación a nuevos mercados.

- ▶ **Gestión de resultados o impactos.** Es necesaria la medición periódica de los resultados en el medio plazo, e integrar su seguimiento en las herramientas de gestión y supervisión del negocio inclusivo.

UN MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO: BdP Y EMPLEO

Como se ha comentado previamente, se puede considerar que existen tres modelos de negocios inclusivos principales definidos en función de la **relación que se establece** con la población de la BdP:

- ▶ BdP como empleados
- ▶ BdP como clientes/consumidores
- ▶ BdP como productores, proveedores o distribuidores

En la práctica, son modelos con características y objetivos distintos, desarrollados para situaciones distintas. Su beneficio y validez se desprende de que se lleven a cabo con criterios de justicia, equidad, responsabilidad y verdadero valor añadido para la BdP.

En cuanto al tipo de negocios inclusivos que vincula a la **Base de la Pirámide como empleados**, en ocasiones, las empresas operan en zonas con comunidades que viven en situación de pobreza y exclusión. La población en estos contextos suele tener bajos niveles de educación, alfabetización y formación profesional.

La empresa puede optar por buscar personal cualificado en otras zonas o puede, con una estrategia de más largo plazo, invertir en formar personal local que pueda incorporar en su plantilla de trabajo.

Los negocios inclusivos que incorporan a la BdP como empleados permiten:

- A las empresas: contar con personal local y **reducir costes de traslado, generar economía e ingresos locales, formar empleados** que se adapten a las necesidades específicas de la empresa, y **fortalecer su licencia para operar.**
- A los empleados: **mejorar su calidad de vida** a través del **acceso a ingresos**, acceder a **oportunidades de aprendizaje y formación**, desarrollar capacidades técnicas y profesionales, y mejorar su productividad.

Por otro lado, es importante no dejar de lado el papel que desempeñan otros actores para llevar a cabo con éxito negocios inclusivos en los que la BdP participa en la cadena de valor, como actores facilitadores. Tal es el caso de las empresas comunitarias, organizaciones sociales, o asociaciones, entre otros.



El auge del sector hotelero como una oportunidad para la integración laboral de mujeres en riesgo.

En el contexto de la Región Oriental de Marruecos, una zona aislada y con altos niveles de pobreza, una alianza Público – Privada entre el sector hotelero y el centro de acogida y protección de mujeres en riesgo “Ain Gazhal” fue determinante para establecer una relación ganar-ganar en la que se generaba una bolsa de empleados cualificados para el sector hotelero, y las mujeres beneficiarias tenían acceso a formación y oportunidades laborales que les proporcionaban ingresos para ser económicamente independientes.

Gracias a un proceso de formación en oficios directamente vinculado a oportunidades de empleo (camareras de hotel, servicios de limpieza, etc.), así como formaciones transversales sobre búsqueda de empleo y habilidades laborales, se posibilitó que las mujeres beneficiarias fuesen protagonistas de su propio desarrollo.

Marco del Programa de la Agencia Española de Cooperación - Delegación de Marruecos de CODESPA

CONCLUSIONES

PROS Y CONTRAS DE UN MODELO DE EMPLEABILIDAD COMO NEGOCIO INCLUSIVO.

El empleo de población vulnerable como modelo de negocio inclusivo constituye un enfoque y herramienta con **mucho potencial para abordar las necesidades tanto de la BdP como de la empresa**, y avanzar hacia **un desarrollo sostenible**.

No obstante, el entusiasmo asociado al potencial de este enfoque no puede restar importancia a la necesidad de conocer y abordar los retos que hay que enfrentar durante su concepción, creación y desarrollo.

Es fundamental tener en cuenta que los **obstáculos, desafíos, y riesgos** para llevar a cabo negocios inclusivos son tan amplios como las necesidades y perfiles de la BdP, así como las necesidades de la empresa y el mercado.

A modo de resumen a continuación se describen los grandes beneficios y desafíos de este tipo de modelo inclusivo tanto para empresas como para la BdP.

PRINCIPALES FORTALEZAS DEL MODELO

- ▶ El empleo como modelo de negocio inclusivo busca abordar y **satisfacer necesidades básicas** de la BdP y mejorar sus condiciones de vida.
- ▶ Se trata de un enfoque que busca el **impacto**, la **sostenibilidad** y la **escalabilidad**, y por tanto permite superar la barrera de la escasez.
- ▶ A través del empleo, la BdP puede acceder a nuevas oportunidades de generación de ingresos, así como las empresas pueden ahorrar costes y crear mayor impacto. Con esto, se genera un **círculo virtuoso** de mayores ingresos y consumo para la empresa, y por tanto mayor demanda, que beneficia a todos los actores.
- ▶ Dentro de la empresa el desarrollo de negocios inclusivos fomenta la **innovación** y la **sostenibilidad**, y se genera una vía de **gestión de riesgos** e identificación de **oportunidades** en países en vías de desarrollo, tanto comerciales como de carácter social.



El negocio es crear medios de vida sostenibles. No se trata de luchar por una mayor proporción de una billetera pequeña, sino de aumentar el tamaño de la billetera.

World Business Council for Sustainable Development.

PRINCIPALES RETOS PARA SU PUESTA EN PRÁCTICA

- ▶ La tarea de identificar oportunidades de empleo como modelo de negocio inclusivo es difícil y demanda recursos y tiempo, así como el trabajo de **adaptación e innovación** que requiere.
- ▶ El **análisis previo** es **clave para saber** si la empresa tiene o no oportunidad en la BdP. Esto implica analizar el entorno empresarial, las capacidades de la empresa, y la robustez de la cadena de valor.
- ▶ Es importante establecer alianzas para impulsar y llevar a cabo los negocios inclusivos en el que se impliquen **actores muy diversos** (empresas, ONG, entidades públicas y organizaciones locales), para ello es necesario tener un lenguaje y beneficio común.
- ▶ **El cambio de mentalidad**, y por tanto de actuación, desde el **asistencialismo** hacia el **enfoque de mercado** tiene que calar en los agentes y actores de desarrollo, pero también hay que llevarlo a la BdP.
- ▶ **Existen pocas fuentes financieras** que quieran asumir los costes de investigación, identificación de oportunidades y ejecución de proyectos piloto.

Conocer y analizar los “pros y contras” de los negocios inclusivos y específicamente del empleo como uno de sus modelos de aplicación, nos permite **entusiasmarnos con su alto potencial y lanzarnos a impulsar su desarrollo** teniendo muy en cuenta que abordar y superar las dificultades y retos asociados a este modelo requiere un **alto nivel de investigación y preparación** en las distintas fases de desarrollo del negocio, desde la concepción hasta su puesta en práctica.

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el marco del convenio 14-CO1-510. El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de CODESPA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

Dirección:

María Jesús Pérez

Coordinación y edición:Mónica Gil-Casares
María Ximena Peñuela**Maquetación:**Emma Cabrero
María Ximena Peñuela