



OBSERVATORIO EMPRESARIAL
CONTRA LA POBREZA

www.empresascontralapobreza.org



Negocios inclusivos y empresas españolas

EL MOMENTO DE NO DEJAR A NADIE ATRÁS

***Para las nuevas generaciones
que trabajan por un mundo
en el que nadie quede atrás***

Edita:

Observatorio Empresarial contra la Pobreza

Primera edición, 2018

Copyright:

©Fundación CODESPA

©Global CAD

Maquetación, diseño e infografías:

Visual Thinking Comunicación y
Creatividad, SL.

Fotografía:

©Fundación CODESPA

©GlobalCAD

©Shutterstock

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Fundación CODESPA

María Jesús Pérez

Teresa González Barreda

Centro de Alianzas para el Desarrollo - Global CAD

Fernando Casado Cañeque

Ana Paola López

Camilla Sandberg

Magdalena Geissler

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a todas las empresas y entidades sociales que han brindado sus opiniones y experiencia para la realización de este informe; en especial a las empresas del Observatorio Empresarial contra la Pobreza y a todas a las organizaciones que rellenaron la encuesta.

Asimismo, agradecimiento especial a las siguientes organizaciones y personas que participaron en los talleres de validación y accedieron a ser entrevistadas en profundidad por el equipo de investigación.

José Gabriel Martín, Acciona Microenergía; Javier Goikoetxea, Bikonsulting; Sara Peña, Anesvad; Lara Viada, Creas; Pilar Nieto, Divina Pastora; Laura López, Fiare Banca Ética; Giovanni Di Placido, Fundación Microfinanzas BBVA; Leticia Henar, Fresnoconsulting; Carolina Torres, Gas Natural Fenosa; Agustín Vitórica, GAWA Capital; María López-Escorial, Instituto de Empresa; Arancha Martínez, Itwillbe; Ricardo Oteros, Supracafe; Blanca Pérez, SIC4Change, Javi Creus, Ideas for Change; Miquel de Paladella, Upsocial; Carol Rius, Husk Ventures; Jordi Capdevila, Fundación Ensurecer; Maria Solans, Tandem Social; Juan Francisco Montalbán, Embajador Misión Especial para la Agenda 2030; Josep Maria Miro, JovesLab; Abdoulaye Fall, ACAF Comunidades Autofinanciadas Winkomun; Clara Benet, Specialisterne; Sergi Frías, Cobo - Civic Laboratory for Social Entrepreneurship; Paula García Serna, Towards the Human City; Ricardo Gonzalez, IFC – Banco Mundial; Julie Chrysler, Imagine Creativity Center y Jean Claude Rodríguez, Red Salmons; Lidia del Pozo, BBVA; Marc Simón y Francesc Ventura, Fundación Bancaria la Caixa; Joan Fontrodona,

IESE; Sara Ladra, ICEX; Andrés Sendagorta, Sener; Fidel de la Hoya, Sensovida; Albert Riera, La Fageda; Andrea Sanchez, Work for Social; Martín Habiague, Mescladís; Simón Menéndez, Ashoka; José Antonio Blasco, KPMG; Alejandro de Leon, Animaventures; Jaume Oller, Tandem Social; Yaiza Blanch, Som Energia; Raúl Contreras, Nittua; Maite Tarrateros y Giovanna, Clínica Humana; Braulio Pareja, Social Emprende; José Carlos Rodrigo, Consultor; Fernando Riaño, Ilunion; Beatriz Bayo y Laura Guiu, Mango; Elena Roncal, Fundación Tomillo; Anna Badia, Veritas; David Camps, DVK Seguros; Germán Granda, Forética; Mónica Oviedo, Iberdrola; Carlos Comin Iñigo Camillero, Grupo CLECE; Borja Monreal, SIC4Change; Miriam García Madruga, ENDESA; José Ignacio González-Aller Gross, Fundación CODESPA.

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de las empresas miembro del Observatorio Empresarial contra la Pobreza. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de sus autores y, en ningún caso, refleja las opiniones de las entidades que lo han financiado. Cualquier referencia a empresas concretas o nombres comerciales no implica un respaldo a las mismas por parte del Observatorio Empresarial contra la Pobreza. Este documento ha sido elaborado con el objetivo de que tenga la mayor difusión y uso posible, por lo que se autoriza la reproducción de extractos del mismo sin autorización previa, siempre y cuando se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro. Su uso para reproducción completa o traducción deberá ser consultada y autorizada previamente por Fundación CODESPA (info@empresascontralapobreza.org).

PRESENTACIÓN

El Observatorio Empresarial Contra la Pobreza tiene entre sus fines profundizar en los retos que afronta la sociedad de nuestros días –en concreto, aquellos que sufren las personas en situación de pobreza- y buscar soluciones que, promovidas desde el sector privado, puedan ayudar a resolverlos.

La pobreza es una realidad en la que viven millones de personas en el mundo. Entendida en sentido amplio, no solo en sus aspectos económicos, es algo que compromete a todos: individuos, instituciones de la sociedad civil, corporaciones, gobiernos, organismos de desarrollo. Por eso, cada uno tenemos nuestra propia forma de posicionarnos y actuar ante ese problema; y no es lícito permanecer indiferente.

Las empresas son organizaciones de personas que trabajan coordinadas, para obtener resultados y ofrecer servicios de acuerdo a determinados valores. Sin olvidar lo que les es propio –la generación de riqueza-, las empresas tienen la oportunidad de comprometerse en la lucha contra la pobreza, brindando oportunidades a personas en vulnerabilidad y ejerciendo su actividad con motivaciones que vayan más allá del mero beneficio económico. La sociedad actual pide que la economía sea inclusiva y cada vez es más claro que las empresas que emprenden ese camino son más sostenibles.

Dentro del abanico de posibilidades que se ofrecen a las empresas para participar en la solución de ese problema –desde la filantropía a la acción social estratégica o a la promoción de modelos de negocio que incidan directamente sobre personas en situación de pobreza- los negocios inclusivos son una herramienta con un enorme potencial, pues precisamente lo que pretenden es integrar en las cadenas de valor de las empresas –en el corazón de sus negocios– a comunidades de bajos ingresos o a grupos expuestos a algún tipo de vulnerabilidad. Una integración que puede darse de múltiples formas: como clientes, como proveedores, como distribuidores o como empleados. Se trata de negocios que deben ser rentables y, a la vez, generar un impacto social positivo, que mejore las condiciones de vida de esas personas.

Este año, las empresas del Observatorio –BBVA, Divina Pastora Seguros, Endesa, KPMG, La Caixa, Sener y Telefónica-, en un trabajo coordinado por Fundación CODESPA, IESE Business School y The Boston Consulting Group, han decidido que su informe anual, realizado durante los últimos meses por un equipo especializado en la materia, muestre los resultados de una investigación y estudio sobre la situación y potencial de crecimiento que tienen los negocios inclusivos en España y desde las empresas españolas en el mundo. Deseamos que esta publicación sea de utilidad para aquellas empresas, de diversos tamaños y sectores, que estén desarrollando o que tengan la intención de desarrollar modelos de negocios inclusivos, como una forma válida de colaborar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



**Manuel Herrando
Prat de la Riba**
Presidente de
la Fundación
CODESPA

ENTIDADES COLABORADORAS EN LA REALIZACIÓN DE ESTE INFORME



FUNDACIÓN CODESPA es una organización no lucrativa con más de 30 años de experiencia en cooperación internacional. Su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

CODESPA promueve las alianzas con el sector empresarial para combatir la pobreza y contribuir al desarrollo sostenible. Forma parte de la Unidad Ejecutora del Observatorio Empresarial contra la Pobreza, en colaboración con IESE y The Boston Consulting Group.
www.codespa.org



CENTRO DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO (CAD) es una empresa que genera conocimiento y soluciones innovadoras para fomentar el impacto social y contribuir a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para ello, promueve alianzas para el

desarrollo, proyectos en el marco de la economía verde para mitigar los efectos del cambio climático e iniciativas que promueven la emprendeduría social y los negocios inclusivos, para crear sociedades más inclusivas, sostenibles y resilientes.
www.globalcad.org/

CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	6
Objetivo de la investigación	10
2. LA CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA A UNA ECONOMÍA MÁS INCLUSIVA	12
2.1 El papel de la empresa en una economía inclusiva	13
2.2 ¿Por qué la empresa se ha de preocupar por el desarrollo y el impacto social de su actividad?	15
2.3 ¿Es la implicación de la empresa con una economía más inclusiva compatible con su rentabilidad económica?	24
2.4 Generación de valor social enfocado en los grupos más vulnerables y actividad empresarial: un camino por recorrer	26
3. UNA VÍA PRÁCTICA PARA CONTRIBUIR A UNA ECONOMÍA MÁS INCLUSIVA	30
3.1 ¿Qué son los negocios inclusivos?	31
3.2 ¿Por qué son importantes?	33
3.3 Algunos retos y lecciones aprendidas de los modelos de negocio inclusivos iniciales	38
3.4 Claves de los nuevos modelos de negocio	40
3.5 Negocios inclusivos y revolución tecnológica: hacia una nueva era	41
3.6 Los negocios inclusivos como estrategia de sostenibilidad que genera valor para los grupos más vulnerables	44
4. UNA APROXIMACIÓN A LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN ESPAÑA	48
4.1 Alcance de la investigación realizada	49
4.2 El desarrollo económico en un contexto de desigualdad	50
4.3 Radiografía de los negocios inclusivos en España. Percepción de los principales actores	56
5. LÍNEAS DE ACCIÓN EMPRESARIAL PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS	70
5.1 El punto de partida: la cadena de valor	71
5.2 Cadenas de suministro incluyentes y sistemas de aprovisionamiento responsables	72
5.3 Generación de empleo para grupos vulnerables	82
5.4 Negocios inclusivos asociados a los canales de distribución de la empresa	85
5.5 Comercialización de productos y servicios	90
5.6 Generación de valor a través del diseño de políticas de empresa	98
6. EL ECOSISTEMA DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN ESPAÑA	104
6.1 Facilitar el acceso a la financiación	106
6.2 Crear un marco regulador favorable para negocios inclusivos	108
6.3 Gestión de conocimiento y desarrollo de capacidades	110
6.4 Promoción de la creación, desarrollo y acceso a mercados	112
6.5 Promoción de alianzas estratégicas para modelos de negocios inclusivos	114
7. CONCLUSIONES DEL INFORME Y OPORTUNIDADES PARA PROMOVER NEGOCIOS INCLUSIVOS EN ESPAÑA	116



INTRODUCCIÓN

La reciente crisis económica ha puesto en evidencia que la pobreza no es una realidad circunscrita exclusivamente a países en desarrollo. Por desgracia, también en sociedades más avanzadas, como España, miles de personas sufren aún esa situación o,

por su vulnerabilidad, están en enorme riesgo de caer en ella.

Es cierto que la economía española retoma, poco a poco, la senda del crecimiento. El desempleo baja y se reactiva el consumo. No

obstante, persisten muchas de las consecuencias de la crisis, como pone de manifiesto que 12.9 millones de personas en España continúen en riesgo de exclusión social¹ y que la red de seguridad de los hogares se haya deteriorado considerablemente (más del 46% dispone de pocos o muy pocos recursos propios para afrontar una nueva crisis)².

El cambio de tendencia en la economía española e internacional, coincide con otras novedades alentadoras, que hablan del esfuerzo común por aprender de experiencias pasadas y promover un desarrollo sostenible y una economía más humana. Se trata de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS), firmados por 193 estados entre ellos España. Son 17 objetivos que marcan una hoja de ruta para los próximos 12 años, en la que estados, empresas y resto de la sociedad están llamados a trabajar con una visión y meta común: lograr un mundo en el que nadie se quede atrás, con unas bases más sostenibles y equitativas para las generaciones futuras.

Esta visión que promueven los ODS, pese a estar aún lejos de ser una realidad, va calando poco a poco en la sociedad española. España formula su Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030. La generación milenial aspira a trabajar por un mundo mejor; las empresas integran en su discurso corporativo (algunas también en su estrategia) la apuesta por la sostenibilidad y el impacto social de sus operaciones; grandes inversores exigen que sus fondos generen retorno social y ambiental positivo;

1. Tasa AROPE, INE 2016

2. FOESSA (2017) Encuesta sobre la Resiliencia de los Hogares en España de la Fundación FOESSA



¿A quién se dirige este informe?

- Este informe se ha elaborado pensando en empresas españolas, de diversos tamaños y sectores, que estén desarrollando o que tengan la intención de desarrollar, modelos de negocios inclusivos. Negocios que brinden oportunidades para incluir en la cadena de valor a grupos vulnerables, ya sea como consumidores, proveedores y distribuidores o empleados.
- Servirá de guía para las empresas que tienen un compromiso con la generación de impacto social positivo a través de su actividad empresarial.

miles de emprendedores se lanzan a desarrollar productos y servicios con un marcado fin social. Son manifestaciones de un esfuerzo colectivo, fruto de una conciencia social cada vez más madura, que reclama la integración de valores universales en el mundo de la empresa y del trabajo; y que exige a las empresas y a la economía que beneficien a todas las personas y respeten el medioambiente.

La empresa española del siglo XXI que demanda la sociedad ya no puede ser igual; necesariamente será más responsable y consciente del impacto que tiene su actividad, o será una empresa del pasado. Idealmente, será también valiente para ir más allá y, consciente de su poder de influencia sobre la sociedad, trabajará





PREGUNTA CLAVE DE LA INVESTIGACIÓN

Los negocios inclusivos

... ¿pueden ser acogidos por las empresas españolas y contribuir así a crear una economía más inclusiva?



para poner su talento y capacidad al servicio de los retos que la aquejan, especialmente aquellos que afectan a los más vulnerables. Una actitud, por otra parte, imprescindible, dada la relación -cada vez más evidente- entre generación de valor social y la consecución de una mayor rentabilidad en los negocios.

Este año, el Observatorio centra su trabajo de investigación en un tipo de actividades –los “negocios inclusivos”- que pueden promoverse como una vía práctica para que las empresas españolas contribuyan a la consecución de los ODS, desde su negocio y con la mirada puesta en las personas. Este tipo de negocios –o esa forma de hacer negocios-, puede incorporarse como estrategia de generación de valor social en cualquier empresa. Un negocio inclusivo es una forma de promover la actividad empresarial que busca beneficiar a grupos de población denominados “vulnerables”. Los negocios inclusivos son, por eso, “actividades económicas que integran en su cadena de valor a comunidades de bajos ingresos, o grupos expuestos a algún tipo de vulnerabilidad, como clientes, proveedores, distribuidores o empleados; actividades que logran ser rentables y a su vez generan un impacto social que mejora las

condiciones de vida de todas las personas implicadas”.

La investigación se ha planteado precisamente la siguiente pregunta: ¿pueden los negocios inclusivos ser acogidos por las empresas españolas como vía para contribuir a una economía más inclusiva?

Durante el trabajo de investigación desarrollado para intentar responder a esa cuestión, se han identificado y contactado organizaciones y empresas españolas que, de una u otra forma, están activamente promoviendo negocios inclusivos. Se trata de una muestra relevante, que arroja datos de interés para comprender la naturaleza y las oportunidades que ofrecen este tipo de negocios.

El informe presenta inicialmente el rol de la empresa ante los retos de la sociedad y profundiza en el cambio de paradigma que supone la búsqueda explícita de la generación de impacto social a través de la actividad empresarial y la contribución que esta tiene a los ODS, marco que define las metas de desarrollo global para los próximos años. A continuación –a lo largo del segundo capítulo-, el informe se centra en el concepto de negocios inclusivos, mostrando las lecciones aprendidas tras su

evolución en las últimas décadas; y se expone su potencial, como vía práctica para la generación de impacto social en el marco de las estrategias de sostenibilidad de las empresas y como fórmula para el diseño de actividades empresariales que buscan generar, además de rentabilidad, un retorno social que contribuya a una prosperidad compartida, especialmente con los grupos vulnerables.

El tercer capítulo aborda la realidad de los negocios inclusivos en España. A través de la consulta con organizaciones que trabajan bajo la lógica de los negocios inclusivos, se ahonda en la visión que, tanto empresas como otras entidades, tienen de este concepto, de los incentivos y barreras que encuentran y de los sectores en los que existen especiales oportunidades.

El siguiente capítulo sugiere líneas de acción para la empresa española, con pautas, casos prácticos y herramientas que pueden facilitar el camino a recorrer, bajo la perspectiva de los negocios inclusivos en España, pero sin olvidar la acción de las empresas españolas en mercados emergentes, donde la actividad económica se da

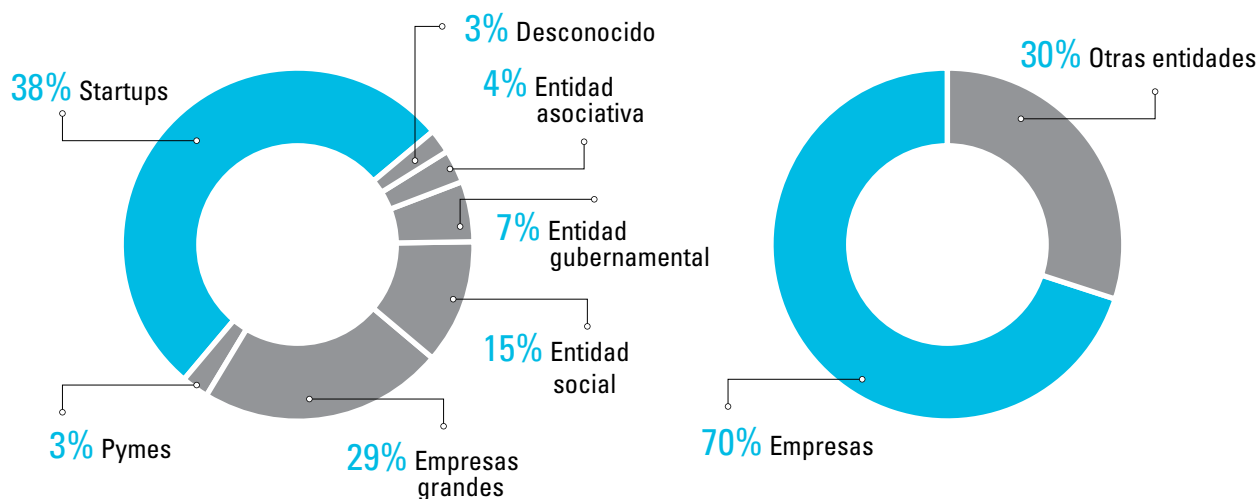
en entornos con mayores niveles de vulnerabilidad.

La última parte del informe muestra la situación del conjunto de actores o ecosistema de los negocios inclusivos, ejercicio imprescindible para comprender una realidad que necesita un contexto favorable, que los promueva y facilite. Es ahí donde la administración, la academia y las entidades de la sociedad civil tienen un rol esencial.

El informe termina con un capítulo de conclusiones y sugiere una serie de oportunidades para la acción. Se trata de una propuesta, una hoja de ruta, para que los negocios inclusivos prosperen en la sociedad española. Al final, se incorpora un anexo con casos de empresas españolas que promueven los negocios inclusivos.

Nuestra investigación pretende situar los negocios inclusivos en el debate de la generación de impacto social entre las empresas españolas. Ojalá se convierta en una forma de hacer negocios que las caracterice, que contribuya a los ODS y a tejer una economía en la que nadie quede atrás.

Figura 1. Actores que han participado en la encuesta sobre negocios inclusivos



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Estructura de contenidos del informe



¿Qué encontraré en el informe?



Cada capítulo inicia con el planteamiento de por qué es importante para la empresa conocer este tema.



Cada capítulo termina con un resumen de las principales ideas sobre los temas tratados.

Objetivo de la investigación

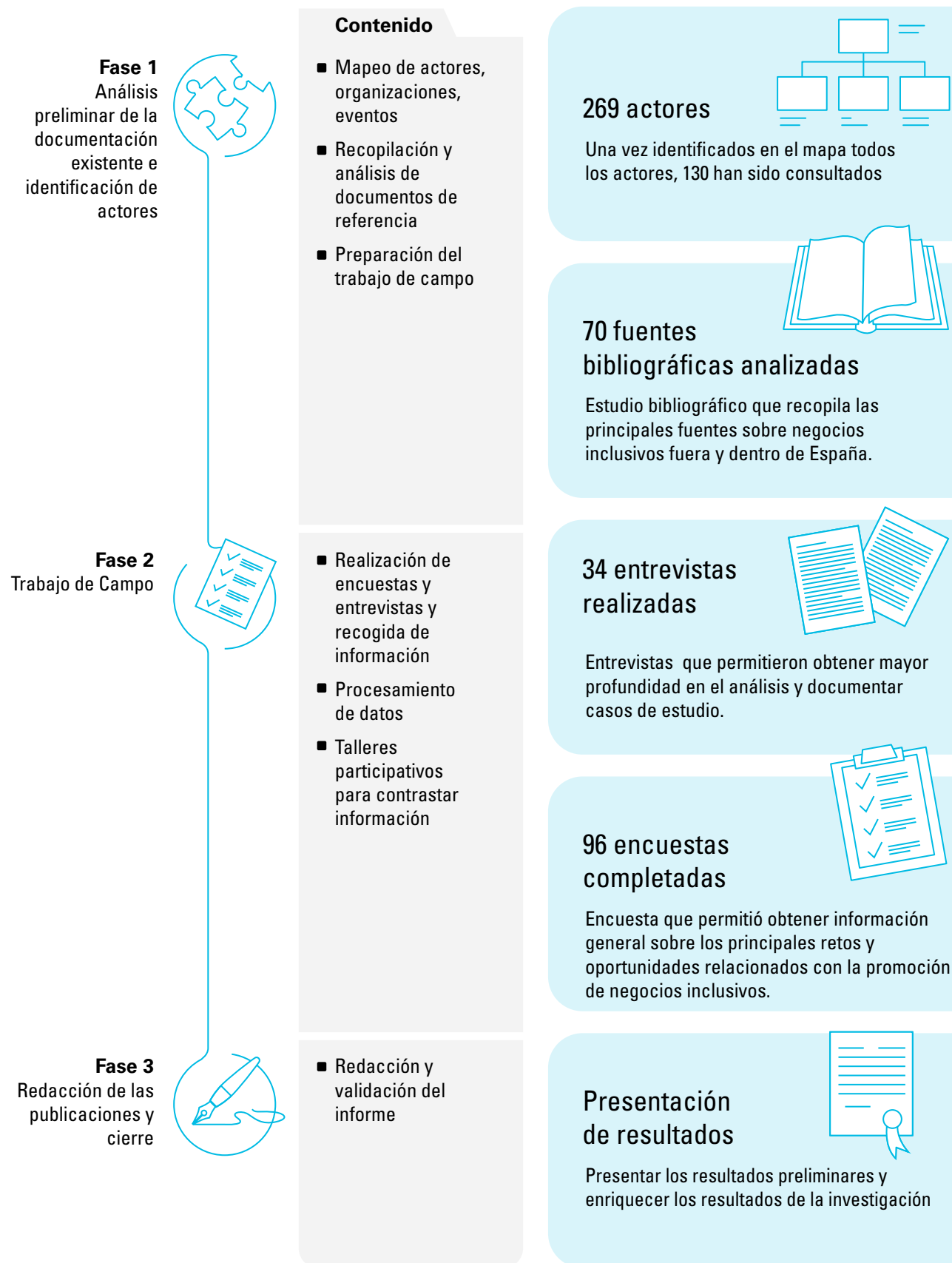
La investigación expone cómo las empresas españolas pueden convertir sus cadenas de valor en cadenas más inclusivas; es decir, generadoras de oportunidades para grupos vulnerables, entendiendo vulnerabilidad como riesgo de estar en pobreza o en situación de fragilidad social. Una situación que dificulta su acceso a bienes y servicios; o bien, que impide su plena inserción económica y social.

Aunque el término “negocios inclusivos” suele hacer referencia a negocios que afectan al colectivo de la base de la pirámide en países en desarrollo, la investigación se ha planteado la pregunta: ¿pueden los negocios inclusivos ser acogidos por las empresas españolas y contribuir a crear una economía más inclusiva?

La investigación expone las líneas de acción que las empresas españolas podrían desarrollar para promover negocios inclusivos en nuestro país, trabajando con grupos vulnerables, no sólo con colectivos de escasos recursos, desde la perspectiva de clientes (ej. a través de la oferta productos accesibles y asequibles), de proveedores y distribuidores (incorporando acciones que promueven su fortalecimiento y desarrollo) o de empleados (a través de una contratación inclusiva). También aborda la perspectiva de las empresas españolas que operan en mercados emergentes e interactúan con comunidades de bajos ingresos en torno a su cadena de valor.

Durante el proceso de investigación, se ha buscado información y contrastado el análisis con actores de diferentes tamaños y sectores. **(Figura 1)**

Metodología de la investigación





LA CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA A UNA ECONOMÍA MÁS INCLUSIVA



¿Por qué mi empresa debería saber más sobre su contribución potencial a una economía más inclusiva?

- Implicarse en lograr una economía más sostenible e inclusiva es beneficioso para mi empresa.
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecen una hoja de ruta que puede orientar mi contribución empresarial.
- Un gran número de oportunidades pueden desencadenarse si mi actividad empresarial está alineada con las necesidades de las comunidades y países donde mi empresa opera, generando un impacto positivo a nivel económico, social y ambiental.
- Existe una relación positiva entre la generación de valor social y ambiental, y la rentabilidad de la empresa.

2.1 El papel de la empresa en una economía inclusiva

La implicación de las empresas en la consecución de objetivos de desarrollo se acentuó cuando a partir de 1999, Kofi Annan, en aquel momento todavía Secretario General de Naciones Unidas, lanzó el Pacto Mundial de la ONU. Varios organismos internacionales

siguieron la llamada y empezaron a crear departamentos específicos para trabajar con empresas y generar valor conjuntamente, respondiendo a las carencias de las comunidades de bajos ingresos a través de actividades económicas.



Terminología utilizada frecuentemente en el ámbito de la contribución de la empresa a objetivos sociales

Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) y sostenibilidad: Según definido por la Comisión Europea, la RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus grupos de interés³.

Triple cuenta de resultados (TBL en sus siglas en inglés): Marco contable de empresa formado por tres partes que forman los pilares para cuantificar las dimensiones de sostenibilidad: social, ambiental (o ecológica) y financiera. Algunas organizaciones han adoptado el marco TBL para evaluar su desempeño y el valor generado desde una perspectiva más amplia que la estrictamente asociada a rentabilidad económica.

Valor compartido: concepto desarrollado por Michael Porter a través del cual se invita a las empresas a buscar soluciones a problemas sociales desde sus actividades de negocio. Los principios de valor compartido pretenden enfocar a la empresa en maximizar el valor competitivo de su aportación (ya sea crear nuevos clientes, ahorro de costes, gestión de talento o integrar procesos de innovación, entre otros) en resolver problemas y retos sociales identificados.

Empresa social: Se entiende por empresa social aquella que aplica un enfoque empresarial para abordar los problemas sociales y crear un impacto positivo en la comunidad. Utiliza métodos empresariales para alcanzar objetivos sociales, por lo tanto, es una empresa generadora de ingresos con objetivos principalmente sociales cuyos excedentes, generalmente, se reinvierten para ese fin en el negocio o en la comunidad, en lugar de orientarse a generar ganancias para los accionistas y propietarios.

Océano azul: Representa las ideas que buscan crear mercados que no existen actualmente y por lo tanto no ha sido desarrollados. Frecuentemente se asocian con la generación de oportunidades de crecimiento rentable que satisfacen necesidades sociales o ambientales.

B corp: Movimiento global de más de 2.000 empresas en 50 países y 130 sectores con la finalidad de lograr "que un día todas las compañías compitan por ser las mejores para el mundo, y, como resultado, la sociedad camine hacia estadios de bienestar compartido y durable superiores. (...) más allá del objetivo de generar ganancias económicas e innovan para maximizar su impacto positivo en los empleados, en las comunidades que sirven y en el medio ambiente.

3. COM (2001). 366 final Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility

¿Qué es la economía inclusiva?

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

reconocen los problemas de desigualdad y exclusión que afectan a la humanidad y ponen en acento en lograr un modelo de desarrollo económico que sea inclusivo.

Una economía inclusiva

considera todas las dimensiones de la vida

económica y expande las oportunidades para una prosperidad más amplia y compartida, especialmente con aquellos que enfrentan especiales barreras para mejorar sus condiciones de vida⁴.

Para la OCDE, la economía inclusiva crea oportunidades para todos los segmentos de

la población y distribuye los beneficios para una prosperidad compartida, en términos monetarios y no monetarios, de manera equitativa en toda la sociedad. En su iniciativa *Inclusive Growth* reconoce que el modelo actual debe ser cambiado y aspirar a poner el bienestar de todas las personas, en especial del 40% que queda atrás⁵.

En este contexto, se crearon un sinfín de iniciativas y surgieron múltiples términos orientados a definir lo que en principio era el mismo concepto: fomentar que las empresas desarrollaran actividades que generaran un impacto social, en especial en las comunidades más desfavorecidas, y se involucraran en la resolución de los retos globales de la sociedad.

La iniciativa que coronó, de una forma u otra, todos los esfuerzos internacionales para lograr objetivos de desarrollo que resolvieran los retos sociales, fue la Declaración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, adoptada el 25 de septiembre de 2015 articulando la Agenda 2030. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza, la educación, la defensa del medio ambiente, el crecimiento inclusivo y equitativo, al diseño de ciudades inclusivas, el cambio climático o la igualdad de la mujer (ver Figura 2).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se han convertido en un marco de referencia para que las empresas puedan enfocar su contribución a la construcción de un mundo más inclusivo y sostenible, alineadas con

las necesidades de las comunidades y países donde operan, generando un impacto positivo a nivel económico, social y ambiental, así como un mejor retorno de inversión para sus modelos de negocio.

Cada vez son más las empresas que identifican sus posibilidades de generar valor social con los ODS y utilizan las metas ahí planteadas como guía para la identificación de retos globales a los que la empresa puede contribuir, de manera coherente con su actividad empresarial, sin dejar de ser lo que es, una organización que persigue producir y distribuir riqueza.

4. Koh, H., King, S. et al. (2017). Shaping Inclusive Markets. How Funders and Intermediaries can Help Markets Move toward Greater Economic Inclusion. FSG para The Rockefeller Foundation.

5. OCDE (2017). Time to act. Making inclusive growth Happen.



2.2 ¿Por qué la empresa se ha de preocupar por el desarrollo y el impacto social de su actividad?

El sector privado es el principal motor de desarrollo económico en la sociedad, genera el 90% del empleo a nivel global y provee productos y servicios que impactan de manera definitiva en la vida de las personas⁶. Puede fomentar un crecimiento económico más inclusivo y sostenible a través de su propia actividad empresarial, generando empleo digno, respetando los derechos humanos, creando nuevos productos y servicios que atienden mercados subatendidos y abriendo oportunidades de desarrollo para los eslabones más vulnerables de su cadena de valor. Una empresa sana no puede subsistir en entornos con problemas; al contrario, el propio desarrollo de su entorno abre

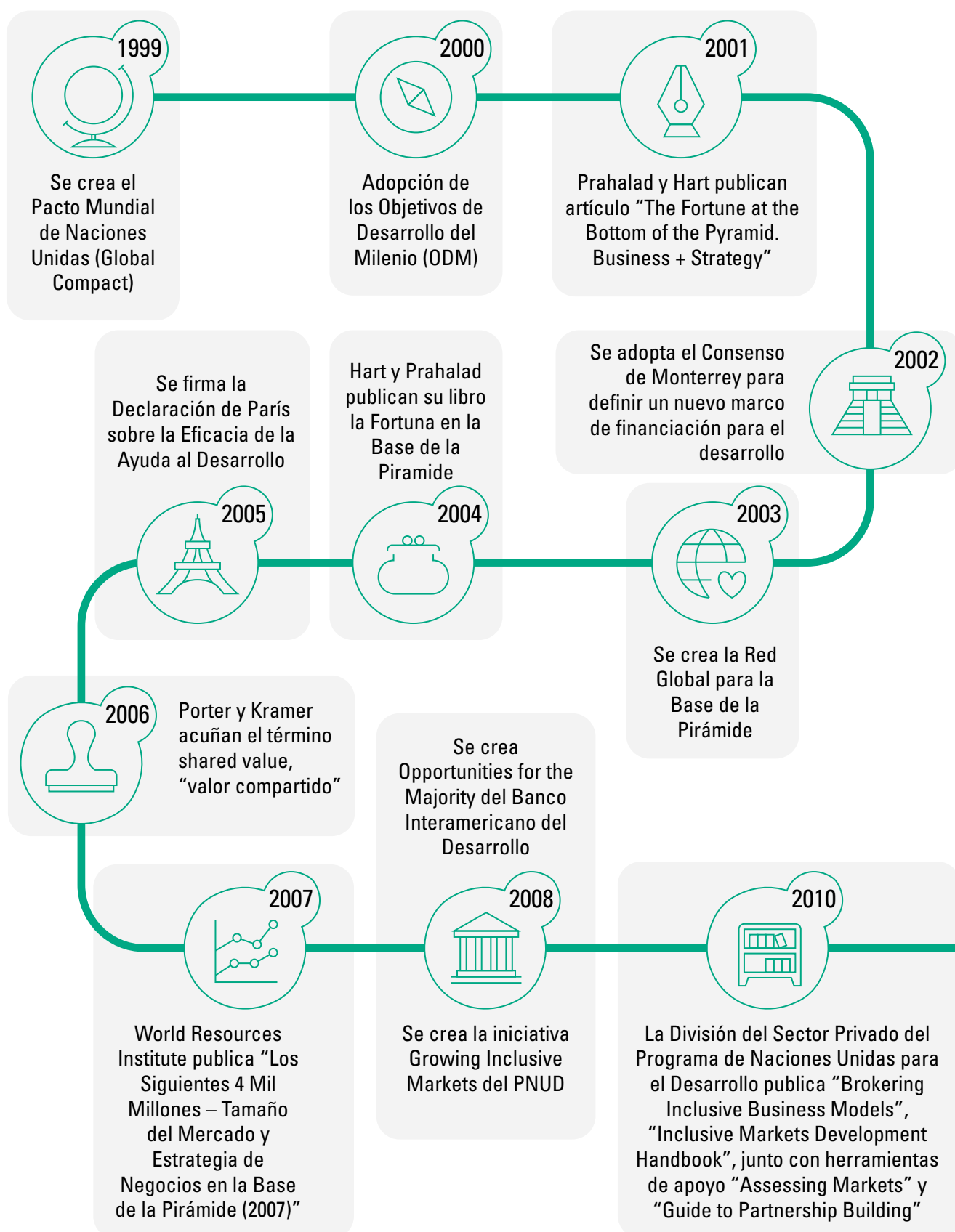
enormes posibilidades de prosperidad compartida. De acuerdo con la Comisión para la Empresa y el Desarrollo Sostenible, cumplir los ODS abriría más de 13 000 millones de dólares en oportunidades de mercado en áreas como alimentación y agricultura, ciudades, energía y salud y bienestar, al tiempo que se resolverían retos básicos que afectan la calidad de vida de miles de millones de personas⁷.

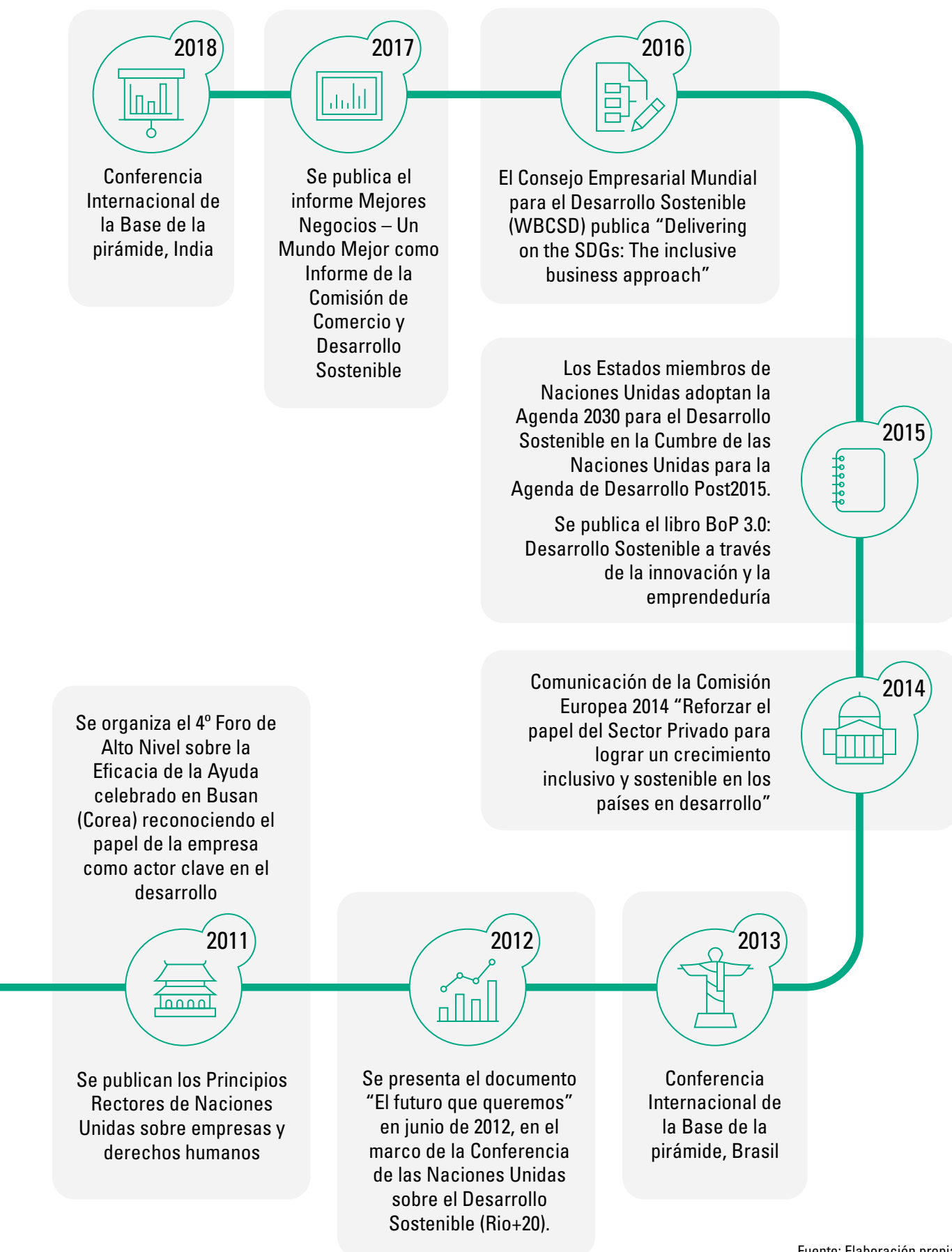
Por otro lado, la sociedad en general, las nuevas generaciones en particular y los inversores, demandan que las empresas se responsabilicen del impacto social y ambiental de sus actividades económicas, y les piden que contribuyan a una economía más alineada con el

6. IFC (2013). IFC Jobs Study: Assessing private sector contributions to job creation and poverty reduction.

7. Business and Sustainable Development Commission (2017). Better Business Better World; p. 26.

Figura 3. Hitos del papel del sector privado contribuyendo a la agenda de desarrollo





Fuente: Elaboración propia



modelo de crecimiento sugerido por los ODS: una economía más incluyente que se preocupe por el planeta y las generaciones futuras, que genere mayor equidad y que no deje a nadie atrás.

Los argumentos no sólo éticos sino empresariales que movilizan cada

vez a más empresas a dar pasos en esta dirección son muchos, y cada día más contundentes. Algunos de los beneficios que obtienen las empresas que se implican en lograr una economía más sostenible e inclusiva son los siguientes:

Unilever

Unilever ha convertido la sostenibilidad en su lema corporativo "Sustainable growth: value + values. We are changing the way business is done". En el año 2010 lanzó su Unilever Sustainable Living Plan bajo la visión de que el único modelo viable para la empresa era hacer su negocio sostenible y equitativo: "Las empresas deben ser parte de la solución". Con esta visión, se ha mantenido como líder en su sector, convirtiéndose en un referente en el ámbito de la generación de valor

social y ambiental. Uno de los ejemplos más destacados de su trabajo con comunidades de bajos ingresos es **Hindustán Unilever**. Shakti es un sistema de distribución de venta directa formado por mujeres indias, a las que se les ofrece capacitación y entrenamiento para convertirse en un "shakti". Desde su creación en 2000, Shakti ha cubierto 100 000 aldeas en 15 estados de la India con 46 000 mujeres, con una facturación aproximada de más de \$ 25 millones por año.

Ventaja competitiva que les refuerza en su posición de liderazgo sus sectores:

Las empresas que lideran la apuesta por promover un crecimiento económico más inclusivo y sostenible, y buscan generar más valor tanto para sus grupos de interés como para la sociedad en general, se están convirtiendo en referentes en sus sectores, lo cual refuerza su fuerza en el mercado. En estos casos, la generación de valor compartido o la sostenibilidad forman parte de la estrategia empresarial y, por tanto, son ejes clave de su ventaja competitiva.

Reputación positiva de marca:

Muy en línea con lo anterior, implicarse en lograr que la actividad empresarial sea más sostenible e inclusiva y, por ejemplo, mejorar las condiciones de los colectivos vulnerables asociados a la cadena de aprovisionamiento y/o producción de determinados productos y servicios (es decir, buenas condiciones de trabajo, salarios razonables, etcétera) crea una imagen de marca positiva y mejora la aceptación, tanto para la empresa como para las comunidades con las que trabaja.

Mitigación de riesgos:

Vincular la estrategia con los retos y desafíos sociales del entorno en el que actúa, ayuda a cohesionar la actividad de la empresa con la sociedad y permite mitigar los riesgos de conflictos sociales asociados a una mala gestión. Por ejemplo, la aplicación de los principios rectores de Empresa y Derechos Humanos o los principios de empresas transnacionales de la Organización Internacional del Trabajo,

Nike

En los años 90, **Nike** recibió duras críticas asociadas a las malas condiciones laborales y sueldos bajos de sus proveedores de Indonesia, situación que derivó en un boicot global a sus productos. La transición empezó cuando su Director General, Phil Knight, en 1998, afirmó que "el producto de Nike se ha convertido en sinónimo de salario de esclavos, horas extras forzadas y abuso arbitrario; y no creo que el consumidor estadounidense quiera comprar productos fabricados en condiciones abusivas". A partir de ese hecho, la empresa dio un giro radical que le llevó a ser un referente en la promoción de estándares éticos y responsables en la cadena de producción. Aparte de modificar sus prácticas, crea en 1999 la Fair Labor Association. Entre 2000 y 2004 la empresa realizó más de 600 auditorías de fábricas en el sudeste asiático y en 2005 se convirtió en la primera empresa en el mundo que publicaba la lista de sus proveedores. Todo ello le hizo posicionarse como una empresa ejemplar que supo reaccionar ante una crisis de reputación para salir fortalecida.





Danone

Empresas como **Danone** en Egipto, Starbucks en Colombia o Tetra Pak en Bangladesh, han desarrollado procesos de contratación local a través de sus cadenas de suministro que no sólo les ha permitido mejorar la eficacia y eficiencia de su producción, sino que les ha ofrecido una aceptación en los mercados que operan; iniciativas que han consolidado su licencia social para operar y las han convertido en aliadas para las comunidades locales.

está logrando que muchas empresas ganen consciencia de los retos y riesgos sociales asociados a sus cadenas de valor y a poner medios para gestionar y mitigar los mismos.

Además, la gestión adecuada de riesgos permite encontrar mejores aliados estratégicos a la hora de desarrollar actividades conjuntas y se envía un mensaje positivo a los inversores sobre las capacidades de la empresa para responder a los retos actuales; y, por lo tanto, ser más resiliente en su adaptación al entorno.

Atracción de talento y retención de empleados:

Promover una política de gestión empresarial sostenible y responsable genera mayor aceptación por parte de los empleados y crea un sentimiento de pertenencia, que aumenta la retención de los trabajadores y promueve una cultura empresarial que atrae el talento y capital humano.

Varios estudios demuestran de forma reiterativa cómo las nuevas generaciones buscan empresas que estén comprometidas y tengan la ambición de crear un mundo mejor. Según el estudio 2017 *Millennial Survey* de Deloitte, la generación de los milenial piensa que las empresas pueden hacer más (un 76%) y que esperan que los líderes empresariales se comprometan con la mejora de la sociedad (un 62%)⁸.

Legitimidad en el mercado local o licencia para operar:

Adoptar estrategias que integren los retos de desarrollo de las comunidades más vulnerables que interactúan con la actividad de la empresa, ayuda a las empresas que operan en mercados internacionales a ser mejor aceptadas y aseguran sus licencias para operar.

Estabilidad, calidad y productividad de la cadena de suministro:

Trabajar con cadenas de suministro más integradas y fomentar alianzas para afianzar a los *stakeholders* de la empresa en un modelo económico

8. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Inditex

Inditex creó en el 2014 el Plan Estratégico para una Cadena de Suministro Estable y Sostenible 2014-2018, promoviendo programas en materias como salud y seguridad, empoderamiento de la mujer o salario digno, entre otros, creando clústeres de cooperación con sus proveedores para promover un entorno productivo sostenible. En la actualidad, cuentan con doce clústeres de proveedores España, Portugal, Marruecos, Turquía, India, Bangladés, Vietnam, China, Camboya, Brasil, Argentina y, desde 2016, Pakistán.

con objetivos sociales comunes, ayuda a promover la cohesión de la cadena de valor y mejora la calidad y la productividad de la empresa.

Diversificación de la cartera de productos y servicios:

Promover modelos de negocio sociales y fomentar una economía inclusiva permite diversificar los mercados habituales de las empresas y acceder a nuevos grupos de consumidores, así como generar nuevos productos y servicios adaptados a dichas necesidades.

Fomento de la capacidad innovadora de la empresa:

Trabajar en una triple línea de resultados, armonizando los aspectos sociales y medioambientales con los económicos, así como incluyendo comunidades de colectivos vulnerables en los procesos

Grundfos

La empresa danesa **Grundfos**, ha desarrollado tecnología de bombas de agua innovadoras y ofrece soluciones que aprovechan la fuerza de la conectividad móvil para ofrecer depuración y control de calidad en los servicios de distribución de agua para comunidades de países emergentes y comunidades de bajos ingresos. A través de Grundfos Lifelink Water, crearon un dispensador de agua inteligente que ofrece un sistema integrado para la recaudación de ingresos y un sistema de administración de agua en línea que complementa los servicios. El modelo de negocio combina la innovación en tecnología de bombas, la recolección de ingresos y gestión del agua con una red de asociaciones del entorno, formadas para respaldar las necesidades operativas y económicas de las comunidades que lo implementan.

Grameen Bank

La empresa de Bangladesh **Grameen Bank**, fue creada en 1976 como un banco de desarrollo comunitario que concedía pequeños préstamos para comunidades empobrecidas, sin requerir garantías. A raíz de su éxito, que le llevó a su fundador Muhammad Yunus a ganar el premio nobel en 2006, diversificaron sus servicios y crearon nuevas empresas para atender las necesidades de los mercados de bajos ingresos. Destaca entre ellas, el Grameen Telecom Corporation, una empresa hermana de Grameen Bank, sin fines de lucro, que junto con otros socios lanzó el GrameenPhone, el mayor operador de telefonía móvil del país, con más de 54.5 millones de suscriptores y una cuota de mercado del 46.3%.

de negocio, ayuda a fomentar la capacidad innovadora de la empresa, ya que obliga a adaptar las actividades económicas a nuevas circunstancias y a contextos donde la empresa no está habituada.

Valor frente a los grandes inversores:

Los grandes inversores están valorando -con criterios cada vez más exigentes- que los retornos financieros vayan acompañados de un mayor impacto de las empresas en la sociedad. Se ha generado un interés creciente para identificar inversiones en empresas que cumplan con criterios de sostenibilidad, social o medioambiental, ya que la evidencia demuestra que la correlación con mayor rentabilidad y longevidad es directa. Por otro lado, el volumen destinado a inversiones socialmente responsables crece de manera llamativa en todos los mercados.



Inversores

En enero de 2017, Larry Fink, Director General de **BlackRock**, la mayor gestora de fondos financieros del mundo, envió su carta anual a los CEO de las principales compañías participadas. En esta misiva, bajo el título "*A sense of purpose*", Fink invitaba a las empresas a preocuparse por su propósito en la sociedad y considerar su contribución: "Para prosperar en el tiempo, toda empresa debe no sólo preocuparse por su retorno económico, sino mostrar cómo hace una contribución positiva a la sociedad. Las empresas deben beneficiar a todos sus grupos de interés, incluyendo accionistas, empleados, clientes y las comunidades en las que operan. (...) La sociedad demanda que las empresas, tanto públicas como privadas, sirvan un propósito social." Esta carta ha supuesto una importante llamada a renovar la visión que las grandes empresas tienen sobre el valor que los mercados dan al impacto global de su actividad.



2.3. ¿Es la implicación de la empresa con una economía más inclusiva compatible con su rentabilidad económica?

Existe un gran debate sobre si la empresa tiene la capacidad de responder a las necesidades sociales de su entorno, a través de sus actividades, sin condicionar su rentabilidad económica. Y, sin embargo, la evidencia es cada vez más sólida. Testimonios de empresas, conclusiones de estudios y reflexiones de diversas fuentes y tendencias, confirman que, cuando las empresas se preocupan por los retos de la sociedad obtienen resultados positivos, tanto económicos como de aceptación social.

Un reciente estudio de BCG pone de manifiesto que, pese a que la mayoría de los CEO reconocen que la empresa tiene una oportunidad y responsabilidad de atender los retos sociales, muchos dudan si hacerlo es compatible con sus objetivos empresariales. Tras analizar

300 empresas de diversos sectores (bienes de consumo, biofarmaceuticas, distribución, banca y tecnología, entre otros) el estudio concluye, de manera contundente, que “las compañías que destacan por sus esfuerzos sociales y medioambientales, obtienen mejores retornos para sus accionistas”. Plantean el concepto “Total societal impact” como una nueva forma de concebir la estrategia empresarial, en la que la generación de valor global para la sociedad (considerando, tanto el valor económico, como el social y ambiental) se convierte en una forma clave para gestionar las empresas en el siglo XXI ⁹.

9. The Boston Consulting Group (2017). Total societal impact. A new lens for strategy. <https://www.bcg.com/publications/2017/total-societal-impact-new-lens-strategy.aspx>



Otros estudios relevantes que también han documentado la sinergia positiva entre rentabilidad económica e impacto social

- ***Cannibals with Forks - The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, John Elkington (1997):**

Elkington introducía por primera vez en este libro, demostrando a través de varios casos, las ventajas de combinar la rentabilidad económica con los resultados sociales y medioambientales de las empresas.

180 compañías americanas concluyen que aquellas con elevados estándares de sostenibilidad en práctica, con políticas fuertemente integradas en el gobierno corporativo y en el negocio, mejoraban sus resultados en términos económicos en el largo plazo, frente a aquellas que trataban la sostenibilidad de manera menos integrada.

- ***Firms of Endearment* (2003):** Raj Sisodia y otros investigadores demostraron en su obra que las empresas comprometidas con un "capitalismo consciente" generaron hasta catorce veces más ingresos que el resto de las empresas del índice S&P 500.

- ***La sostenibilidad en la estrategia de las empresas españolas*, Deloitte (2017):**

Este estudio confirma que eco-eficiencia y el compromiso constante con la sostenibilidad están correlacionadas con un excelente rendimiento económico. El informe establece que "sólo en los últimos cinco años, se calcula que un conjunto de empresas que han asumido un firme compromiso con la sostenibilidad ha obtenido unos resultados superiores en un 11% a los de sus competidoras en el mercado de valores".

- ***Profits with purpose*, Mc Kinsey (2014):** En su estudio de 40 organizaciones, concluyen que la inversión en sostenibilidad no solo tenía una fuerte correlación con buenos resultados económicos, sino que influía directamente en ellos. Un 44% había identificado oportunidades de crecimiento gracias a estas inversiones.

- ***BdP 3.0. Desarrollo Sostenible a través de la emprendeduría y la innovación* (2015) y *El Crecimiento Verde hacia la economía inclusiva* (2018):** Estos libros de la Red Global de Laboratorios para la Base de la Pirámide, muestran varios ejemplos del vínculo positivo entre impacto social, medioambiental y económico.

- ***The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*, (2011) Robert G. Eccles et al, Harvard Business School:** tras analizar

Pese a estas evidencias, el debate entre el balance entre rentabilidad económica y social no está cerrado, pues el objetivo final debe ser que el conjunto de la humanidad se beneficie y se logre un modelo económico que verdaderamente genere prosperidad compartida. Esta tendencia -la de poner el "propósito"

en el corazón de las organizaciones y las empresas- tendrá sentido en la medida en que verdaderamente se integre como una práctica en el mayor número de empresas posibles, y que se logre avanzar hacia los ODS y hacia una economía en la que todos, especialmente aquellos con menos oportunidades, mejoren.

2.4. Generación de valor social enfocado en los grupos más vulnerables y actividad empresarial: un camino por recorrer

El concepto valor social desde la perspectiva de la gestión e impacto e empresarial adopta múltiples enfoques. Se asocia al empleo generado por una empresa, a la calidad de sus productos y servicios, al valor del servicio que reciben los clientes; incluso a sus políticas de conciliación o diversidad. También puede ir un paso más allá y considerar los impactos que la actividad empresarial tiene sobre las condiciones de vida de los grupos más vulnerables.

Precisamente, este informe pretende poner el foco en las formas que la empresa puede adoptar para contribuir a una economía inclusiva, poniendo la atención en los beneficios que la empresa puede generar en los grupos más vulnerables a través de los negocios inclusivos. Un reciente estudio de *Global Reporting Initiative (GRI)* pone de manifiesto cómo, la mayoría de las empresas, reportan su trabajo con los grupos más vulnerables desde la perspectiva de la filantropía y del trabajo que desarrollan con la comunidad, y pocas desde la perspectiva del riesgo que la pobreza supone para sus negocios. Esto pone de manifiesto que aún queda un importante camino por recorrer para que las empresas conozcan y comprendan cómo los retos de pobreza afectan a su actividad empresarial ¹⁰.

El mismo estudio concluye que “hay una oportunidad para que las empresas desarrollen iniciativas escalables y sostenibles de lucha contra la pobreza, con acciones de generación y distribución de beneficios en torno a sus cadenas de valor, que les haga comprender cómo, combatir la pobreza, tiene un reflejo catalizador de

la actividad empresarial”. La experiencia va demostrando que la inacción resulta más cara que la acción proactiva y con sentido empresarial.

Presentamos a continuación este gráfico, adaptado de GRI, que, de forma resumida, recoge las estrategias empresariales con las que la empresa puede contribuir a mejorar la calidad de vida de los grupos vulnerables, especialmente cuando éstos son parte de sus grupos de interés. **(Ver figura 4)**

El Observatorio Empresarial Contra la Pobreza presenta en este informe los negocios inclusivos como una vía práctica para que la empresa trabaje con los grupos más vulnerables desde el corazón de su actividad empresarial. Este informe será especialmente relevante para aquellas empresas que tengan a esos colectivos entre sus grupos de interés, cercanos a su cadena de valor. Pero también hay muchas empresas que aún no han descubierto su potencial de contribución, que nunca han puesto la mirada en los 4000 millones de personas que forman la Base de la Pirámide, o los casi 13 millones de españoles en situación de pobreza. Esperamos que, tras la lectura de este informe, descubran todo lo que pueden hacer; y que, desde su situación como empresas, comprendan que explorar ese camino es o puede ser también su “negocio”.

A lo largo de la publicación, se emplean indistintamente los términos “generación de valor social”, “impacto social” como proxys de “mejora de la calidad de vida de grupos vulnerables” o “inclusión”, entendido como “mayor participación de grupos vulnerables en la vida económica y social, y los beneficios derivados de ello”.

¹⁰. GRI (2017). Corporate reporting on poverty

Figura 4. Contribución de la empresa a grupos vulnerables con su actividad empresarial





Metodologías para la medición del retorno social de las inversiones

1 Poverty Footprint

Es una herramienta elaborada entre el Pacto Mundial de Naciones Unidas y la ONG OXFAM que permite a las empresas y a los colaboradores de la sociedad civil adoptar un enfoque centrado en las personas para evaluar los impactos empresariales en el desarrollo sostenible. La característica clave de Poverty Footprint es el énfasis que pone en obtener los puntos de vista y las perspectivas de la propia gente que vive en la pobreza. Además, la herramienta aporta una visión integral de la gama de prácticas empresariales que tienen un impacto en la pobreza: impactos macroeconómicos; cadena de valor; instituciones y la política; prácticas ambientales locales; y productos y comercialización.

<https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/oxfam-poverty-footprint.pdf>

2 SIA, Global Social Venture Competition

SIA (Evaluación de Impacto Social en sus siglas en inglés) es una evaluación de impacto proyectada, análoga a las proyecciones financieras. La Global Social Venture Competition (GSVC) usa el SIA como un requisito para las empresas de nueva creación y las organizaciones sin fines de lucro que generan ingresos. SIA se basa en definir, medir y documentar el impacto social y recomienda limitar el alcance del análisis a solamente los tres resultados de mayor prioridad que la empresa seguirá de manera continua. SIA deja a los usuarios definir el tipo de métricas que se quieren medir, aunque insiste en explicar con detalle en la metodología de análisis utilizada.

3 Global economic accounting

Metodología que ha sido desarrollada por un grupo de entidades y universidades españolas para monetizar el valor social que generan las organizaciones. Se trata de un sistema estándar que pretende medir de forma objetiva y comparable, el valor global generado, o destruido, por cualquier tipo de organización. Refleja no solo el valor generado para los accionistas, sino también el generado para otros stakeholders o grupos de interés, como proveedores, clientes, administración, sociedad, etc. La metodología está siendo aplicada en la práctica por empresas, tanto de ámbito social como mercantil, privadas y públicas. <http://www.geaccounting.org/>

4 SROI Framework ESROIN

El Marco SROI (Retorno Social de la Inversión) es un conjunto de pautas para la medición del impacto social de la inversión para uso de empresas e inversores, organizaciones sin fines de lucro y financiadores, así como entidades gubernamentales. El Marco SROI define el valor como una forma de ahorro del sector público y un marco de generación de valor para los grupos de interés.

<http://www.thesroinetwork.org/>

5 SROI Lite Global Social Benefit Incubator

SROI (Retorno Social de la Inversión) Lite es una versión simplificada de la Metodología SROI. Se utiliza para calcular el impacto relativo a la inversión documentada por primera vez por REDF en 2000. Solicita a directores de empresas que definan el producto individual más importante que crean, así como sus costes unitarios, utilizando los mismos indicadores de seguimiento que utilizan en la gestión periódica de esas métricas.

6 Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)

Metodología desarrollada por la empresa AngloAmerican que permite identificar los problemas más relevantes de las compañías cercanas a las operaciones de la empresa y promueve la participación de las comunidades en un proceso de mejora continua. <http://www.angloamerican.com/development/social/seat.aspx>

7 Measuring impact Framework

Herramienta de WBCSD que pretende ayudar a las empresas a analizar su contribución a una comunidad o región, identificar riesgos y oportunidades, y mejorar el diálogo con los grupos de interés. Permite aunar las perspectivas de la organización en relación a su contribución al desarrollo con las perspectivas de la sociedad en torno a la empresa.

<https://www.wbcsd.org/Clusters/Social-Impact/Resources/WBCSD-Measuring-Impact>

8 Social and Human Capital Protocol

También desarrollado por WBCSD y un consejo asesor formado por 20 entidades referentes en el campo de la sostenibilidad y la medición del impacto social, pretende establecerse como el marco de referencia para la medición del impacto social de la actividad empresarial.

<http://social-human-capital.org/>

9 Total Societal Impact (TSI)

TSI no es una única medida como tal del valor social, sino que representa un conjunto de medidas y análisis que capturan el valor del impacto económico social y medioambiental (tanto positivo como negativo) de los productos, servicios, capacidades y actividades de una empresa. TSI procura determinar cómo los criterios ASG (ambientales, sociales y de gobierno) tales como asegurar una huella ambiental responsable o promover la igualdad de oportunidades influyen en la valoración financiera y márgenes de las compañías.

<https://www.bcg.com/publications/2017/total-societal-impact-new-lens-strategy.aspx>

Fuente: Elaboración propia a partir del catálogo de marcos para medir el impacto social; Social Venture Technology Group & The Rockefeller Foundation y Midiendo la huella social de las empresas, ONGAWA. Cuaderno 2.



¿Qué me llevo después de leer este capítulo?

- El sector privado tiene el potencial de fomentar un crecimiento económico más sostenible e inclusivo a través de su propia actividad empresarial, si gestiona proactivamente sus impactos sociales y ambientales, y abre oportunidades de desarrollo para los eslabones más vulnerables a lo largo de su cadena de valor.
- La evidencia es cada vez más contundente y muestra que es compatible para las empresas ocuparse de los problemas de su entorno con rentabilidad; y que es conveniente, al ser una demanda creciente de la sociedad, de los inversores y de las nuevas generaciones. Los beneficios para las empresas son: ventaja competitiva que les convierte en líderes de sus sectores, reputación positiva de marca, mitigación de riesgos, retención de empleados, legitimidad en el mercado local o licencia para operar, calidad y productividad mejoradas, diversificación de la cartera de productos y servicios, fomento de la capacidad innovadora de la empresa, valor frente a los grandes inversores.
- Conviene a las empresas desarrollar un modelo de actividad que busque compartir la riqueza y prosperidad que genera con sus grupos de interés, especialmente los más vulnerables, y actuar decididamente para resolver los retos sociales y medioambientales del entorno en el que opera.



UNA VÍA PRÁCTICA PARA CONTRIBUIR A UNA ECONOMÍA MÁS INCLUSIVA



¿Por qué mi empresa debería conocer los conceptos clave sobre negocios inclusivos?

- Conocer qué son los negocios inclusivos, sus características y los beneficios de ponerlos en práctica.
- Entender la dimensión y escala de los retos sociales; y por qué los negocios inclusivos pueden contribuir a resolverlos.
- Explorar las oportunidades de contribuir a resolver retos sociales desde la actividad económica de mi empresa con modelos de negocios inclusivos.

3.1. ¿Qué son los negocios inclusivos?

Son muchas las iniciativas que han intentado concretar la definición, el alcance y los límites de los negocios inclusivos.

A efectos del presente informe, bajo el concepto “negocios inclusivos” nos referiremos a los mismos con la siguiente definición:

NEGOCIOS INCLUSIVOS:

Actividades económicas que integran en su cadena de valor a comunidades de bajos ingresos, o grupos expuestos a algún tipo de vulnerabilidad, como clientes, proveedores, distribuidores o empleados, que logran ser rentables y, a su vez, generan un impacto social que mejora las condiciones de vida de las personas implicadas”. Las organizaciones que gestionan estos negocios pueden ser desde pequeñas y medianas empresas hasta multinacionales, incluso ONG, tanto en países desarrollados como en países en desarrollo.

Otras definiciones relevantes sobre negocios inclusivos

El Banco Mundial

interpreta que los negocios inclusivos son aquellos promovidos por el sector privado con un enfoque determinado: proporcionar bienes y servicios sobre una base comercialmente viable, con una proyección escalable y dirigido a comunidades de bajos ingresos (World Bank, 2014).

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible

los define como negocios sostenibles que, manteniendo su naturaleza lucrativa, contribuyen a la reducción de la pobreza mediante la inclusión de comunidades de bajos ingresos a través de su implicación en la cadena de valor (WBCSD, 2016)

Organizaciones sociales, como la Fundación Avina

afirma que dichos modelos han de ser por naturaleza autosuficientes y medioambientalmente responsables, ya que han de responder al hecho de que los colectivos de bajos ingresos son los más perjudicados por el impacto ambiental de los sistemas productivos. Asimismo, han de generar una mejora real en la calidad de vida de los colectivos que se integran en su Desarrollo. (AVINA, 2010)

La organización Ashoka

utiliza el término “Full Economic Citizenship” (FEC) para referirse al concepto de negocios inclusivos, entendido como la inclusión de personas en situación de pobreza en la cadena de valor, como productores, consumidores, empleados o socios de negocio (UNDP, 2010:12).

Desarrollar este tipo de actividades económicas, requiere considerar dimensiones complementarias a las consideradas habitualmente en modelos tradicionales de negocio, tanto en la gestión como en las

formas de generación de valor y en las maneras de distribuir los beneficios de las actividades. A continuación, se detallan los factores característicos de los negocios inclusivos:



Viabilidad comercial

Un modelo de negocio inclusivo debe estar orientado a la sostenibilidad financiera y tener el objetivo de ser autosuficiente, sin dependencias económicas externas, aunque sea en un plazo superior al promedio de las inversiones comerciales convencionales.



Impacto social positivo sobre el desarrollo humano

Un modelo de negocio inclusivo está orientado a generar un impacto social que responda a retos sociales, ya sea mejorar el ingreso de comunidades de bajos ingresos, mejorar el acceso a bienes y servicios básicos (como por ejemplo la educación, salud, vivienda, agua y saneamiento, etcétera) o contribuir a lograr otros Objetivos de Desarrollo Sostenible. El término “inclusivo” hace referencia al valor o impacto social que se genera con la actividad empresarial y que beneficia a las personas, comparte la prosperidad, especialmente con aquellos que tienen barreras en su inclusión económica y social.



Impacto ambiental

Un modelo de negocios inclusivo no debería aceptar impactos ambientales negativos importantes, ya que cada vez es más evidente el vínculo entre deterioro medioambiental y la condición de pobreza de los colectivos vulnerables.



Innovación transversal

Por su naturaleza, los modelos de negocio inclusivos han de integrar la innovación como eje transversal de su gestión, ya sea en el diseño de productos, en los modelos de distribución o en los procesos de comercialización. Los modelos de negocio inclusivos han de estar en continuo proceso de revisión e innovación, para superar los retos a los que se deberán enfrentar.



Escalabilidad

La viabilidad comercial de un negocio inclusivo es condición para su escalabilidad y expansión a otras poblaciones; y para que pueda ampliar o replicar sus actividades, en beneficio del impacto social buscado.



3.2. ¿Por qué son importantes?

Pese a que, en las últimas décadas, se han reducido los niveles de pobreza extrema¹¹, todavía 4 000 millones de personas viven con un acceso deficiente a productos y servicios básicos necesarios para vivir dignamente. Este grupo de población se conoce como base de la pirámide; es el grupo de habitantes que vive con una renta per cápita anual por debajo de los 1 500 USD (por paridad de poder adquisitivo). El concepto de base de la pirámide fue lanzado por los académicos Stuart L. Hart y CK Prahalad en 2002 a través de la publicación del artículo La Fortuna en la base de la pirámide¹². Desde entonces, el concepto ha crecido y adquirido cada vez más relevancia en el debate sobre si es posible generar un desarrollo económico sostenible integrando a grupos vulnerables de bajos ingresos.

La amplitud de los retos en materia de desarrollo humano frente a la limitación de la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) o recursos asistenciales para atenderlos, hace que los negocios inclusivos sean especialmente interesantes en el marco de los ODS. Resulta imperante buscar soluciones sostenibles que puedan generar un acceso más equitativo y de largo plazo a bienes, servicios y oportunidades económicas a los millones de personas que viven con carencias básicas o con elevados niveles de vulnerabilidad. La dependencia de recursos asistenciales para cubrir estas inmensas necesidades resulta una limitación inasumible.

Tras el empuje producido por Hart y Prahalad para considerar a la base de la pirámide como un potencial mercado, y con la práctica de diferentes empresas y organismos de desarrollo, surgieron numerosas lecciones positivas y negativas. Sin duda, una de ellas, fue que era posible resolver algunos de los retos importantes de la sociedad con enfoques que superaran el asistencialismo o la cooperación, involucrando estrategias de tipo empresarial en su solución.

Así, los negocios inclusivos se han ido consolidando como una manera de contribuir a los ODS que permite combinar criterios empresariales -como viabilidad comercial, escalabilidad, innovación transversal-, con impacto social y ambiental. Y cada vez son más las empresas que integran esta forma de contribución al desarrollo, cuando ponen al servicio de los ODS su propia actividad empresarial, su talento y su capacidad de innovación. Esto les facilita atender las necesidades de

11. De acuerdo con el Banco Mundial: “Los avances logrados en la reducción de la pobreza han sido notables en las últimas décadas. El mundo cumplió la meta del primer objetivo de desarrollo del milenio (ODM) de disminuir a la mitad para 2015 la tasa de pobreza registrada en 1990, lográndolo en 2010, cinco años antes del plazo previsto. Pero pese a los avances en la reducción de la pobreza, la cantidad de personas que viven en condiciones de pobreza extrema en el mundo sigue siendo inaceptablemente alta. Además, si se tienen en cuenta los pronósticos del crecimiento mundial, el ritmo de reducción de la pobreza tal vez no sea suficientemente rápido para alcanzar la meta de poner fin a la pobreza extrema a más tardar en 2030.” Banco Mundial, 2018. <http://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>

12. Prahalad, C.K. & Hart, S., “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, Strategy – Business, January 10, 2002 / First Quarter 2002 / Issue 26. <https://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9a4ba>



La comunidad de la base de la pirámide y las carencias de acceso al desarrollo

30% 3 de cada 10 personas en el mundo, o 2.1 mil millones, no tienen acceso a agua segura y disponible en sus hogares. De estos, 844 millones no cuentan con un servicio básico de agua potable¹¹.

60% 6 de cada 10, o 4.5 mil millones, no tienen un sistema de saneamiento seguro¹².

793 Alrededor de 793 millones de personas en el mundo están subalimentadas. En 2016, unos 155 millones de niños menores de 5 años tenían retraso en el crecimiento (eran demasiado pequeños para su edad, como consecuencia de la malnutrición crónica)¹³.

1 060 1 060 millones de personas, en su mayoría habitantes de zonas rurales, todavía viven sin electricidad, la mitad de ellas en África Subsahariana¹⁴.

3 000 Más de 3 000 millones de personas, la mayoría de Asia y África Subsahariana emplean diariamente para cocinar mecanismos perjudiciales para la salud¹⁵. Utilizan biomasa sólida para en estufas ineficientes o hacen fuego en lugares poco ventilados¹⁶.

1.9% La productividad laboral (tasa de crecimiento anual del PIB real por trabajador) en todo el mundo

se ha desacelerado a un promedio anual del 1.9% entre 2009 y 2016. Esa desaceleración constituye un acontecimiento adverso para la economía mundial, pues influye negativamente en el nivel de vida y los salarios reales¹⁷.

40% Alrededor del 40% de adultos no tienen acceso a servicios bancarios¹⁸.

90% En 2014, 9 de cada 10 personas que vivían en ciudades respiraban aire que no cumplía las normas de seguridad establecidas por la OMS¹⁹.

40% En 2016, la penetración de la tecnología de banda ancha fija había alcanzado el 30% en las regiones desarrolladas, pero era solo el 8.2% en las regiones en desarrollo y el 0.8% en los países menos adelantados. En las regiones desarrolladas, alrededor del 80% de la población está on line, en comparación con el 40% en las regiones en desarrollo y el 15% en los países menos adelantados. En 2016, la tasa mundial de usuarios de Internet fue un 12% más baja para las mujeres que para los hombres. La brecha de género sigue siendo aún mayor en los países menos adelantados (31%).

50% Más de la mitad de la población mundial no tiene acceso a un sistema de seguridad social²⁰.

¹³ De acuerdo con el Banco Mundial: "WHO/UNICEF Joint Monitoring Programme (JMP). 2017. Progress on drinking water, sanitation and hygiene: 2017 update and Sustainable Development Goal baselines

¹⁴ Ídem.

¹⁵ Informe del Secretario General de Naciones Unidas. Progresos en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017, disponible en: http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/2017/66&referer=http://www.un.org/es/documents/index.html&Lang=S

¹⁶ Ídem.

¹⁷ Ídem.

¹⁸ World Energy Outlook 2016

¹⁹ Informe del Secretario General de Naciones Unidas. Progresos en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017.

²⁰ Ídem.

²¹ Ídem.

²² <https://www.un.org/development/desa/es/news/financing/tangible-actions-from-world-leaders.html>



grupos vulnerables, lograr impacto a largo plazo y ser eficientes en las soluciones propuestas desde sus propias dinámicas empresariales **(ver figura 5).**

Pese a que el origen de los negocios inclusivos estuvo más asociado al trabajo en países en desarrollo y al mercado de la base de la pirámide, lo interesante del concepto es que resulta también aplicable a contextos desarrollados, donde no existen las mismas cifras absolutas de personas en situación de vulnerabilidad, pero donde

persisten enormes retos sociales y de desigualdad, que igualmente pueden ser atendidos con este enfoque. Precisamente, uno de los aportes de valor que pretende esta investigación, es trasladar el concepto de negocios inclusivos a un contexto como el español. Un país donde, tal y como se verá más adelante, hay enormes retos, pero también oportunidades para una mayor actividad de las empresas españolas en negocios inclusivos, superando enfoques tradicionales para resolver esos desafíos que aún tiene la sociedad.

Figura 5. Iniciativas que documentan negocios inclusivos a través de diferentes organizaciones

	Entidad	Descripción de los negocios inclusivos presentados	Sectores representados	Número de casos
	Africa Enterprise Challenge Fund (AECF)	Las empresas presentadas son donatarios de AECF. AECF ofrece apoyo para fondos de donantes y se enfoca en negocios que se ejecutan en África.	Agricultura, agroindustria, energía renovable, adaptación al cambio climático, servicios financieros y acceso a la información.	172 perfiles
	Asian Development Bank (ADB)	Los negocios presentados son respaldados por el ADB a través de financiación (capital, préstamos, garantías y otros instrumentos) y asistencia técnica.	Los sectores incluyen finanzas, energía, educación y agroindustria.	19 perfiles
	Business Call to Action (at UNDP) (BCtA)	Las iniciativas presentadas son compañías miembros de BCtA. BCtA brinda varias formas de apoyo no financiero a las empresas que están comprometidas con los modelos de negocios inclusivos.	Diversos sectores, desde energía y salud hasta electrónica y telecomunicaciones.	108 perfiles - 33 casos prácticos
	IFC	Las empresas presentadas son empresas participadas por el IFC. IFC selecciona e invierte en modelos de negocios inclusivos que sean comercialmente viables y replicables.	Mercados financieros, agroindustria, educación, salud, vivienda, energía, agua y saneamiento, y tecnologías de información y comunicación	41 casos prácticos
	Inclusive Business Accelerator (IBA)	Las empresas destacadas se han unido a la plataforma inclusiva de negocios de IBA para inversores y empresas.	Agroindustria, servicios financieros, TIC, energía renovable, servicios de salud, WASH y educación.	203 perfiles
	Inter-American Development Bank -Opportunities for the Majority (OMJ)	Las empresas presentadas son financiadas por OMJ. OMJ financia modelos comerciales inclusivos comercialmente viables en América Latina y el Caribe a través de préstamos y garantías de crédito.	Agricultura, educación, energía, salud, servicios financieros, TIC, vivienda, infraestructura, desarrollo del sector privado, servicios minoristas y fondos multisectoriales.	59 perfiles

	Entidad	Descripción de los negocios inclusivos presentados	Sectores representados	Número de casos
	Intellect Impact Investor Network (I3N)	Las empresas presentadas se exhiben para los inversores de impacto que estén interesados en financiar empresas en las primeras etapas del modelo de negocio.	Agricultura y negocios rurales, energía limpia, salud, servicios financieros, educación y formación profesional y agua y saneamiento.	59 perfiles
	The Practitioner Hub	Las empresas que se presentan son beneficiarias del Business Innovation Facility (BIF) y de la iniciativa Innovaciones contra la Pobreza (IAP) que brindan asistencia técnica y subvenciones.	Agricultura y alimentación, energía e infraestructura, agua, saneamiento y gestión de residuos, venta al por menor, fabricación, salud.	126 perfiles - 7 casos prácticos
 Empowered lives. Resilient nations.	UNDP Growing Inclusive Markets	Las empresas que se presentan crean valor al proporcionar productos y servicios a las comunidades de bajos ingresos o al aprovisionarse de ellos.	34 sectores que incluyen vivienda y construcción, salud, educación, biocombustibles, saneamiento, agua, bienes de consumo, manufactura y TIC.	166 casos prácticos
 DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	USAID Development Innovation Ventures (DIV)	Las empresas presentadas son donatarias de la convocatoria DIV, que respalda soluciones con el potencial de generar más impacto, a un costo menor, a escala sostenible.	Salvar vidas, iluminar el mundo, sacar a la gente de la pobreza, mejorar la responsabilidad del gobierno, ayudar a los jóvenes a prosperar, garantizar el acceso al agua potable y promover hábitos saludables.	100 perfiles
	World Bank Development Marketplace	Las empresas presentadas son donatarias del Market Place del Banco Mundial. Son proyectos de desarrollo innovadores en etapas iniciales.	Los sectores incluyen vivienda, agricultura y alimentación, TIC y energía renovable.	79 perfiles
	World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	Las empresas presentadas son compañías miembros del WBCSD que brindan apoyo no financiero a corporaciones comprometidas con el desarrollo sostenible.	Los sectores incluyen clima y energía, ecosistemas y paisaje, gestión e impacto social, estilos de vida sostenibles y soluciones de agua.	151 casos prácticos

Fuente: Adaptado del Practitioners Hub /iBAN Platform (<http://www.inclusivebusinesshub.org/ib-initiatives/>)

3.3. Algunos retos y lecciones aprendidas de los modelos de negocio inclusivos iniciales

El concepto de negocios inclusivos adquirió fuerza cuando las empresas pretendieron acceder al mercado potencial de consumidores de bajos ingresos, valorado en US\$ 5 billones. Inicialmente, la posibilidad de entrar en mercados emergentes todavía no explotados generó interés en las empresas. La novedad del enfoque fue que se fijaran en mercados hasta ese momento desconocidos para ellas: comunidades de bajos ingresos que consideraban inaccesibles y que en su mayoría realizaban transacciones en la economía informal.

La teoría de Hart y Prahalad puso de manifiesto que las personas que vivían en condiciones de pobreza pagaban unos costes más elevados (*poverty penalty* en inglés) que hacía que accedieran a bienes y servicios con mayor dificultad que otros consumidores. Ese aspecto, considerado como una imperfección del mercado, abría oportunidades diversas ya

que se requería innovación en marketing, en fijación de precios y en todas las operaciones de las empresas para poder ofrecer bienes y servicios de manera más competitiva para dichas comunidades.

Esta propuesta generó un aumento de voces críticas que empezaron a mostrar cierta preocupación sobre el impacto que este enfoque podía tener. Existía el temor de que la entrada de las empresas en el mercado de bajos ingresos se limitara a convertir a los pobres en consumidores, con la única finalidad de obtener beneficios. Algunos de los principales problemas con los modelos de negocio inclusivos que se desarrollaron en el inicio fueron los siguientes:

- Las actividades económicas no estaban orientadas a buscar una prosperidad compartida, ni a empoderar a las comunidades de bajos ingresos, sino a ampliar



exclusivamente el consumo de dichas comunidades.

- Los modelos de negocio no integraban a las comunidades de bajos ingresos en la cadena de valor empresarial y, por lo tanto, las comunidades no eran partícipes de la generación de riqueza.
- Los modelos presentaban dificultades considerables a la hora de generar valor compartido entre las empresas y las comunidades de bajos ingresos y, por lo tanto, fracasaban en su intento de ser acogidos de manera sostenible por la comunidad.
- Muchas de estas experiencias se centraron en adaptar el producto o servicio, minimizando su propuesta de valor para abaratar al máximo su

oferta. El enfoque no priorizaba en diseño de productos, ni fomentaba la innovación para aportar productos de valor, sino que se limitaba, incluso, la calidad ofrecida.

Surgió un dilema de carácter ético, pues competir por acceder al limitado “bolsillo de los pobres” para obtener beneficios, resultaba cuestionable, cuando se trataba de personas que vivían en el límite de la pobreza. Frente a esto, nacieron propuestas más integrales, en las que se apostaba, por un lado, por atender las necesidades básicas de estas personas a través de la provisión de servicios y productos asequibles, que les aportaran valor; y, por el otro, se proponía incorporarles en la cadena de valor económica, para que fueran empoderados durante el proceso a través de la generación de beneficios compartidos.

El negocio inclusivo de las microfinanzas y los teléfonos móviles como plataforma de pago y de servicios a la BOP

Algunos negocios inclusivos han sido capaces de demostrar su escalabilidad global y sostenibilidad, con sus reconocidos errores y áreas de mejora en su evolución. Dos de los ejemplos más destacados son las microfinanzas, que han conseguido consolidarse como una industria de servicios financieros que atiende a cerca de 130 millones de personas, y la utilización de teléfonos móviles como soporte de gestión de servicios en población de bajos recursos, con el conocido caso de MPESA.

M-PESA tecnología móvil

En Kenia hay ya 20 millones de usuarios de la plataforma de dinero móvil, M-PESA. Vodafone inició este programa en el 2007, con una donación de 1 millón de euros de DFID UK para que creara un sistema de pagos para usuarios que no disponían de cuentas bancarias. En 10 años ha logrado cambiar la vida de millones de africanos que tienen mayor control sobre sus recursos y con acceso a una amplia cartera de servicios bancarios.

Microfinanzas

Tras 20 años de evolución, la industria de las microfinanzas está compuesta actualmente por cerca de 10 000 operadores que atienden aproximadamente a 130 millones de personas (datos de International Finance Corporation). Esta industria brinda servicios de crédito, ahorro, entre otros a clientes de la base de la pirámide. Pese a esta expansión, la cobertura del mercado de servicios microfinancieros es aún un 20% de la demanda potencial, estimada en 3 000 millones de personas.

3.4. Claves de los nuevos modelos de negocio

De toda esta etapa surgieron numerosas lecciones aprendidas que han pasado a formar parte de las claves para abordar adecuadamente el trabajo en negocios inclusivos. Muchas de las empresas que desarrollaron

modelos de negocio inclusivos en estas últimas décadas, se vieron obligadas a innovar para superar algunos de los retos conceptuales expuestos y cambiar su mentalidad para abordarlos. Algunas de estas lecciones son:

De iniciativas independientes ...

Los modelos de negocio inclusivos reconocieron la importancia del compromiso con los colectivos vulnerables, pero se siguieron concibiendo como iniciativas independientes, definiendo los conceptos de precio, distribución o estrategia comercial de manera aislada de su entorno y contexto. Con demasiada frecuencia, modelos de negocio inclusivos bien formulados han fracasado debido a la falta de elaboración de alianzas estratégicas bien articuladas con otras organizaciones.

... a ecosistemas de innovación

Se ha demostrado que para que dichos modelos tengan éxito, es imprescindible integrarlos en un ecosistema más amplio, que incluya posibles financiadores, productores de tecnología, formadores de capacidades, aliados en la implementación en el territorio y proveedores de la cadena de suministro. Las alianzas con otros actores pasan a ser un factor clave para su éxito.

De la co-creación...

En su inicio se reveló la importancia de co-crear soluciones de manera participativa con los colectivos vulnerables. Modelos como el *Human Centered Design* ganaron fuerza como fórmula para conocer y trabajar participativamente necesidades, hábitos y el propio diseño, tanto del producto como de sus procesos clave.

... a la innovación abierta

La co-creación y el *Human Centered Design* siguen modos fundamentales para diseñar y gestionar adecuadamente los negocios inclusivos. Por otro lado, la innovación abierta puede representar un campo completamente nuevo para modelos de negocio inclusivos, aprovechando la “sabiduría de la multitud” para generar soluciones sostenibles. De hecho, las innovaciones de base participativa, con plataformas adecuadas, están logrando que los modelos de negocio inclusivos locales tengan acceso directo a mercados globales.

De la distribución extendida...

Los modelos de negocio inclusivos comprendieron el desafío que suponía una distribución efectiva a comunidades de bajos ingresos, incluidos los altos costes asociados al desarrollo de canales de distribución. De hecho, una de las principales causas del fracaso ha sido precisamente el no poder llegar de forma competitiva y efectiva a mercados aislados.

...a la innovación para la última milla

Por esta razón, la nueva generación de negocios inclusivos pasa necesariamente por promover soluciones de distribución más colaborativas e innovadoras, que permitan acceder al último eslabón de la cadena de distribución en todo el ciclo de vida del proceso.

De los apoyos puntuales...

Los modelos de negocio prestaron atención a la importancia de asociarse con ONG y con otros actores clave que estaban en contacto directo con las comunidades vulnerables, especialmente en zonas geográficas y ámbitos de actuación donde la empresa tenía experiencia limitada. De hecho, muchas empresas, en estos procesos, "externalizaron" la gestión de sus relaciones con las comunidades en ONG asociadas, que hablaban en representación de la empresa.

...a redes de alianzas intersectoriales

Si bien las colaboraciones con ONG y entidades locales siguen siendo importantes, la tendencia que garantiza mayores niveles de éxito, se basa en promover redes de alianzas intersectoriales más amplias, que hagan funcionar los modelos de negocio incluyendo no sólo a las comunidades y a las empresas participantes, sino también a ONG, gobiernos locales, socios académicos y a otros grupos implicados.

3.5. Negocios inclusivos y revolución tecnológica: hacia una nueva era

Al igual que el resto de sectores económicos se ven influidos por la Cuarta Revolución Industrial, los negocios inclusivos se exponen a una evolución sin precedentes, alentada por la innovación tecnológica.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación ofrecen un campo de especial interés

por su potencial para promover la inclusión y reducir las brechas de acceso a múltiples servicios y productos para los colectivos más vulnerables. Algunos retos de los negocios inclusivos, tanto en países en desarrollo como desarrollados, están asociados a la escasez de información sobre los clientes que tiene el mercado, por su dispersión



y los costes asociados que conlleva ese conocimiento. Así, la innovación social y tecnológica constituye una oportunidad sin precedentes para desarrollar nuevos productos y servicios que resuelven retos sociales. En particular, las TIC y el uso de dispositivos móviles pueden hacer la información accesible, rompiendo las barreras al conocimiento, incrementando la participación de colectivos que solían estar aislados, facilitando las posibilidades de asociación y generando múltiples oportunidades económicas. En 2016, el 95% de la población mundial y el 85% de la población de los países menos adelantados, estaban dentro de la zona de cobertura de una señal celular móvil ²³. Sin duda, esto representa una oportunidad eficaz para eliminar las brechas y desigualdades, ampliando el acceso a servicios básicos como salud,

²³. Informe del Secretario General de Naciones Unidas. Progresos en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017.

educación, financiación, negocios, oportunidades de empleo ²⁴.

Por otro lado, las tecnologías de bajo coste y los procesos de innovación de código abierto, complementados con un papel cada vez más importante de los modelos de economía colaborativa, han demostrado tener un potencial cada vez mayor para mejorar los modelos de negocio, hacer accesibles productos y servicios y promover actividades económicas con comunidades vulnerables.

De alguna forma, es claro que estamos en el comienzo de una nueva etapa en la que – gracias a la accesibilidad a la información, el manejo de big-data, y la capacidad de compartir conocimiento, en directo y de forma virtual, en cualquier parte del planeta- se puede producir una nueva generación de negocios inclusivos cuyo potencial y dimensión es todavía inimaginable.

²⁴. Fundación Telefónica. 2012. TIC, desarrollo y negocios inclusivos. Ariel y Fundación Telefónica: Barcelona.

Eneza Education



Según UNESCO el 38% de los adultos africanos son analfabetos, por lo que es el único continente donde más de la mitad de los padres no pueden ayudar a sus hijos con tareas escolares. La educación escolar se enfrenta a grandes desafíos, como el abandono escolar, los altos costes de libros de texto o la falta de una retroalimentación cualitativa para los estudiantes. Eneza Education es una plataforma virtual integral que brinda acceso universal a

aprendizajes de calidad de forma asequible a comunidades de bajos ingresos a través de la tecnología móvil. Como empresa tecnológica de impacto social, reinvierten sus recursos para educar a personas de bajos ingresos, el 70% de ellos viviendo en áreas rurales. Son la plataforma de aprendizaje móvil más grande de África para estudiantes de entre 10 y 25 años que viven en zonas rurales, con más de 3 millones de usuarios.

Motorola



La empresa ha desarrollado un microteléfono para ofrecerlo a las comunidades de bajos ingresos. El precio del teléfono es de 30 dólares y fue desarrollado para poder dar instrucciones al usuario por medio de

audio en lugar de texto, en el caso de que el usuario no sepa leer y escribir. Además, la pantalla es reflectante para que se pueda usar sin problemas en exteriores y la batería tiene un tiempo de reserva de dos semanas.

Sana



Sana Mobile es una aplicación móvil que proporciona un sistema para recopilar información básica del paciente y enviarla a un servidor centralizado de gestión de trámites y, posteriormente, a un software de diagnóstico (OpenMRS), consiguiendo poner en contacto al paciente y al profesional sanitario de forma eficaz, rápida y sencilla. Este proyecto de e-salud pretende revolucionar la prestación de asistencia sanitaria en zonas remotas a través de

servicios innovadores de información móvil que mejoren el acceso de pacientes a médicos especialistas, para lograr una prestación sanitaria más rápida y cualitativa y un diagnóstico e intervención más rentables. Adicionalmente, Sana Mobile ofrece una fuente abierta de recogida de datos y unas plataformas de colaboración para la investigación clínica y la mejora de las prácticas de prestación de atención sanitaria a las poblaciones rurales.

Telefónica y Facebook



Telefónica y Facebook promueven una iniciativa para reducir la brecha digital en América. Ambas compañías comparten un objetivo común para reducir el número de personas infraconectadas con el uso de nuevas tecnologías de red (tanto en el acceso como en el core); la reformulación de modelos operativos o involucrando de forma diferente a los actores del sector de las telecomunicaciones con nuevos enfoques de trabajo. Las compañías

usarán también set de datos de densidades de población combinados con las herramientas de business intelligence de Telefónica para mejorar los procesos de planificación de red. Estos datos de densidad de población combinan imágenes satelitales y datos censales para comprender la distribución de la población e identificar los emplazamientos donde implementar las soluciones de conectividad.

3.6 Los negocios inclusivos como estrategia de sostenibilidad que genera valor para los grupos más vulnerables

En las últimas décadas, el auge de la sostenibilidad como pilar de la estrategia corporativa está suponiendo un cambio de paradigma sobre la visión que las empresas tienen sobre el impacto social que debe producir su actividad. Hay una creciente conciencia sobre la repercusión que tiene sobre la empresa gestionar adecuadamente sus relaciones con grupos de interés en situación de vulnerabilidad. Y, concretamente, el beneficio que surge si la empresa se preocupa, gestiona y promueve la generación de valor social, especialmente en el trato con los eslabones más vulnerables de su cadena de valor. Las empresas, por esta razón, asumen cada vez más la idea de que la generación de valor social y la gestión de riesgos sociales asociados a la cadena de valor, tendrán cada vez mayor relevancia y serán más demandadas por la sociedad.

Los negocios que incluyen, que consideran el impacto en los grupos de interés más vulnerables, tendrán que ser la norma y no la excepción. Como se expuso en el capítulo 1, la agenda de los ODS plantea un

marco temporal idóneo para que las empresas den pasos en esa dirección. Se da así una clara convergencia entre las tendencias de la responsabilidad social y la sostenibilidad corporativa con los negocios inclusivos, que resultan una vía práctica para la generación de valor social.

En definitiva, la oportunidad que reside detrás del concepto de negocios inclusivos es integrarlo transversalmente como una vía para que la empresa genere más valor social. Los negocios inclusivos ayudan a la empresa a poner la mirada en los grupos de interés más vulnerables. Cualquier actividad empresarial tiene la oportunidad de generar más impacto social e inclusión si considera cómo, su producto o cadena de valor, puede afectar a colectivos vulnerables; y actúa después proactivamente para lograr un mayor beneficio para estos últimos. Los negocios inclusivos, con las características planteadas, son una manera práctica para materializar la generación de valor social en la empresa y su contribución a una economía más inclusiva, en la que nadie quede atrás.

Figura 6. Oportunidades de acción de la empresa para el logro los ODS con modelos de negocios inclusivos



- Bancarizar a las personas no-bancarizadas a través de micro créditos y servicios financieros (aprovechando de distribución local y tecnología móvil).
- Ofrecer productos de micro seguros que pueden aumentar la resiliencia de las poblaciones de bajos ingresos.



- Producir y proporcionar acceso a los alimentos enriquecidos y el suministro de micronutrientes.
- Desarrollar tecnologías innovadoras y más eficaces para cultivos con el fin de aumentar la productividad y los ingresos de los pequeños agricultores.



- Facilitar el acceso a la asistencia médica asequible y de alta calidad a través de consultorios descentralizados y trabajadores móviles de salud.
- Aprovechar las soluciones basadas en IT para evitar el desabastecimiento de medicamentos en zonas rurales.



- Combinar expansión de la cobertura de internet con herramientas de aprendizaje basadas en web.
- Establecer programas de formación profesional dirigidos a mujeres y jóvenes desfavorecidos.



- Distribuir productos a través de mujeres emprendedoras locales, empoderando así su rol en la sociedad y la economía.
- Fortalecer el acceso a servicios, medicinas y productos de cuidados de la salud sexual y reproductivos.



- Ampliar la infraestructura de agua y aguas residuales en áreas no atendidas.
- Desarrollar sistemas de filtración de agua de bajo costo para los clientes finales o pueblos enteros y los asentamientos informales.



- Invertir en maquinaria con energía solar y sistemas solares domésticos o establecer empresas alimentadas con energía solar.
- Apalancar energía hidroeléctrica para electrizar a comunidades remotas.



- Capacitar y emplear a las comunidades locales.
- Fomentar trabajo y condiciones salariales dignas.
- Obtener materiales de pequeños productores, vender y entregar productos y servicios a través de socios y mano de obra locales.



- Promover la innovación, infraestructura resistente (elemento clave para la operación de negocios con comunidades de bajos ingresos) e industrialización inclusiva en términos de aumento del empleo industrial, así como promover el crecimiento de pequeñas empresas industriales.



- Lograr el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional y promover la inclusión social y económica, por lo tanto alineándose a la generación de oportunidades de ingresos sostenibles a través de soluciones de negocios inclusivos.



- Invertir en innovación de materiales de construcción y técnicas como los ladrillos hechos a base de tierra, teniendo en cuenta los recursos locales.
- Proporcionar capacitación en construcción y acceso a préstamos para viviendas destinadas a familias de bajos ingresos.



- Reducir las pérdidas de pos cosecha a través de la gestión mejorada de la cadena de valor.
- Invertir en las mejoras de la cadena de valor para proteger y promover el desarrollo de eslabones más vulnerables.



- Crear seguros para los pequeños agricultores basado en medidas de reducción del riesgo de desastres.



- Entrenar y colaborar con las comunidades de pescadores en técnicas mejoradas de pesca y conservación marina.
- Promover la pesca sostenible y adquisición de las comunidades locales de pescadores.



- Restablecer las plantaciones afectadas por desastres naturales para revivir la agricultura local al fin de beneficiar a las comunidades afectadas productos y servicios a través de socios y mano de obra locales.



- Emplear ex combatientes e integrar diferentes grupos étnicos en contextos posteriores a un conflicto en la cadena de valor.
- Aumentar el empleo de pequeños mineros y la compra de minerales libres de conflicto en la fuente para las tecnologías de gama alta.
- Agricultores.



- El ODS # 17 destaca la importancia de alianzas estratégicas para promover actividades concretas orientadas a lograr los ODS y por lo tanto, potencia el papel de la empresa como aliado con grupos para implementar proyectos que tengan un impacto social.



¿Qué me llevo después de leer este capítulo?

- Los negocios inclusivos son actividades económicas que integran en su cadena de valor a comunidades de bajos ingresos, o grupos expuestos a algún tipo de vulnerabilidad, como clientes, proveedores, distribuidores o empleados, que logran ser rentables y, a su vez, generan un impacto social que mejora las condiciones de vida de las personas implicadas". Las organizaciones que gestionan estos negocios pueden ser desde pequeñas y medianas empresas hasta multinacionales, incluso ONG, tanto en países desarrollados como en países en desarrollo.
- Los negocios inclusivos son una vía práctica para que la empresa contribuya a los ODS desde su actividad empresarial. La magnitud de los retos sociales y las lecciones aprendidas de años de práctica en negocios inclusivos, hacen que sea idóneo considerarlos actualmente como vía de generación de valor social.
- Las nuevas tecnologías de la información y comunicación ofrecen un campo de especial interés por su potencial para promover la inclusión y reducir las brechas de acceso a múltiples servicios y productos para los colectivos más vulnerables. El avance tecnológico abre una nueva era en el ámbito de los negocios inclusivos y su desarrollo en los próximos años resulta inimaginable.
- Hay una creciente conciencia sobre la repercusión que tiene sobre la empresa gestionar adecuadamente sus relaciones con grupos de interés en situación de vulnerabilidad. Y, concretamente, el beneficio que surge si la empresa se preocupa, gestiona y promueve la generación de valor social, especialmente en el trato con los eslabones más vulnerables de su cadena de valor. Las empresas asumen cada vez más la idea de que la generación de valor social y la gestión de riesgos sociales asociados a la cadena de valor, tendrán cada vez mayor relevancia para su propia supervivencia y serán más demandadas por la sociedad.



Una aproximación a los negocios inclusivos en España



¿Por qué mi empresa debería preguntarse por la situación de los negocios inclusivos en España?

- Conocer las principales organizaciones trabajando en este campo en España
- Entender el contexto de vulnerabilidad que afecta a la sociedad española
- Conocer la opinión de los principales actores, empresas y expertos sobre los negocios inclusivos en España
- Inspirarme para identificar oportunidades de acción para mi empresa

4.1 Alcance de la investigación realizada

Una vez planteado el rol de la empresa frente a los ODS y presentado el concepto de los negocios inclusivos, el presente capítulo traslada el concepto de negocios inclusivos a España, para conocer si el concepto es reconocido y aplicado, qué organizaciones están trabajando en este campo, la visión de las empresas y de los principales actores e identificar si pueden ser acogidos por las empresas y organizaciones españolas como una vía para generar una economía más inclusiva, que atienda parte de los retos de vulnerabilidad que existen en la sociedad española.

Nuestra investigación ha llevado a cabo un proceso de identificación de las principales organizaciones (269 en total) que han mostrado cierto liderazgo promoviendo negocios inclusivos. No se trata de una relación exhaustiva, pero sí es una muestra relevante del conjunto de entidades que forman parte del ecosistema de ese tipo de actividad en España. Dentro del sector privado, se identificaron 147 empresas de distinto tamaño: 89 startups, cooperativas o empresas sociales, 8 PyMES y 50 empresas grandes. Se abarcaron los siguientes sectores:

- Aceleradoras y fomento a emprendeduría
- Alimentación y bebidas
- Ciencia y tecnología
- Cívico, social, ambiental
- Comercio y manufactura
- Construcción, infraestructura y vivienda
- Educación

- Electrónica
- Energía, renovables y medio ambiente
- Financiero y seguros
- Hostelería
- Información, medios comunicación
- Inserción laboral
- Legal
- Ocio y cultura
- Rural y agricultura
- Salud y asistencia social
- Software
- TIC
- Transporte, logística

Se identificó a un representante de cada organización, con perfiles como innovación, sostenibilidad, desarrollo o estrategia de negocio -en el caso de empresas grandes-; y directores generales o fundadores, en el caso de empresas pequeñas. También se identificaron grupos no pertenecientes al sector empresarial, como expertos a título individual, organizaciones del sector público, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones del sector académico y personas de organismos internacionales que pudieran aportar valor a la investigación. Se identificaron 22 organismos públicos, 33 expertos individuales y 26 otras entidades (principalmente fundaciones, OSC, ONG).

No obstante, antes de exponer los resultados de las consultas realizadas, trataremos de describir el perfil de vulnerabilidad de la sociedad española, donde entendemos que los negocios inclusivos pueden tener cabida.

Tipo de organizaciones consultadas

En conjunto, se ha contactado con entidades de los siguientes grupos:



4.2 El desarrollo económico en un contexto de desigualdad

El crecimiento económico después de la crisis

Pese a los años de crisis y recesión económica, España representa el 7.5% de la economía de la Unión Europea (UE), y el 10.4% de la zona euro (Eurostat, 2017). Es la quinta economía europea y la cuarta de la zona euro, por detrás de Alemania, Reino Unido, Francia e Italia.

En 2016, España experimentó un crecimiento importante del PIB del 3.2%, en comparación con el 1.4% registrado en 2014. El consumo se ha mostrado especialmente sólido

desde ese año y el mercado de trabajo, gravemente afectado por la crisis, se va recuperando gradualmente. La tasa de empleo aumenta en torno a un 3% al año. La tasa de desempleo ha descendido de manera significativa desde los niveles máximos del 26% registrados en 2013, pero se mantiene en cotas elevadas cercanas al 19%. Las vulnerabilidades macrofinancieras han descendido desde 2007 ²⁵, pero persisten elevados niveles de endeudamiento y diversos retos estructurales que afectan al Estado de bienestar.

²⁵. OCDE (2017). Estudios Económicos de la OCDE. España. Visión General. Disponible en www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-españa.htm

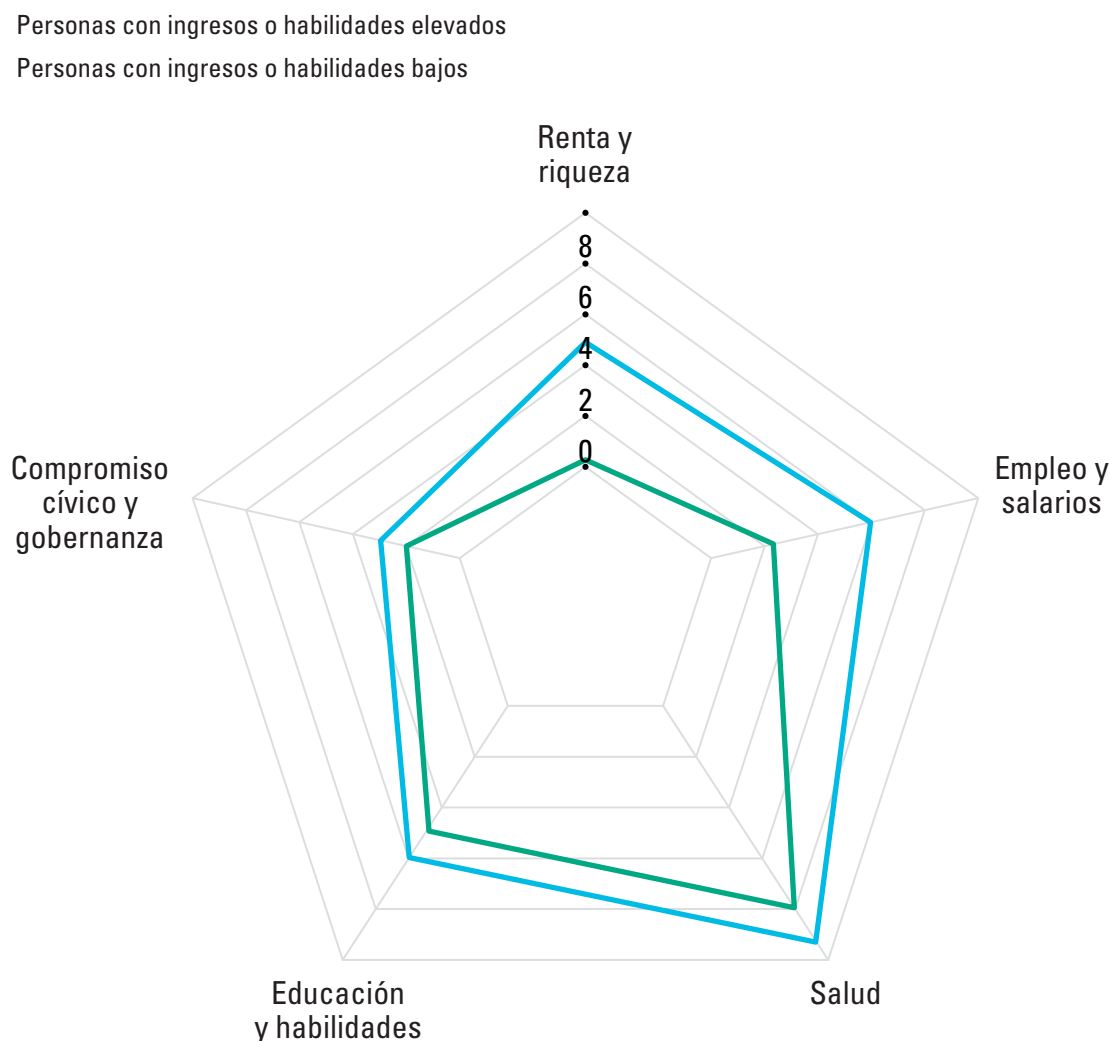
La recuperación está en marcha, pero sigue siendo difícil conseguir un crecimiento más inclusivo

Aunque a partir de 2013 la economía española ha entrado en fase de recuperación, permanecen aún consecuencias económicas, laborales y sociales de la crisis, que han agudizado los problemas de vulnerabilidad que ya existían en la sociedad española. Entre ellos, el alto porcentaje de población en

riesgo de pobreza y exclusión social, la tasa de desempleo o el empleo precario; y la pérdida de poder adquisitivo y de la red de seguridad de los hogares españoles.

Datos publicados por el INE establecían que, en 2016, un total de 12 989 405 personas –el 27.9 % de la población residente en España– está en riesgo de pobreza y/o exclusión social. Llama especialmente la atención la pobreza infantil, que afecta a 2.7 millones de niños y niñas. Con esta cifra, España se ubica en la tercera posición en tasa de pobreza en la infancia de la UE, tan solo por detrás de Rumanía y Grecia.

Figura 7. Desigualdades de bienestar en España



Fuente: OCDE (2016), Índice para una Vida Mejor de la OCDE, www.oecdbetterlifeindex.org

El desempleo de larga duración ha descendido desde los niveles máximos de 2014, pero sigue siendo elevado, pues el 60% de las personas que buscan trabajo llevan desempleadas más de un año ²⁶. El desempleo juvenil asciende al 42.7% ²⁷ y se mantiene en niveles que superan la media europea y triplican la media de la OCDE. El mercado de trabajo se caracteriza por contar con una elevada proporción de trabajadores temporales (27,7% en 2017) ²⁸. A esto se suma que, a finales de 2015, más de 1.5 millones de hogares españoles tenía desempleados a todos sus miembros y, de ellos, un millón no contaba con ninguna ayuda económica.

La pobreza ha aumentado principalmente por la falta de empleo de calidad que proporcione suficientes horas de trabajo remunerado y unos ingresos adecuados. La pérdida de poder adquisitivo ha afectado directamente y con mayor fuerza a los grupos más vulnerables y constituye un factor de exclusión. Según FOESSA de los millones de personas que podrían considerarse en exclusión social, el 77.1% lo está por desempleo, el 61.7 % por falta de vivienda y el 46% por motivos de salud. ²⁹ Concretamente, la pérdida de poder adquisitivo ha ahondado la situación de vulnerabilidad de los hogares: uno de cada tres hogares tiene dificultades para llegar a fin de mes, el 70% de los hogares no percibe que les haya llegado los

efectos de la recuperación económica y la mitad sienten que han perdido la red de seguridad como consecuencia de la crisis, por lo que no tienen capacidad de ahorro, ni se ven capaces de resistir una situación adversa similar ³⁰, en caso de ocurrir. Todo ello, sumado a factores ya existentes en la estructura económica y social de España, genera una pérdida de bienestar y una desigualdad creciente que resulta esencial atender.

La Comisión Europea establece en la Estrategia 2020 la meta de reducir en 20 millones el número de personas en situación de pobreza ³¹. Para lograrlo, apela con claridad al papel de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas, como vías complementarias necesarias al desarrollo de políticas públicas eficaces. El gobierno de España se hace eco de esa llamada y reconoce en el Plan de Acción Nacional de Inclusión Social ³², la importancia de la economía social y el rol del sector empresarial para, conjuntamente, con fórmulas innovadoras, trabajar para reducir la desigualdad y resolver los retos de la pobreza y la vulnerabilidad en nuestro país. Tal y como presentamos en este informe, los negocios inclusivos representan una vía concreta para dar pasos en esa dirección.

En las siguientes secciones, se detallan los resultados de la investigación realizada.

²⁶. Consejo Económico y Social (2016). Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral de España 2016

²⁷. EUROSTAT. Datos referidos al IV trimestres 2016. Paro en jóvenes entre 15 y 24 años. Media europea mismo rango: 18,1%

²⁸. Eurostat 2017.

²⁹. Informe sobre exclusión y desarrollo social en España, FOESSA, 2014. Citado en PWC y Fundación SERES. 2016. La empresa ante los nuevos retos sociales. PricewaterhouseCoopers S.L.

³⁰. Datos de ECV 2016, citado en FOESSA 2017, Encuesta sobre la Resiliencia de los Hogares en España de la Fundación ENREFOESSA

³¹. Comisión Europea (2009). La Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión Social: Un marco europeo para la cohesión social y territorial.

³². Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2014). Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social del Reino de España 2013-2016. Informes, estudios e investigación.



Definición: AROPE (At Risk Of Poverty and/Or Exclusion)

En la Unión Europea se ha utilizado el concepto de exclusión social para abordar las situaciones de pobreza, desigualdad, vulnerabilidad y marginación de segmentos de su población, y se refiere a la falta de participación plena en la vida social, económica y cultural.

Se define como el proceso por el cual ciertos individuos quedan al margen de la sociedad y no pueden participar plenamente en ella, en virtud de su condición de pobreza, o por su falta de capacidades básicas y oportunidades de aprendizaje, o bien como resultado de la discriminación. Esto les aleja de la oportunidad de tener empleo, generar ingresos, acceder a formación y educación, así como a participar en actividades y redes comunitarias.³¹

Los procesos actuales de exclusión social conviven, en paralelo, con formas de pobreza tradicional. El concepto de exclusión social permite hablar, por esa razón, de nuevas formas de pobreza³². Los riesgos de exclusión social tienen implicaciones en las dimensiones de ciudadanía social, como son la falta de empleo de calidad y no poder acceder a una vivienda digna³³.

Para la medición de pobreza y exclusión social se utiliza como referencia el indicador **AROPE (At Risk Of Poverty and/or Exclusion)** de La Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social. Este indicador agrupa tres

componentes o subindicadores que miden pobreza, carencia material y baja intensidad de trabajo en el hogar³⁴.

Una persona está en situación AROPE si cumple al menos uno de los tres siguientes criterios:

1. **Está en Riesgo de Pobreza;** es decir, vive en un hogar con una renta inferior al umbral de pobreza. El umbral de pobreza se define como el valor que corresponde al 60 % de la mediana de la renta nacional equivalente en unidades de consumo.
2. **Está en Privación Material Severa (PMS);** es decir, vive en un hogar en el que sus miembros no pueden permitirse al menos cuatro de nueve conceptos o ítems de consumo básico definidos a nivel europeo³⁵.
3. **Vive en un hogar con baja intensidad de trabajo (BITH).** La intensidad de trabajo por hogar se define como la relación entre el número de meses trabajados efectivamente por todos sus miembros y el número total de meses que, en teoría, podrían trabajar como máximo todas las personas del hogar en edad de trabajar.

El indicador comprende a las personas de 0 a 59 años que viven en hogares con una intensidad de empleo inferior a 0.28.

³³ Informe 2004 de la Comisión Europea sobre Inclusión Social.

³⁴ Espluga, Josep et. al. (2004).

³⁵ Tezanos, José Felix. (2009). "Las generaciones perdidas. Tendencias de precarización laboral y exclusión social en jóvenes". Pp. 23-50 en: Tezanos, José Felix (ed). Juventud y Exclusión Social. Décimo Foro sobre Tendencias Sociales. Editorial Sistema.

³⁶ Llano Ortiz, Juan Carlos (2017). 7º Informe anual sobre el estado de la pobreza y la exclusión social en España 2008-2016, disponible en: http://www.eapn.es/estadodepobreza/ARCHIVO/documentos/Informe_AROPE_2017.pdf.

³⁷ Ítems de consumo básico definidos a nivel europeo: 1) Ha tenido retrasos en el pago de gastos

relacionados con la vivienda principal (hipoteca alquiler, recibos de gas, comunidad...) en los últimos 12 meses; 2) No puede permitirse mantener la vivienda con una temperatura adecuada; 3) No puede permitirse ir de vacaciones al menos una semana al año; 4) No puede permitirse una comida de carne, pollo o pescado al menos cada dos días(o su equivalente vegetariano); 5) No tiene capacidad para afrontar gastos imprevistos (por un importe de hasta 650 €); 6) No puede permitirse disponer de teléfono; 7) No puede permitirse disponer de un televisor en color; 8) No puede permitirse disponer de una lavadora; 9) No puede permitirse disponer de un automóvil.

³⁸ Observatorio Empresarial contra la Pobreza. (2016).

Figura 8. ¿Quién se queda atrás en la sociedad española? Retrato de la pobreza y exclusión social

Si los negocios inclusivos son una de las vías para que la empresa española integre y no deje a nadie atrás, resulta importante conocer algunas cifras que reflejan los retos de exclusión social y vulnerabilidad de la sociedad española.

Más allá de la definición de pobreza, cuando se habla de grupos vulnerables, suele pensarse en personas de bajos ingresos. Sin embargo, la vulnerabilidad social es un término más complejo y multidimensional. Hablar de vulnerabilidad permite considerar las necesidades de colectivos que sufren privación de servicios básicos, de derechos y oportunidades por su situación social, económica, legal o por su condición de salud.



Personas en situación de pobreza o exclusión social

En 2016, un total de 12 989 405 personas -el 27.9 % de la población residente en España-, está en riesgo de pobreza y/o exclusión social. La tasa de riesgo de pobreza en su conjunto alcanza al 22.3 % de la población y supone un total de más de 10 382 000 personas, cifra que es su máximo histórico (desde el año 2008, esta cifra se ha elevado en más de 1 242 000 personas). La pobreza infantil afecta a 2.7 millones de niños y niñas en nuestro país.

Personas con discapacidad



En España hay 1 469 000 personas con certificado de discapacidad. La tasa de empleo de las personas con discapacidad es solo del 25.1 (en comparación con la tasa de 62.8 de las personas sin discapacidad).

Las empresas pueden diseñar productos y servicios que respondan a las necesidades de estos colectivos. De igual manera, es posible detectar el potencial de las personas con discapacidad y el valor que pueden aportar para la empresa -trascendiendo del mero enfoque asistencialista o del estricto cumplimiento con la legislación-, para ofrecerles oportunidades laborales que permitan su inclusión activa.

Personas en riesgo de exclusión residencial o sin hogar



Según la última encuesta sobre las personas sin hogar 2012 en España, hay un total de 22 938 usuarios de centros asistenciales, de los cuales 12 425 son españoles y 10 513 son extranjeros.

Durante el segundo trimestre de 2017, el número de desahucios practicados en España fue de 16 859 (más de 185 cada día), según datos del Consejo General del Poder Judicial (CGPJ).

Las empresas pueden trabajar en colaboración con organizaciones de la sociedad civil y con el Estado para conseguir dar soluciones estables para estos ciudadanos (legislación, incentivos).

Personas inmigrantes o refugiadas en el país



En 2017, la cifra de extranjeros residentes en España fue de 4 424 409. Durante 2016, España registró un saldo migratorio positivo de 89 126 personas. En la actualidad la tasa

AROE de los inmigrantes procedentes de la Unión Europea es del 47.3 %, cifra que es la más alta desde que se calcula el indicador.

La población extranjera procedente de fuera de la UE ha mantenido, durante todo el periodo y sin matices, una gravísima situación de pobreza y/o exclusión social. En 2016, casi dos de cada tres personas extranjeras procedentes de fuera de la UE (60.1 %) están en situación de pobreza y/o exclusión social.

Las empresas tienen la posibilidad de apoyar proyectos en los que se de formación y, posteriormente, oportunidades de trabajo a estos colectivos, lo que les permitirá normalizar su situación y que puedan acceder a servicios básicos. La empresa se beneficia al incorporar diversidad a su equipo de trabajo, sumando personas que estarán comprometidas en sus tareas de la mejor manera posible.

Personas víctimas de violencia



El número de víctimas de violencia de género con orden de protección o medidas cautelares inscritas en el Registro fue de 28 281 mujeres. La tasa de víctimas de violencia

de género fue de 1.4 por cada 1 000 mujeres mayores de 14 años. El número de víctimas de violencia doméstica fue de 6 863 en 2016.

En ocasiones, este colectivo suele mantener su exposición al riesgo de violencia por no tener autosuficiencia económica. Las empresas pueden ofrecer oportunidades laborales a este colectivo. El tener acceso a un empleo no solo les beneficia económicamente, sino que les empodera para salir adelante.

Personas de la tercera edad o en estado de soledad



En España hay 8 657 705 personas mayores (adultos de 65 años y más). La edad aumenta la posibilidad de vivir en soledad. Se ha observado en los últimos años un incremento

de los hogares unipersonales de mayores de 65 (429 700 hombres y 1 279 485).

Las empresas tienen la oportunidad de ofrecer bienes y servicios de asistencia a las personas mayores, sobre todo a las que se encuentran en estado de soledad. El desarrollo tecnológico ha demostrado tener un impacto importante en la calidad de vida de estas personas, a través del desarrollo de aplicaciones móviles y otros servicios de asistencia teledirigida.

Personas desempleadas o en situación de precariedad laboral



En España hay 3 731 700 de parados. Existen altos niveles de desempleo y, sobretudo, de desempleo juvenil (42.7% en 2016 para menores de 24 años). Muchos jóvenes se

enfrentan con una precariedad generalizada, que se manifiesta en un aumento de la inestabilidad y en trabajos de tiempo parcial. Como es evidente, ese alto desempleo tiene una relación directa con la pobreza, siendo la tasa de pobreza en los parados del 46.5% (ECV 2015).

Las empresas pueden invertir en el desarrollo de capacidades y talento, ofreciendo alternativas para una mayor estabilidad laboral y, de esta manera, contar con un equipo profesional capacitado, implicado con los objetivos de la empresa. Esto genera una menor rotación de personal y, por lo tanto, en un menor tiempo invertido en formar a nuevos miembros de sus equipos.

Hogares monoparentales con hijos a su cargo



Los hogares monoparentales con hijos a su cargo representan uno de los grupos cuya vulnerabilidad ha aumentado más a

consecuencia de la crisis. La tasa de pobreza en este grupo asciende al 37.5%. El 74% se encuentra peor que antes de la crisis, con serias dificultades en la capacidad de ahorrar, en la capacidad para hacer frente a una reforma necesaria de vivienda, en la capacidad de comprar cosas y en la capacidad para resistir una nueva crisis económica, si esta llegase a ocurrir. Esta situación afecta especialmente a los hogares monoparentales encabezados por mujeres. Es un incremento de la vulnerabilidad que tiene consecuencias directas sobre los elevados niveles de pobreza infantil en nuestro país.

Las empresas pueden considerar las circunstancias de vida de estos hogares y facilitar el acceso a un empleo, medidas de conciliación, cuidado de los hijos, así como diseñar productos y/o servicios que faciliten la vida de las familias monoparentales.

Personas sin acceso a servicios



Aunque en España hay una base sólida de provisión de servicios -cobertura sanitaria, acceso a la educación, abastecimiento de agua potable-, el 11 % de los hogares de

España (5.1 millones de personas) se declaran incapaces de mantener su vivienda a una temperatura adecuada.

Las empresas de servicios básicos pueden diseñar nuevos modelos para resolver los retos de acceso que tiene la población de menos recursos en colaboración con la administración. Los modelos basados en energías renovables podrían tener un rol a cumplir en brindar mayor acceso.

4.3. Radiografía de los negocios inclusivos en España. Percepción de los principales actores

Tal y como se ha mencionado, para el desarrollo de la investigación se elaboró un mapa de actores de los distintos sectores -público, privado, académico y social (tercer sector)- a fin de tener un panorama amplio sobre las organizaciones y empresas que promueven, o que tienen el potencial de promover, negocios inclusivos. Se realizó una consulta, a través de una encuesta y organizando entrevistas y talleres, para recoger sus opiniones y percepciones. La información obtenida se presenta a continuación, procesada en torno al siguiente esquema de análisis:

- Organizaciones relevantes en el contexto español
- Concepto de negocios inclusivos según las organizaciones españolas y las entidades que lo promueven
- Sobre el concepto de vulnerabilidad y el trabajo con comunidades vulnerables
- Sobre el nivel de actividad de las empresas españolas en la promoción de negocios inclusivos
- Sobre la visión de la rentabilidad de los negocios inclusivos
- Sobre los sectores estratégicos en los que promover negocios inclusivos
- Sobre los principales retos e incentivos para promover negocios inclusivos

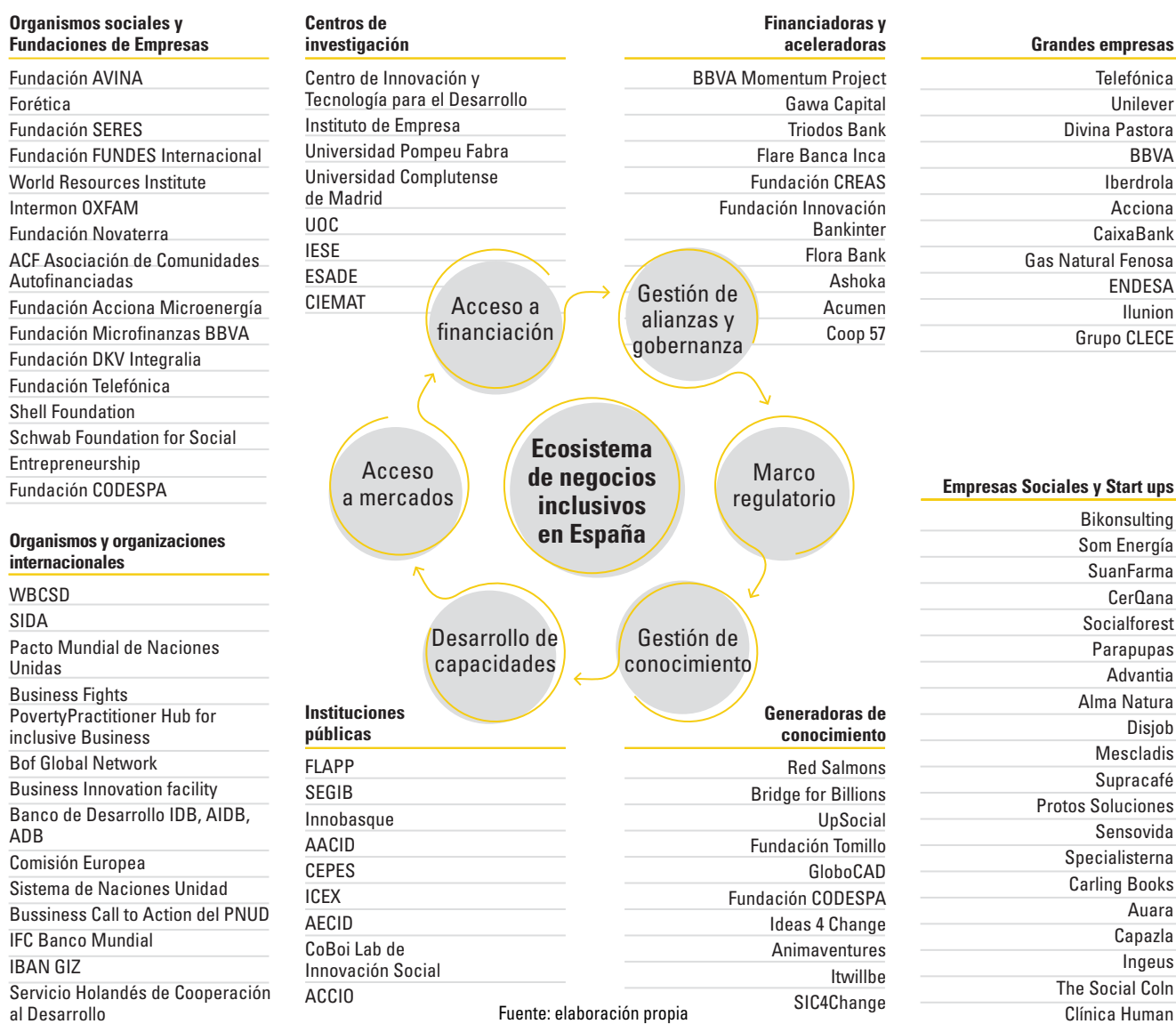
4.3.1. Organizaciones relevantes en el contexto español

Pese a que el concepto de negocios inclusivos no es del todo conocido en España, existen numerosas organizaciones que trabajan bajo esta perspectiva. A partir de la investigación, gracias a la consulta realizada a las principales organizaciones que trabajan en modelos de economía inclusiva en España, se ha logrado identificar un ecosistema de organizaciones que promueven negocios inclusivos. Dicho conjunto de instituciones no pretende ser exhaustivo ni enumerar a las únicas organizaciones involucradas en negocios inclusivos, pero sí señala las principales. Lógicamente, aparecen aquellas que han participado activamente en el proceso de investigación, rellenando la encuesta, atendiendo entrevistas y/o participando en los talleres interactivos **(ver Figura 9)**.

4.3.2. Concepto de negocios inclusivos según las organizaciones españolas y las entidades que lo promueven

Uno de los principales objetivos del análisis realizado fue identificar qué se entendía por el término, si el concepto quedaba claro y si había suficiente actividad en España relacionada con negocios inclusivos.

Figura 9. Muestra del ecosistema de los negocios inclusivos en España

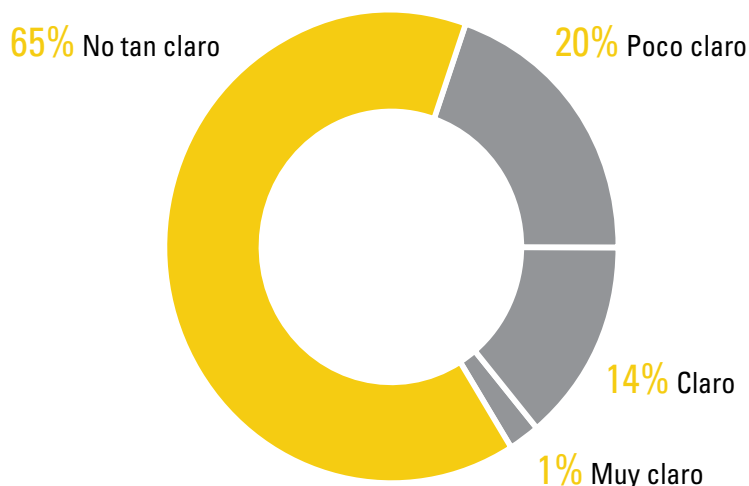


En cuanto a la definición, una gran mayoría de los consultados (90.89%), confirmó que la “Inclusión de grupos vulnerables en la cadena de valor como empleados/ proveedores /distribuidores” define mejor el alcance del concepto de negocios inclusivos, seguida por la siguiente: “Desarrollo de bienes o servicios con precios accesibles para los más pobres”, aunque con una notable diferencia (solo el 71.24 %).

Según las respuestas recopiladas, se puede decir que existen dos

enfoques que definen principalmente los negocios inclusivos. Y que, de hecho, podrían ser compatibles. Por un lado, el concepto relacionado con la inclusión, cuyo objetivo y solución pasan necesariamente por integrar a las comunidades vulnerables en los procesos de actividad económica. Por otro, un concepto relacionado con el acceso a bienes y servicios, cuya solución descansa en la posibilidad de generar mayor accesibilidad a los mismos por parte las comunidades de bajos ingresos o en exclusión.

Figura 10. Sobre la claridad del concepto negocios inclusivos



Destacamos que la definición menos valorada fue la relacionada con la responsabilidad social de la empresa (RSE). Nos parece que esa no identificación de los negocios inclusivos con la RSE, muestra un cambio de paradigma importante, ya que las prácticas de inclusión de muchas grandes empresas, se habían ido ejecutando como proyectos puntuales de acción social. Parece que la tendencia es que se vaya reconociendo

que forman parte de la actividad de negocio de las empresas.

En cuanto a la claridad del concepto, la encuesta demuestra que lo que implican los negocios inclusivos en España es algo confuso. El 85% de los encuestados, de hecho, opinó que el concepto no queda tan claro o queda muy poco claro (ver figura 10), identificando otros conceptos más conocidos, que engloban el concepto de negocios inclusivos. Por ejemplo, entre un 40-45% de los entrevistados asoció el término con la empresa social y los emprendedores sociales, así como con la economía social y el cooperativismo. Resulta lógica esta asociación, en la medida en que la economía social y el empresariado social son fenómenos crecientes en nuestro país, que recogen en su definición la "primacía de las personas y del fin social" como principio orientador de su propia actividad empresarial (ver Box. Sobre la economía social), enfoque muy relacionado con el objetivo de generación de impacto social de los negocios inclusivos.

En general un 60% de los expertos consultados confirmó que el nivel de actividad en negocios inclusivos en España era bajo en comparación con otros países.



Definición de Economía Social según la Ley 5/2011 de Economía Social del 29 de Marzo de 2011

Artículo 2. Concepto y denominación.

Se denomina economía social al conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos.

Artículo 4. Principios orientadores.

Las entidades de la economía social actúan en base a los siguientes principios orientadores:

- a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital
- b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado (...) y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
- c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad.
- d) Independencia respecto a los poderes públicos.



La economía social en España

A pesar de que la ley 5/2011 del 29 de marzo sobre Economía Social ³⁹ potenció, promovió y consolidó de alguna forma el movimiento de la economía social en España, todavía no existe una definición formal del término 'empresa social' y se echa en falta un consenso claro sobre lo que significan realmente conceptos como "empresa social", "emprendimiento social" o "innovación social".

Sin embargo, al margen de estas carencias en la claridad de esos términos, España tiene una larga tradición de economía social, que data desde inicios del siglo XIX, con el nacimiento del movimiento cooperativista y la creación de empresas de generación de empleo.

Un estudio de la Unión Europea sobre el ecosistema de la economía social en Europa identificó que, en España, solo algunas entidades que promueven modelos de negocio social se consideran a sí mismas "empresas sociales" o "emprendedores sociales" (Unión Europea, 2016) ⁴⁰. En su lugar, utilizaban los conceptos de "Tercer Sector", o "Economía Social y Solidaria". Incluso, en algunos foros se empieza a utilizar el concepto de "Cuarto

³⁹. <http://sid.usal.es/docs/F3/LYN16099/3-16099.pdf>

⁴⁰. Unión Europea (2016). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Country Report: Spain.

Sector", sin que haya una comprensión consensuada del término "empresa social".

No obstante, los conceptos de empresa social, emprendedores sociales e innovación social cobran cada vez más importancia. De hecho, este movimiento ha visto un resurgimiento, en parte por las secuelas que creó la crisis económica y la austeridad fiscal resultante, que derivó no solamente en un aumento de necesidades sociales que el Estado no podía corresponder, sino también en un freno económico que limitó la capacidad del sector privado de promover soluciones y generar empleo.

Entre las principales formas de entidades de empresa social, definimos las más tradicionales (Díaz-Foncea, Marcuello, 2012) ⁴¹:

Empresas de Inserción (EI):

Organizaciones dedicadas a incorporar a un puesto de trabajo normalizado a personas con dificultades de acceso al empleo (CEPES, 2011) ⁴². Algunos de los requisitos de las empresas de inserción son estar participadas

⁴¹. M Díaz Foncea, C Marcuello (2012). Empresas sociales y evaluación del impacto social. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.

⁴². CEPES (2011). Informe de la Economía Social en España.

al menos con el 51% del capital social por una organización social o entidad sin ánimo de lucro, o tener entre sus trabajadores un porcentaje de trabajadores de inserción. Dependiendo de cada Comunidad Autónoma oscilará entre un 30% y un 60%. Asimismo, las EI han de aplicar al menos el 80% de los resultados o los excedentes disponibles obtenidos en cada ejercicio económico a la mejora o ampliación de las estructuras productivas y de inserción.

Centros Especiales de Empleo (CEE)

Empresas que, mediante la realización de un trabajo productivo y la participación regular en las operaciones del mercado, tienen por finalidad asegurar un empleo remunerado y la prestación de servicios de ajuste personal y social a sus trabajadores con discapacidad, a la vez que han de constituir un medio de integración del mayor número de estos trabajadores al régimen de trabajo normal (artículo 42 de la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos (LISMI)).

Su forma jurídica es variada, ya que su titular puede ser cualquier persona física o jurídica, pública o privada, incluso comunidad de bienes, con la sola exigencia de tener capacidad jurídica y de obrar para ser empresario: sociedades mercantiles,

asociaciones, fundaciones, etc. Al menos el 70 por 100 de su plantilla tiene que estar formada por trabajadores con un grado de discapacidad igual o superior al 33%.

Cooperativas de iniciativa social (CIS)

Son aquellas cooperativas que tienen por objetivo social bien la prestación de servicios asistenciales mediante la realización de actividades sanitarias, educativas, culturales u otras de naturaleza social, o bien el desarrollo de cualquier actividad económica que tenga por finalidad la integración laboral de personas que sufran cualquier clase de exclusión social y, en general, la satisfacción de necesidades sociales no atendidas por el mercado (según el artículo 106 de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas).

Existen otra serie de grupos que también forman parte del conjunto de la economía social, como las mutuas, asociaciones, fundaciones y empresas sociales; e, incluso, programas de responsabilidad social empresarial de algunas empresas particulares, por su dimensión y su impacto.

Todo el conjunto de entidades y agrupaciones que forman la economía social en España, estarían dentro del concepto de negocios inclusivos.

4.3.3. Sobre el concepto de vulnerabilidad y el trabajo con comunidades vulnerables

En la medida en que la investigación pretendía trasladar el concepto de los negocios inclusivos a una realidad como la española, resultaba interesante analizar qué grupos se consideraban más vulnerables y cuáles de ellos eran susceptibles de ser considerados, por parte de esas organizaciones promotoras, como meta para los negocios inclusivos. En relación a los grupos que se suelen identificar como vulnerables, todos los que se propusieron fueron considerados efectivamente como grupos en riesgo de vulnerabilidad. Aunque los que se consideraron más relevantes son las personas en estado de extrema pobreza (con un promedio ponderado de casi 90%), seguido de las personas sin hogar o sin acceso a vivienda digna (89.45%) y de las personas sin acceso a servicios básicos (agua, electricidad...) (88.13%) (**Ver figura 11**).

En relación a cómo las empresas consideran que estos grupos vulnerables podrían ser integrados como grupos de interés, el de personas con discapacidad es el más relevante (con un promedio ponderado del 82%), seguido de las personas víctimas de violencia (71.2%) y las personas desempleadas o en situación de precariedad laboral (69.6%) (**ver figura 12**). Esto pone de manifiesto que, en un país como España, el concepto de negocios inclusivos trasciende la visión de atender a personas de la "base de la pirámide" para considerar también que bajo esa forma de hacer negocios cabe atender a personas con otros tipos de vulnerabilidad social, además de aquellos que sufren pobreza monetaria.

En cuanto a los jóvenes que sí tienen trabajo, es importante destacar en el

Figura 11. Grupos considerados vulnerables

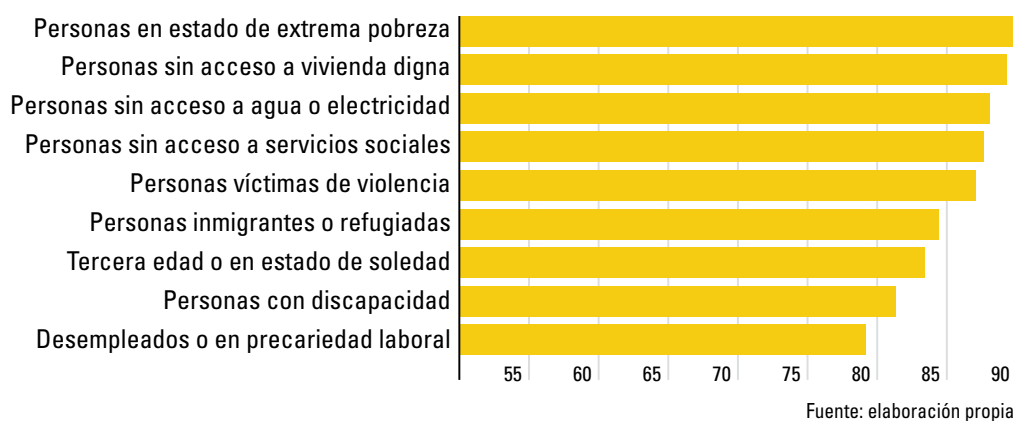
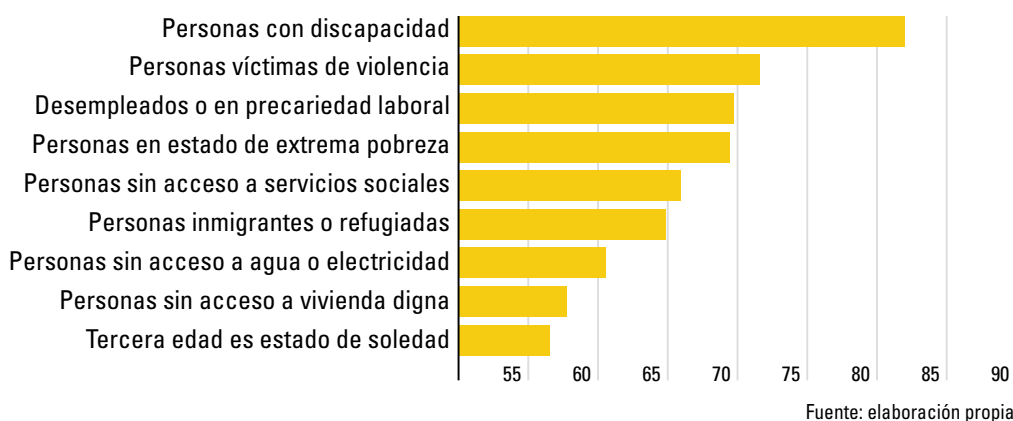


Figura 12. Grupos vulnerables que pueden ser atendidos con negocios inclusivos por las empresas consultadas



ámbito de este informe un dato objetivo que debilita, en cierto modo, la presencia de los jóvenes en el mercado laboral: la temporalidad de los contratos.

4.3.4. Sobre el nivel de actividad de las empresas españolas promoviendo negocios inclusivos

Es interesante constatar que las empresas consultadas afirmaron que son activas promoviendo negocios inclusivos. De hecho, el 80% de ellas afirmó estar ya desarrollando actividades relacionadas

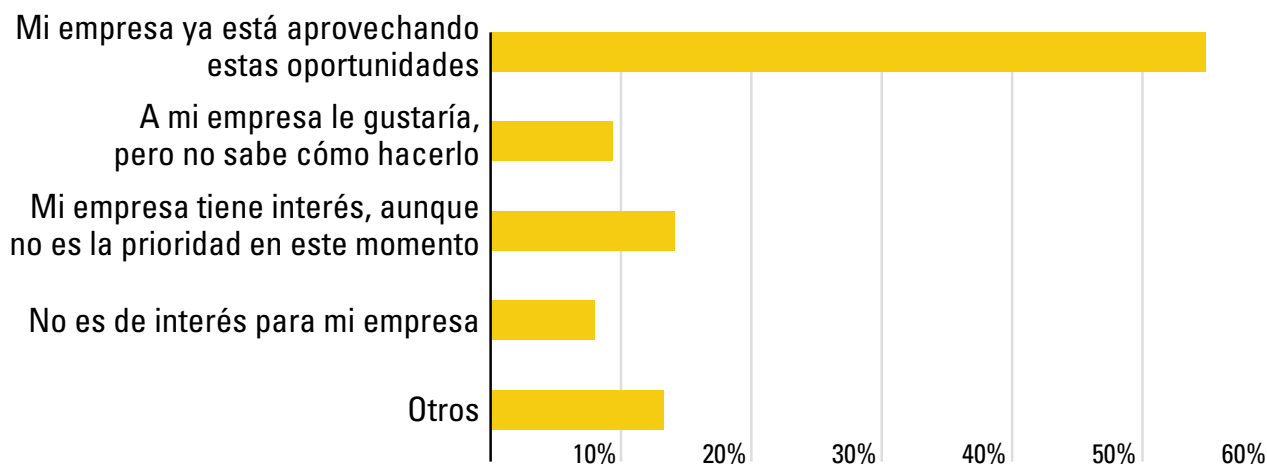
con los negocios inclusivos (54.7%). o interesadas en hacerlo (el 24%).

El estudio muestra, a raíz de esas respuestas, que parece existir un creciente interés sobre los negocios inclusivos en España; y que se están dando oportunidades y que las empresas consultadas son activas aprovechando dichas oportunidades.

Sin embargo, las mismas empresas consideran que el nivel de actividad en negocios inclusivos en España es bajo en comparación con otros países.

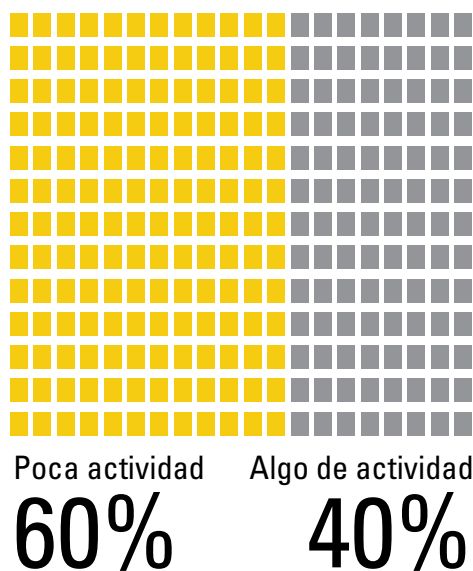
La conclusión es que hay un grupo reducido de empresas activas, que promueven iniciativas en materia

Figura 13. Sobre si consideran que pueden integrar a los grupos vulnerables mencionados en sus cadenas de valor



Fuente: elaboración propia

Figura 14. Actividad que se considera que hay en España en torno a negocios inclusivos



de negocios inclusivos, pero en general no consideran que haya mucha actividad en España. En las entrevistas se percibe que muchas de ellas no se sienten arropadas ni por el sistema público ni por el resto de organizaciones del ecosistema que haría viable ese tipo de actividad.

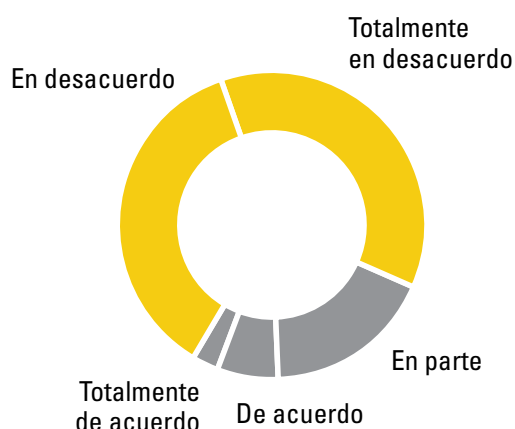
4.3.5. Sobre la visión de la rentabilidad de los negocios inclusivos

Es frecuente que al desarrollar iniciativas de negocios inclusivos surja el dilema de considerar si la implementación va a tener un impacto negativo que conlleve a sacrificar la rentabilidad económica y/o la eficiencia en la gestión de la empresa.

En general, una gran mayoría de los entrevistados (el 73%) considera que incluir a grupos vulnerables en la cadena de valor no implica sacrificar beneficios ni trabajar con menos eficiencia (**ver figura 15**).

No obstante, en las entrevistas se encontraron visiones distintas. Algunas empresas y expertos consultados consideraron que los negocios inclusivos no pueden ni deben moverse en los mismos niveles de rentabilidad esperada que otros negocios más convencionales; y que el retorno social adicional esperado, puede compensar la

Figura 15. **Incluir a grupos vulnerables en la cadena de valor implica sacrificar beneficios y eficiencia para la empresa**



menor rentabilidad económica de los mismos, al generar otros beneficios igualmente deseables. Algunos expertos consideran que es necesario y legítimo que la lógica de “aceptar ganar menos, para no dejar a nadie atrás” gane fuerza entre la sociedad y la economía, y se avance a través de la triple cuenta de resultados de las empresas (económica, social y ambiental).

En otros casos, se espera que los negocios inclusivos mantengan los mismos niveles de rentabilidad que otras operaciones, al lograr cambios en los modelos de negocio que reduzcan costes y alcancen escala.

Pese que se puede concluir que el debate entre la rentabilidad social y económica de estos modelos no está cerrado, sí puede decirse que hay un consenso en reconocer que la sostenibilidad de los negocios inclusivos es importante para que se puedan escalar, no se vean recortados en épocas de crisis y se consoliden como una práctica empresarial integrada en el corazón de las empresas.

Resulta interesante destacar que cada vez existen más herramientas y modelos que buscan cuantificar el retorno social de estos negocios y, probablemente, este sea un campo en desarrollo en los próximos años. (Ver p.28 para conocer modelos existentes).

4.3.6. Sobre los sectores estratégicos en los que promover negocios inclusivos

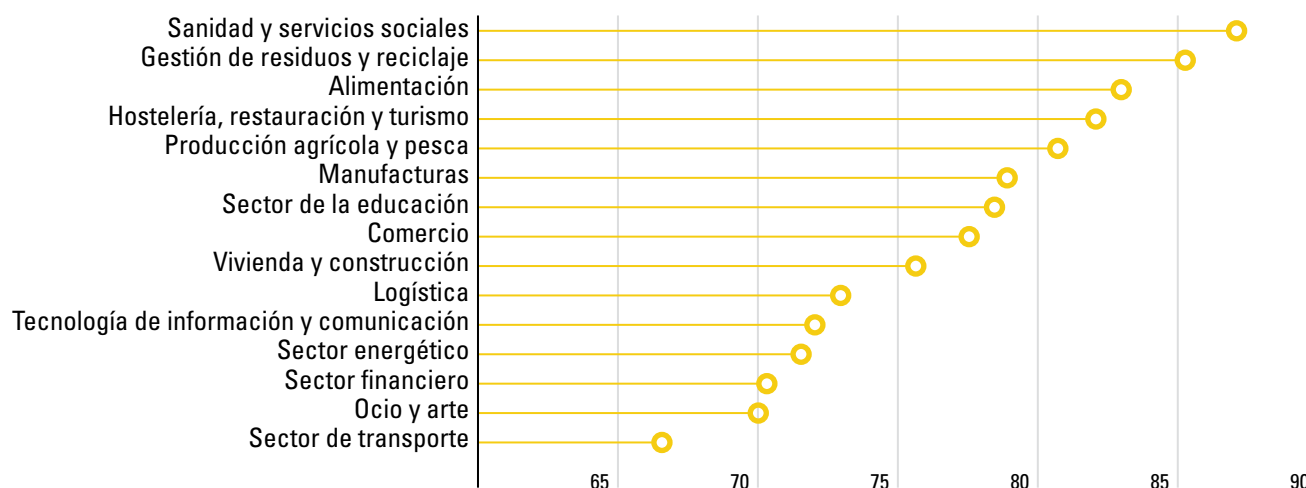
Aunque se percibe que en todos los sectores hay potencial para desarrollar negocios inclusivos dentro del mercado español, los cinco más importantes, identificados por los expertos, fueron los siguientes **(Ver Gráfico 16)**.

1. Sanidad y servicios sociales
2. Gestión de residuos y reciclaje
3. Alimentación
4. Hostelería, restauración y turismo
5. Producción agrícola y pesca

Asimismo, para la exportación de bienes y servicios bajo modelos de negocio inclusivos, los principales sectores identificados fueron los siguientes.

1. Producción agrícola y pesca
2. Sanidad y servicios sociales
3. Alimentación
4. Gestión de residuos y reciclaje
5. Vivienda y Construcción
6. Hostelería, restauración y turismo

Figura 16. Sectores con mayor potencial de desarrollar negocios inclusivos dentro del mercado español



Fuente: elaboración propia

4.3.7. Sobre los principales retos e incentivos para promover negocios inclusivos

Uno de los aspectos fundamentales que hacen posible desarrollar de manera exitosa modelos de negocio inclusivos en España, es identificar y entender cuáles son los retos y limitaciones que pueden impedir su desarrollo y, en consecuencia, articular estrategias para solventarlos. Según las encuestas realizadas a expertos, las barreras más significativas a las que se enfrentan las empresas españolas que desean promover negocios inclusivos son las siguientes (**ver figura 17**).

Una vez identificados los obstáculos, los expertos fueron consultados sobre los principales incentivos y acciones que se deberían promover para desarrollar modelos de negocios inclusivos.

Los cinco incentivos más necesarios definidos por esos expertos encuestados, fueron los siguientes (**ver figura 18**)

1. Proveer conocimiento sobre cómo forjar y gestionar alianzas con grupos sociales que trabajan con comunidades vulnerables
2. Dar acceso a financiación y apoyos económicos
3. Ofrecer formación y mejora de capacidades a las personas que se dedican a esas actividades
4. Promover alianzas con entidades públicas para desarrollar proyectos conjuntos
5. Promover ayudas para la contratación laboral.

Se exponen a continuación algunos de los comentarios recogidos en la investigación sobre las barreras existentes y propuestas para superarlas, así como actividades que podrían incentivar la promoción de negocios inclusivos en España y desde las empresas españolas:

Figura 17. Principales barreras para los negocios inclusivos en España

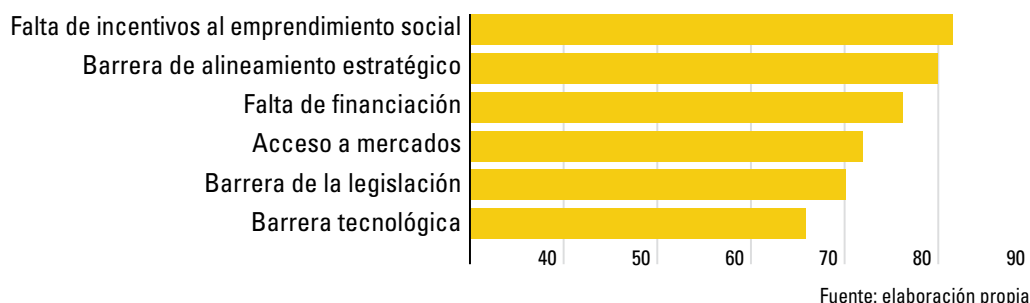
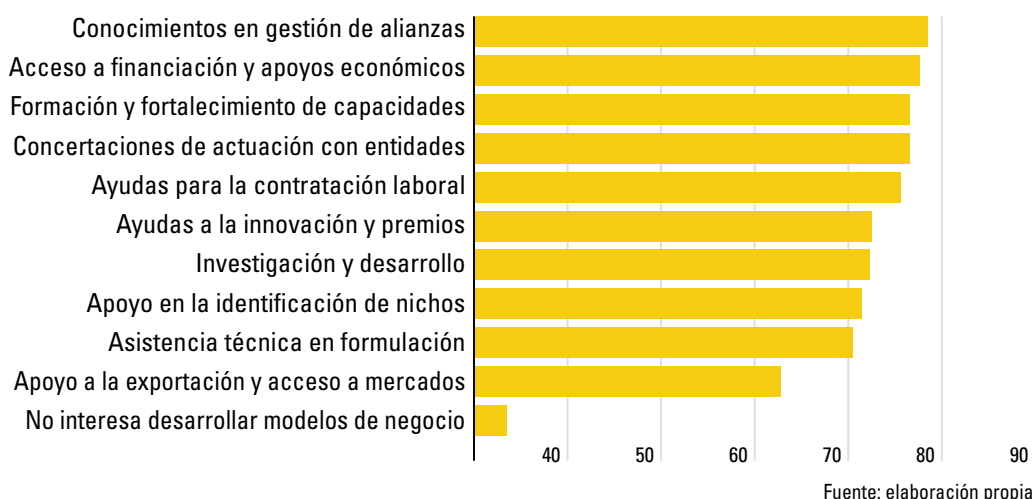


Figura 18. Principales incentivos para los negocios inclusivos en España



Caracterización de los grupos vulnerables y existencia de un "nicho" suficiente para atenderlos:

No se percibe que haya una masa crítica de clientes para modelos de negocios inclusivos, ya que los grupos con los que se pretende trabajar están fragmentados y no formalmente identificados. La tecnología puede, en cambio, superar este reto y hacer más accesible la información sobre esos grupos. Por otro lado, los expertos señalaron como caso paradigmático el de las personas con discapacidad; ejemplo en el que se ha logrado

identificar y caracterizar oficialmente a estas personas (en este caso, los certificados de discapacidad) y, por tanto, facilitar la aplicación de medidas específicas para su inclusión. En muchas ocasiones, la caracterización objetiva de grupos vulnerables pasa en los países desarrollados por la coordinación con las entidades gubernamentales a cargo de la prestación de servicios sociales, pues ellas acceden a datos básicos que permiten caracterizar a las personas en esos grupos: familias con renta baja, receptores de prestaciones

básicas, hogares monoparentales, etc. Podría decirse que los modelos de colaboración público-privada para llegar a grupos vulnerables dispersos en países desarrollados resulta una vía esencial para articular negocios inclusivos.

Dificultad para lograr escala: Es difícil lograr una escalabilidad mínima para lograr rentabilizar los modelos de negocio inclusivos o de innovación social, ya que son iniciativas dirigidas a responder a necesidades muy locales. Por otro lado, la falta de herramientas de medición de impacto económico, social y medioambiental obstaculiza la escalabilidad. Ante este reto, surge de nuevo la tecnología como vía para mejorar la disponibilidad de información y para ajustar los costes de los modelos para facilitar su viabilidad.

El reto de la sostenibilidad: Por lo general, hay buenas ideas para promover negocios inclusivos, aunque pocas de ellas se llegan a materializar, pues suelen abortarse en sus fases iniciales y no llegan a un nivel de maduración adecuado. La existencia de un ecosistema de apoyo, puede resultar esencial para superar este reto.

Regulación adecuada: Falta regulación apropiada que fomente un entorno propicio y favorable para el desarrollo de negocios inclusivos. Frente a esto, se propuso que el sector público tuviera una orientación más holística, simplificada y de largo plazo respecto a la legislación; y que hubiese una voluntad gubernamental para legislar de manera coordinada entre ministerios. Asimismo, se sugiere la creación de una figura jurídica para las empresas sociales.

Divulgación y generación de conocimiento. Según las encuestas, falta conocimiento y divulgación sobre casos de éxito, modelos de negocio que hayan escalado y logrado una

rentabilidad mínima. Para solucionar esta falta de ejemplos, resulta necesario divulgar y promover la existencia de modelos inclusivos y empresas sociales, ya que en muchas ocasiones las empresas no se lo plantean por desconocimiento. Documentar casos de éxito y fracaso es esencial para que las soluciones innovadoras sean escalables. Esta información debe ser abierta para que los emprendedores tengan conocimiento sobre cómo desarrollar modelos exitosos. Por otro lado, los encuestados, hacen una llamada a las asociaciones de consumidores y la sociedad civil para dar mayor información y promover el consumo responsable.

Información precisa para que consumidor decida. Falta información, concienciación y datos fiables para la toma de decisiones del ciudadano. Un ciudadano o consumidor puede estar bien intencionado, pero no cuenta con herramientas suficientes. Promover la transparencia y la accesibilidad de la información sobre el origen y modo de elaboración de productos y servicios es importante para orientar las decisiones de compra del público en general. Asimismo, el sector público tiene un rol para promover las compras responsables.

Importancia del liderazgo de los directivos empresariales. Los directivos de empresa optan por estrategias que no consideran el desarrollo de modelos inclusivos, en muchas ocasiones, por desconocimiento sobre los beneficios y oportunidades que estos modelos pueden generar. Falta comprensión sobre la capacidad que tienen los segmentos más vulnerables de la población de ser altamente productivos; y sobre el impacto que su inclusión puede tener en la competitividad y sostenibilidad de la empresa. La formación y sensibilización de los líderes empresariales se destaca como fundamental.



Financiación adaptada. Por un lado, los modelos de negocios inclusivos deben ser sostenibles y demostrar impacto a fin de conseguir financiación. Por otro lado, se necesita diversidad de fondos y más inversión de impacto, con capital paciente, que permita una infraestructura favorable a las empresas con impacto social. Las fases de generación de ideas (el sueldo del emprendedor) y las de desarrollo de pilotos para probar y mejorar las ideas, no suelen ser financiadas. Son fases fundamentales para anticipar riesgos y posibles fracasos. En el caso del trabajo en entornos complicados –de pobreza extrema o de alta vulnerabilidad–, se sugiere contar con asistencia o financiación a fondo perdido. Asimismo, se propone contar con distintos tipos de fondos e innovar tanto en el sector público como el privado en el desarrollo de modelos de financiación como, por ejemplo, los bonos de impacto social o el capital filantrópico. De esta manera, la ecuación rentabilidad-riesgo estaría más equilibrada.

Accesibilidad de información sobre nuevos mercados. Maximizar el uso de la tecnología para contar con información confiable de manera rápida, como por ejemplo el potencial de tecnologías disruptivas como el blockchain para crear valor para el sector social.

Fomentar las alianzas entre actores. Se ve necesaria la generación de alianzas estratégicas entre todos los actores del ecosistema; por ejemplo, trabajar con las entidades sociales y cooperativas que conocen las necesidades de los grupos vulnerables y en riesgo de inclusión social. Asimismo, las empresas grandes pueden incorporar a pequeños emprendedores en su cadena.

Integración en la estrategia y medición de valor social generado. Es necesario crear una visión estratégica para la implementación de soluciones inclusivas en la empresa y diseñar herramientas de medición para conocer

el Retorno de Inversión Social, así como el impacto real de los productos lanzados al mercado.

Apoyo del sector público. Las administraciones tienen un gran potencial para favorecer modelos inclusivos a través de la compra pública, facilitando el acceso a pequeños emprendedores y priorizando el impacto social y medioambiental. El apoyo a las empresas que generan impacto social positivo debe ir más allá de las subvenciones. Es preciso incorporar incentivos fiscales, asistencia técnica y apoyos jurídicos. También se propone la creación de espacios de innovación y experimentación, así como promover un cambio de paradigma y de modelo, ya que ser incluyente no es solo atender la vulnerabilidad sino transformar la sociedad. Se trata de generar una economía colaborativa en el todos se benefician.

4.3.8. Sobre las diferentes estrategias para abordar los negocios inclusivos

Existen varios tipos y estructuras de empresas que promueven y desarrollan los negocios inclusivos; y, como se ha corroborado, el tipo de organización y estructura influye en cómo se conciben las expectativas de rentabilidad y en la manera de gestionar las diferentes áreas de la empresa.

Un esquema de las principales estructuras de empresa identificadas sería el siguiente:

Emprendedores sociales y empresas de la economía social:

Son empresas cuyo origen y razón de ser principal es atender las necesidades

y mejorar la vida de grupos vulnerables. Son empresas que, por lo general, comercializan productos y servicios orientados a resolver necesidades de grupos vulnerables. Adicionalmente, su gestión es también inclusiva, con la finalidad de maximizar el impacto social que se deriva de su actividad, en toda su cadena de valor.

Empresas tradicionales:

En este tipo de empresas, la aproximación a los negocios inclusivos se suele identificar como una vía para reforzar la responsabilidad social, la contribución a los ODS y el valor social generado. Dentro de la actividad de las empresas españolas, en función de cómo abordan los negocios inclusivos, podría hacerse la siguiente clasificación:

- **Enfoque por tipo de sector:** Empresas de sectores relacionados con la provisión de servicios básicos -energía, agua, infraestructuras, por ejemplo-, que desarrollan negocios inclusivos estructurados bajo modelos público-privados, que les permiten llegar a consumidores de grupos vulnerables, tanto en España como en los países emergentes donde operan.
- **Enfoque por el tipo de consumidor:** Empresas de diversos sectores que buscan dar acceso a determinados productos o servicios a grupos vulnerables que actualmente no tienen acceso.
- **Enfoque por cadena de suministro:** Empresas con cadenas de producción y/o aprovisionamiento globales, que operan en contextos en desarrollo, y que también cuentan con grupos vulnerables muy cercanos a sus cadenas de valor, tanto como proveedores como empleados. En estos casos, la empresa busca

generar impacto social e inclusión a través de acciones de protección, fortalecimiento y desarrollo de la cadena de aprovisionamiento.

- **Enfoque por modelos de contratación:** Empresas que por su negocio y cadena de valor se enfocan en integrar a grupos vulnerables como empleados.
- **Enfoque de estrategia social de la empresa:** Empresas que a través de sus fundaciones empresariales desarrollan negocios

inclusivos, como manera de canalizar su filantropía y acción social. Su principal línea de acción suele estar dirigida principalmente a personas de la base de la pirámide (BOP).

Organizaciones sin ánimo de lucro:

Existen ONG o entidades del tercer sector que desarrollan actividades económicas con un fin social que entran también dentro de la definición de negocios inclusivos.

¿Qué me llevo después de leer este capítulo?

- La sociedad española presenta retos de vulnerabilidad persistentes, ya existentes antes de la crisis, pero agudizados tras ella. Hay más de 12 millones de españoles en riesgo de pobreza y exclusión social (Tasa AROPE) y la red de seguridad de los hogares se ha visto afectada tras la crisis (más del 43% dispone de pocos o muy pocos recursos para afrontar una nueva crisis). Además, retos como la elevada pobreza infantil, el desempleo juvenil o la vulnerabilidad de las familias monoparentales (especialmente las encabezadas por mujeres) nos sitúan en niveles comparativamente altos con otros países europeos. Es necesario actuar decididamente para que el conjunto de la sociedad española mejore.
- Los negocios inclusivos son una realidad creciente en España, impulsados por el auge del emprendimiento y de la economía social, y la consideración del impacto social en las estrategias de sostenibilidad de las empresas españolas. Aunque queda aún un importante camino por recorrer, se percibe una conciencia sobre el potencial que podrían tener los negocios inclusivos si se fomentara un ecosistema más favorable.
- El modelo predominante de negocio inclusivo en España está asociado a la contratación inclusiva, con un foco particular en las personas con discapacidad. Se identifican retos para atender a otros colectivos más dispersos o desarrollar otros modelos de negocio inclusivos, pero la regulación adecuada, la disponibilidad de financiación, la tecnología y los modelos colaborativos pueden superar las barreras existentes.
- Existe un interés de los actores consultados por seguir promoviendo los negocios inclusivos y la visión de que es posible y necesario que se avance en esta dirección.
- Las empresas españolas tienen un camino por recorrer en la consideración de la dimensión del impacto social que pueden generar con modelos de negocio inclusivos. Se percibe una oportunidad de especial interés para las empresas que operan en contextos en desarrollo con cadenas de suministro globales. No obstante, se necesita un mayor compromiso empresarial.



Líneas de acción empresarial para llevar a la práctica los negocios inclusivos



¿Por qué profundizar en las líneas de acción que permiten llevar a la práctica los negocios inclusivos?

- Identificar las áreas, actividades o procesos de la cadena de valor en los que existe una mayor probabilidad de interactuar con grupos vulnerables.
- Comprender los beneficios empresariales y sociales de trabajar con diferentes enfoques.
- Conocer qué herramientas tengo a disposición para avanzar en estas líneas de acción.
- Detectar las oportunidades más idóneas para mi empresa, para satisfacer necesidades de grupos vulnerables, tanto en el territorio español como en mercados emergentes.

5.1 El punto de partida: la cadena de valor

Las empresas pueden promover una economía más inclusiva si generan empleo digno, respetan los derechos humanos, crean nuevos productos y servicios que atienden mercados subatendidos y abren oportunidades de desarrollo para los eslabones más vulnerables de su cadena de valor, entre otros.

Todos estos desafíos están recogidos en forma de metas dentro de los ODS y pueden abordarse desde la perspectiva de los negocios inclusivos, en tanto en cuanto, persiguen generar oportunidades de desarrollo y mejorar la calidad de vida de grupos vulnerables, al integrarlos en las cadenas de valor empresariales como clientes, proveedores, distribuidores o empleados. Así, la empresa juega un papel crucial para lograr los ODS, potenciando los impactos que puede generar a través de su cadena de valor.

Una cadena de valor "describe el compendio de actividades que se requieren para producir un producto o servicio desde su concepción, a través de las fases intermedias de producción, hasta su eliminación final después del uso"⁴³. Por lo general, incluye actividades como diseño, producción, servicios de marketing, distribución y soporte, hasta la venta al consumidor final.

El objetivo de una estrategia de cadena de valor es mantener o lograr una ventaja competitiva a través de una gestión eficiente de los recursos y los procesos de las actividades económicas. El ejercicio de comprender las cadenas de valor en su totalidad, teniendo en cuenta cómo se genera ese valor, en qué eslabón y quienes participan, constituye el punto de partida para determinar el potencial real que tienen las empresas de generar, además, valor social a través de su actividad económica.

Al analizar la cadena de valor como punto de partida para identificar oportunidades para el impulso de negocios inclusivos la empresa puede:

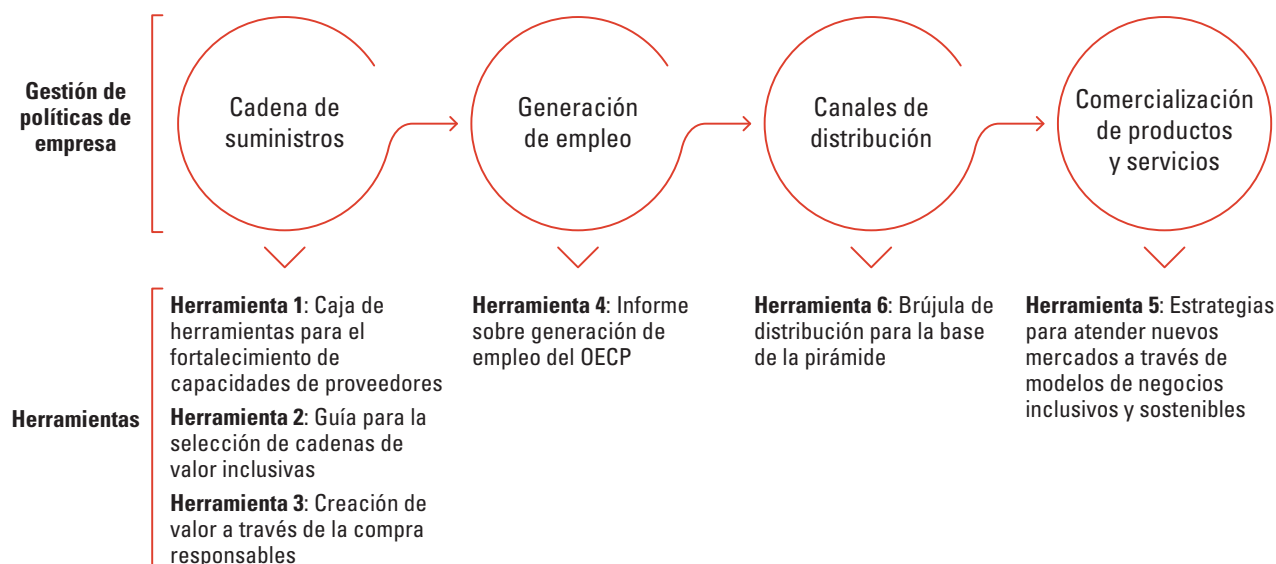
- Identificar las áreas, actividades o procesos en los que hay mayor probabilidad de interactuar con grupos vulnerables, caracterizarlos adecuadamente y definir acciones que persigan proactivamente generar inclusión o mayor valor social.
- Identificar riesgos y potenciales impactos negativos, derivados de la actividad empresarial que afectan (o pueden afectar) a grupos vulnerables y tomar medidas a tiempo para evitar esos efectos.

Además, el sector al que pertenece la empresa, así como el lugar donde realiza su actividad, son factores que determinan su mayor o menor nivel de integración con grupos vulnerables y, por tanto, el tipo de negocio inclusivo que puede desarrollar a mayor escala.

A continuación, se presentan diferentes estrategias para el impulso de los negocios inclusivos, asociados a procesos clave de las cadenas de valor empresariales (**ver figura 19**).

⁴³. Porter, M. E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.

Figura 19. Líneas de acción empresarial en negocios inclusivos



5.2 Cadenas de suministro incluyentes y sistemas de aprovisionamiento responsables

Uno de los instrumentos esenciales para fomentar la inclusión, es impulsar cadenas de aprovisionamiento y sistemas de producción que integren y generen valor para grupos vulnerables. Se consideran aquí las estrategias que buscan mejorar las condiciones de trabajo, entorno y vida de grupos vulnerables, con los que la empresa interactúa, desde una perspectiva de compra y basadas en una relación de empresa-proveedor.

Una dimensión adicional a la anterior –es decir, complementaria a la cadena de suministro– es la de las compras responsables, que se presenta en este informe como una vía para que las empresas, independientemente de su tamaño, sector o modelo de negocio, fomenten la inclusión, la responsabilidad social y la generación de valor social a través de sus procesos de compras y abastecimiento con proveedores, desde cualquier área de la empresa.

Figura 20. Áreas relevantes de gestión para cadenas de suministro incluyentes



Fuente: elaboración propia

Por último, un tercer camino, es el fomento por parte de las empresas de las estrategias promueven y protegen los derechos humanos, como un área que resulta esencial para generación de valor social, especialmente en aquellos casos en los que sus operaciones se realizan en contextos con débil legislación e interactúan con grupos vulnerables (ver figura 20).

5.2.1 Cadenas de suministro incluyentes: grupos vulnerables como proveedores de las empresas

Muchas empresas españolas obtienen materias primas y subproductos de pequeñas y medianas empresas que, a su vez, compran la producción a productores de bajos de ingresos o emplean a trabajadores que viven en contextos de pobreza. Abordar un enfoque de generación de valor social en la cadena de suministro es especialmente relevante para empresas que cuentan con cadenas de valor integradas en contextos en países en desarrollo, como son las que pertenecen al sector agroalimentario, a la industria textil o la distribución, entre otras. En esos casos, los grupos vulnerables pueden ser pequeños productores o pequeños/medianos proveedores que

trabajan en contextos en desarrollo -con trabajadores procedentes de contextos de pobreza- y cuyo entorno se ve afectado por enormes retos y privaciones de todo tipo.

Como se ha dicho, a menudo, esos proveedores operan en contextos con grandes limitaciones y se ven afectados por una deficiente oferta de servicios de apoyo, carencias en la legislación, dificultades para encontrar las capacidades adecuadas que les permitan responder a la demanda o problemas de financiación que afectan a su productividad y capacidad de crecimiento.

Ante esta realidad, la empresa da un paso adelante cuando apoya a estos proveedores y productores, promoviendo su desarrollo. Esta estrategia contribuye a reducir la vulnerabilidad de estos eslabones, al mismo tiempo que refuerza la sostenibilidad de la cadena de aprovisionamiento y, por tanto, de la propia empresa en el medio y largo plazo.



Supracafé

SUPRACAFÉ

Supracafé es una compañía española líder en la producción de cafés de alto valor añadido. Desde hace años, trabaja con mujeres de la región del Cauca, Colombia, a las que les compra la producción, generándoles una fuente estable de ingresos. Desde el inicio de su actividad, Supracafé hizo una apuesta en firme para que las mujeres incrementaran sus ingresos a través de la generación de valor en la producción del café. La integración de la mujer en la cadena de valor de la empresa se ha

llevado a cabo en las siguientes fases: formación de asociaciones y registro de café como fair trade y ecológico; proyecto estratégico para comprar fincas experimentales en 2006 y generar valor a través de la innovación y la tecnología; construcción de un parque tecnológico de innovación abierta en 2012; y constitución de Tecnicafé, con el que se busca “tecnificar la industria del café” y seguir generando valor en el eslabón más débil de la cadena, que es el de la producción.

Ceamsa



La Compañía Española de Algas Marinas (CEAMSA) fue fundada en el año 1966. Empresa pionera especializada en la producción, elaboración y comercialización a nivel mundial de algas. Actualmente está trabajando para poder ampliar el número de proveedores de algas locales en Filipinas vinculándoles

a su cadena de suministro. Fundación CODESPA apoya estos productores en mejorar y cumplir con los estándares de calidad que exige CEAMSA, al tiempo que la compañía se compromete a adquirir su producción y cumplir con el objetivo estratégico de incrementar su facturación.

Veritas



La cadena de supermercados tiene un compromiso con la salud, el sabor, la biodiversidad alimentaria, la sostenibilidad, la proximidad, las personas, y el consumo consciente y responsable. El éxito del modelo lo demuestra su crecimiento -exponencial en sus 15 años de operaciones- que, hoy en día, le permite contar con más de 50 supermercados y 70 000 clientes. A la hora de consolidar

la sostenibilidad de la cadena de suministros, la empresa adquiere sus productos de cercanía y genera alianzas con proveedores y agricultores de la zona, seleccionando conjuntamente las semillas a plantar y planificando compras a largo plazo entre ellos, para garantizar volumen, reducir riesgos y desarrollar capacidades que promueven la mejora continua de las prácticas agrícolas

5.2.2 Compras responsables

La compra responsable es una estrategia complementaria para generar valor e inclusión en cualquier empresa, a través de los procesos de compras y aprovisionamiento con proveedores de todo tipo; compras que se pueden realizar desde cualquier área de la empresa. Aunque el concepto “compras responsables” tiene una dimensión más amplia -pues incluye también la necesidad de valorar criterios ambientales en las decisiones de compra-, una adecuada gestión de esa actividad, puede considerarse como “negocio inclusivo” cuando la empresa contrata servicios de proveedores que integran entre sus trabajadores a grupos vulnerables.

En relación con esta línea u oportunidad de trabajo, el gobierno español ha constituido recientemente la Comisión interministerial para coordinar la incorporación de criterios sociales en la contratación pública, con

la que se busca, en última instancia, incentivar a las empresas a desarrollar una gestión socialmente responsable, que promueva mayores oportunidades de inclusión social, de accesibilidad y un mayor cumplimiento de los derechos laborales y sociales de los trabajadores.

Algunas de las ventajas competitivas asociadas a la puesta en práctica de estrategias de compras responsables, son las siguientes: fomento de la competitividad, eficiencia de procesos y ahorro de costes, creación de relaciones a largo plazo con los proveedores, consolidación del impacto social y ambiental, y mejora de la reputación e identidad como empresa. Las empresas cada vez son más selectivos con sus proveedores y crean una identidad conjunta con ellos, buscando compartir valores y principios de actuación.⁴⁴

44. Club de Excelencia en Sostenibilidad (S/F). Creación de Valor a través de la Compra Responsable. Disponible en: http://www.publications.issworld.com/ISS/ES/guia_para_la_compra_responsable/?page=1

Vodafone



Vodafone ha elaborado un código de compras éticas a través del cual se compromete a "promover la aplicación de sus principios con todos sus proveedores. Una de las preocupaciones de Vodafone es asegurar que sus proveedores cumplen unas condiciones laborales y medioambientales adecuadas. Su Código de Compras Éticas se basa tanto en los

Valores corporativos de Vodafone, como en normas internacionales, incluyendo la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de los Derechos del Niño (ambas declaraciones de la Organización de las Naciones Unidas) y las Convenciones sobre las Normas Laborales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Specialisterne



Specialisterne busca poner en valor las habilidades y el talento de personas con Trastornos del Espectro Autista (TEA). Specialisterne ofrece servicios relacionados con el proceso de datos y documentos hasta la programación de software. Actualmente, Specialisterne

trabaja para grandes consultoras informáticas (entre ellas Sogeti, Everis, Avnet), así como para entidades financieras y grandes empresas (por ejemplo Agbar), empresas de seguridad informática (Safelayer) y otras dedicadas al Big Data (Innoquant)

5.2.3 Asegurar el cumplimiento de los derechos humanos en la cadena de suministro

Una de las dimensiones más importantes en la gestión de la cadena de suministro, porque genera un valor social esencial, es la protección de los derechos humanos desde las empresas. Cuestión especialmente crítica cuando los mercados donde se opera son países en desarrollo y, como es frecuente, la normativa legal en materia de derechos humanos sea deficiente (por ejemplo, por no garantizar la seguridad en las condiciones laborales, no prohibir el trabajo forzoso ni el trabajo infantil, por no impedir la discriminación a empleados por raza, sexo u orientación sexual...). El riesgo de que la actividad empresarial genere vulnerabilidad en esas poblaciones es, por esa razón, mucho mayor.

Es claro que el respeto a los derechos humanos es la primera condición

para contribuir de manera eficaz a la consecución de los 17 ODS, de los que constituye siempre una dimensión transversal, como señala el Instituto de Derechos Humanos de Dinamarca, cuando, al remarcar que el 92 por ciento de las 169 metas de los ODS guardan relación directa con instrumentos de derechos humanos ⁴⁵.

Dentro de las iniciativas para gestionar los aspectos relacionados con derechos humanos destacan tres: los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos, establecidos por John Ruggie, en el año 2011; los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones (concretamente los dos primeros principios que solicitan: 1) apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional; y 2) asegurarse de no ser cómplice en abusos a los derechos humanos); y, por último, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.

⁴⁵. The Danish Institute for Human Rights (2016). Los derechos humanos en el seguimiento y examen de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible



Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas

Los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos fueron elaborados por John Ruggie, Representante Especial del Secretario General de Naciones Unidas para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas (A/HRC/17/31). Constituyen el marco de referencia para "proteger, respetar y remediar" los derechos humanos en la actividad empresarial. Su propuesta propone tres principios básicos:

- **Deber del Estado de proteger los derechos humanos:** El primero de esos principios establece que el Estado debe proteger a la población de los efectos adversos que puedan producir sobre ella las empresas que se encuentran bajo su jurisdicción o en su territorio.
- **Responsabilidad de las empresas de proteger los derechos humanos:** El segundo estipula que es responsabilidad de todas las empresas, sea cual sea su tamaño, su sector o el país en el que se encuentre, respetar los derechos humanos y de no producir impactos negativos en las poblaciones locales.
- **Acceso a mecanismos de reparación:** Finalmente, el tercer y último principio, se refiere a los remedios para las víctimas de eventuales violaciones de los derechos humanos.

Una de las críticas comunes realizadas por parte de las empresas tanto a los principios rectores como a las directrices de la OCDE y a los principios del Pacto Mundial es que no ofrecen una hoja de ruta clara sobre cómo poner en práctica sistemas de gestión efectivos orientados a respetar los derechos humanos y a evitar impactos negativos en las comunidades locales. No obstante, existen muchas iniciativas que pretenden auditar y verificar el respeto a

los derechos humanos por parte del sector empresarial, entre las que destacan: ETI (*Ethical Trade Initiative*), el BSCI (*Business Social Compliance Initiative*), SAI (*Social Accountability International*) y FLA (*Fair Labor Association*).

Algunos aspectos que estas iniciativas suelen monitorear son los siguientes:

- **Gobernanza:** Hasta qué punto la empresa desarrolla políticas para promover los derechos humanos.
- **Transparencia:** Cómo gestiona la empresa la información sobre cómo vive los derechos humanos.
- **Actuación:** Qué actividades desarrolla la empresa que pueden poner en peligro los derechos humanos.
- **Diligencia:** Hasta qué punto la empresa implementa correctamente las políticas sobre derechos humanos.
- **Reacción:** Hasta qué punto la empresa responde con eficiencia a acusaciones contra los derechos humanos.
- **Remedios:** Cómo aborda la empresa los impactos adversos sobre los derechos humanos.

Sin embargo, garantizar una política sólida de derechos humanos a través de la cadena de suministro, resulta complejo. Muchas empresas han puesto en evidencia las dificultades existentes a la hora de controlar el riesgo de impacto negativo sobre los derechos humanos en sus operaciones a lo largo de su cadena de valor. Por esa razón, será una de las áreas de mayor desarrollo en los próximos años en materia de responsabilidad y generación de valor social en las cadenas de suministro, constituyéndose en una asignatura obligada para toda empresa con cadenas de suministro globales.

M&S



La compañía ha destacado recientemente por el impulso que ha dado al desafío que representa la salvaguarda de los derechos humanos en sus actividades empresariales. La junta directiva de la compañía ha adoptado un compromiso para

combatir abusos, estableciendo incentivos para que sus ejecutivos y gerentes traten estos problemas seriamente. Se han establecido políticas explícitas para prohibir represalias contra personas que denuncian abusos.

El Corte Inglés



El Corte Inglés promueve en España una iniciativa internacional pilotada por ETI (*Ethical Trading Initiative*) con el respaldo de BSCI, en la que participan empresas, sindicatos, ONG e instituciones. El

objetivo es poner fin a una práctica conocida como sumangali, enraizada en la cultura de la región de la India y que afecta a los derechos laborales de jóvenes trabajadoras en fábricas de hilatura.

Adidas



La empresa alemana Adidas es conocida por adoptar un enfoque activo que erradique el trabajo forzoso a través de su cadena de suministro. Asimismo, es una

de las empresas que se considera líder en implementar un monitoreo efectivo en toda su base de proveedores en relación al respeto a los derechos humanos.

Retos para la empresa a lo largo de la cadena de suministro

El proceso de trabajo con grupos vulnerables en torno a la cadena de suministro, conlleva algunos retos que deben considerarse:

- Retos para garantizar cadenas de suministro eficientes: Las cadenas de suministro son normalmente muy complejas e involucran una amplia gama de actores y con diversos niveles (proveedores de proveedores). Comprender la dinámica y la complejidad de la cadena de suministro para poder detectar el aporte social que puede darse desde la empresa, así como el impacto que la propia actividad produce en el ecosistema local, representa



Valor social de generar empleo para grupos vulnerables

Promueve la incorporación de grupos vulnerables en la economía formal, ayudándoles a generar ingresos y ser autosuficientes, así como empoderarles ofreciéndoles un rol y una responsabilidad en la sociedad.



Valor empresarial de generar empleo para grupos vulnerables

Aumenta la reputación de la empresa como responsable y comprometida con los objetivos sociales de su entorno, afianzándola como socio estratégico ante entidades públicas y otros socios privados. Asimismo, aumenta la retención laboral, se reducen los costes de transición laboral y aumenta la productividad de la empresa.

un desafío cuando se inician operaciones en un nuevo país.

- Retos para encontrar mano de obra cualificada. A menudo, los grupos vulnerables conforman el conjunto de proveedores de la empresa, carecen de las habilidades necesarias para integrarse de manera efectiva en la cadena de valor, por lo que es necesario desarrollar acciones de fortalecimiento. Las alianzas con actores especializados que operan localmente ayuda a contrarrestar esta dificultad.
- Retos para asegurar continuidad de la producción. De ordinario, los colectivos vulnerables, sobre todo en países en vías de desarrollo, forman parte de la economía informal, sin condiciones de trabajo estable. Esta precariedad se traduce en que los proveedores no pueden garantizar la provisión de productos y servicios con calidad suficiente de forma continuada en el tiempo.
- Retos para asegurar calidad de la producción. El abastecimiento local puede darse sin que los proveedores cumplan estándares de seguridad, salud y medioambiente. Aunque existen numerosas certificaciones que ayudan a consumidores y empresas a distinguir entre productos de buena calidad, seguros y sostenibles, el acceso a esas certificaciones supone un proceso largo y costoso, especialmente inaccesible para las empresas locales de menor tamaño.
- Retos asociados con aumentar la escalabilidad y la réplica. Frecuentemente, el proceso de crecimiento y escalabilidad que puede promover la empresa, no es

fácil de seguir por los proveedores que forman parte de su cadena de suministros, ya que el proceso requiere acceso a capital y la capacidad de implicar de forma creciente a un equipo humano que tenga el talento y las capacidades de gestión necesarias para asumir los retos que exigen formar parte de este tipo de cadenas de suministro inclusivas.

¿Qué puede hacer mi empresa?

Se presentan a continuación acciones concretas que pueden desarrollar las empresas para promover negocios inclusivos trabajando con sus cadenas de proveedores.

Acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de los proveedores

- Proporcionar a los proveedores contratos de adquisición formales, a largo plazo, de forma que puedan contar con flujos de ingresos estables.
- Pagar a sus proveedores, como mínimo, el salario/precio digno, teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores y sus familias, el nivel general de salarios que haya en el país, el costo de la vida, los beneficios de la seguridad social y los niveles de vida relativos de otros grupos sociales.
- Ofrecer capacitación y mejores prácticas a pequeños productores y minoristas -incluidas empresas lideradas por grupos vulnerables-, para mejorar la productividad, capacidad y eficiencia de sus operaciones, al tiempo que se evitan interrupciones o retrasos en la cadena de suministro.
- Compartir conocimientos sobre la creación y gestión de empresas.



- Facilitar el acceso a financiación de proveedores y organizaciones que participan en la cadena de suministro, para que puedan hacer crecer su modelo de negocio. Proporcionar mecanismos de financiación innovadores, como bonos verdes e inversión de impacto, para fomentar una economía doméstica sostenible.
- Apoyar el acceso a la tecnología a través de actividades y operaciones comerciales de parte de estos grupos vulnerables.
- Desarrollar la resiliencia de las organizaciones de la cadena de suministro, para reducir su exposición y vulnerabilidad a los eventos relacionados con crisis y

desastres económicos, sociales y ambientales.

- Realizar acciones de responsabilidad social en torno a los trabajadores de las cadenas de suministro, considerando aquellos aspectos de su calidad de vida en los que se necesita un apoyo especial (ej. educación, guarderías, salud, etc.). Para ello resulta útil el desarrollo de diagnósticos participativos con las comunidades del entorno y los trabajadores.

Acciones orientadas a respetar los DDHH

- Garantizar la protección de los derechos humanos en toda la cadena, especialmente en los

eslabones más vulnerables. Respetar los principios, estándares y marcos de derechos humanos reconocidos internacionalmente, incluidos los derechos de los pueblos indígenas, mujeres, minorías nacionales o étnicas, religiosas y lingüísticas; niños, personas con discapacidad y trabajadores migrantes y sus familias, considerando los derechos colectivos de los grupos y promoviendo la eliminación de la discriminación y fomentando la protección de los grupos vulnerables. Promover la seguridad laboral en las empresas proveedoras, incluida la provisión de trabajo decente, respetando los derechos laborales y el pago de un salario digno. Asegurar que no se lleva a cabo esclavitud ni trabajos forzados o en régimen de servidumbre dentro de sus operaciones o cadena de suministro, tomando una actitud proactiva con un enfoque que vaya más allá de las limitaciones de las auditorías sociales.

- Realizar auditorías a proveedores o reclutadores para garantizar que estas prácticas no ocurran dentro de la cadena de suministro. Evaluar los impactos adversos de los proveedores en derechos humanos y construir mecanismos para capacitarles en estas materias, proporcionando incentivos para que mejoren su desempeño.
- Asegurar que los auditores sean competentes en el conocimiento y lenguaje local/ sectorial. Hacer que los resultados de las auditorías sean accesibles para los trabajadores.
- Incluir cláusulas de no discriminación en las políticas

del código de conducta de los proveedores; y apoyarles para avanzar en la igualdad y el empoderamiento de las mujeres.

- Usar la influencia de la empresa para garantizar que los proveedores y cualquier otro socio comercial respeten los derechos humanos, incorporando esas políticas en los códigos de conducta de los proveedores.

Acciones orientadas al fomento de una producción sostenible

- Incorporar estándares de producción ética y sostenible, y apoyar a los proveedores a mejorar su desempeño en su forma de cumplir esos estándares.
- Realizar evaluaciones de impacto social, económico y ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos y servicios propios.
- Desarrollar productos y servicios con cadenas de suministro local de cercanía, para que puedan fomentar el desarrollo económico de los territorios donde se opera.

Otras acciones de parte de la empresa

- Invertir recursos internos y tiempo en la identificación de riesgos, así como de los posibles impactos positivos que se pudieran generar en la relación con proveedores y medir el impacto en la comunidad local.
- Establecer políticas justas para la selección de proveedores y mejorar la inclusión económica en toda la cadena de suministro.
- Colaborar y establecer alianzas con actores relevantes que tengan influencia en la cadena de valor.



HERRAMIENTA RECOMENDADA PARA TU EMPRESA: GUÍA PARA LA SELECCIÓN DE CADENAS DE VALOR INCLUSIVAS

Objetivo: Proporcionar una guía que permita comparar y priorizar las cadenas de valor más óptimas, dentro del modelo de negocio de las empresas, para impulsar los negocios inclusivos. Los posibles usuarios son profesionales del sector privado, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil que desean tomar decisiones bien informadas sobre qué cadenas de serán las más óptimas para el desarrollo de modelos de negocio inclusivo.

Descripción metodológica: La guía metodológica combina el estudio de cuatro dimensiones



diferentes para garantizar que las cadenas de valor sean más inclusivas y sostenibles: económica, ambiental, social e institucional. Para cada categoría de impacto, se proponen criterios que después serán ponderados según distintas variables. Dado que las cuatro dimensiones están

interconectadas, se subraya que pasar por alto cualquiera de ellas durante la selección de la cadena de valor, afectará a la siguiente fase del análisis y a todo el desarrollo de la cadena de valor.

Autores: La herramienta ha sido diseñada por la GIZ con la colaboración de la OIT, The LAB:Market systems creation for decent Work; y SECO

Más información: Accede a la guía metodológica para selección de cadenas de valor: <https://www.giz.de/fachexpertise/downloads/giz2015-en-guidelines-value-chain-selection.pdf>



HERRAMIENTA RECOMENDADA PARA TU EMPRESA CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA COMPRA RESPONSABLE

Objetivo: esta herramienta tiene como objetivo el fomento de la competitividad, eficiencia de procesos y ahorro de costes, creación de relaciones a largo plazo con los proveedores, mitigación del impacto ambiental, consolidación del impacto social y la mejora de la reputación e identidad como empresa.

Descripción metodológica: Para la implantación de un modelo de compras responsable en la empresa, se recomiendan los cinco pasos:

- Entender las necesidades, actuales y futuras, en la gestión de la cadena de proveedores, en relación con el negocio, priorizando los objetivos del sistema de compras responsable

en función de los objetivos estratégicos del propio negocio y los imperativos del entorno. El modelo de compras responsable debe ser coherente con la misión y visión de la empresa.

- Realizar un diagnóstico inicial del proceso de compras actual, teniendo en cuenta los costes de los impactos de dichas relaciones en cada uno de los procesos que conforman la cadena de valor.
- Diagnóstico de riesgos de la cadena de proveedores
- Priorización del volumen de proveedores y el establecimiento de criterios para determinar el número y cuantía de proveedores

a incluir en un modelo de compras responsable (por línea de producto, por volumen de contratación, por tamaño, por proximidad, por riesgo país).

- Determinación de los aspectos fundamentales que deberán cumplir los proveedores integrados en el sistema de compras responsable.

Autores: Club de Excelencia en Sostenibilidad, elaborada con el apoyo de Mahou San Miguel, ISS Facility Services y la Fundación Adecco, y la colaboración de KPMG.

Más información: http://www.publications.issworld.com/ISS/ES/guia_para_la_compra_responsable/?page=1

5.3 Generación de empleo para grupos vulnerables

Como se adelantaba anteriormente, la generación de oportunidades de empleo de colectivos vulnerables constituye una vía más de trabajo en negocios inclusivos. En el marco de esta investigación, se ha puesto de manifiesto que la generación de oportunidades laborales para estos colectivos, constituye la línea de trabajo en modelos de negocio inclusivo que más predomina en España. En concreto, destaca la relacionada con personas con discapacidad. Esta práctica coincide con los lineamientos establecidos por la Comisión Europea y el gobierno español, que establecen que la vía de inclusión más importante para lograr superar la pobreza y exclusión de los grupos vulnerables en los países desarrollados, pasa por darles acceso a un empleo digno.

Pese a que existe un importante recorrido para mejorar los niveles de inclusión de las personas con discapacidad en España, se trató de dar un paso adelante en materia legislativa con la aprobación de La Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de las personas con discapacidad, más conocida como "LISMI". Esta ley, fue la primera aprobada en España dirigida a regular la atención y los apoyos a las

personas con discapacidad y sus familias. Iniciativa que supuso un avance relevante en aquel momento, dado que la norma establecía un sistema de prestaciones económicas, servicios y medidas de integración laboral y accesibilidad, hasta entonces desconocidas, así como una serie de principios que posteriormente se incorporarían en otros ámbitos (sanidad, educación, etc.).

En el marco de esta ley, se creó la figura de los denominados Centro de Especiales de Empleo cuyo objetivo principal era el de proporcionar a los trabajadores con discapacidad la realización de un trabajo productivo y remunerado, adecuado a sus características personales, y que facilitase su integración laboral en el mercado ordinario de trabajo.

Aunque la investigación constata que la inclusión laboral de personas con discapacidad es uno de los principales modelos de negocio inclusivo en España, de manera creciente empiezan a aparecer iniciativas orientadas a incluir también en el mercado laboral a personas víctimas de la violencia, inmigrantes o refugiados en el país; también a personas desempleadas en estado de fuerte precariedad laboral.

ILUNIÓN



Despliega su actividad empresarial en cinco divisiones: *Business & Facility Services*, Sociosanitaria, Consultoría, Turismo, y Comercialización. Estas divisiones aglutinan más de 50 líneas de actividad. La compañía –rama empresarial de la ONCE– se creó con el objetivo de ofrecer empleo de calidad a personas con discapacidad; actualmente

da trabajo a más 12 000 personas en esa situación, un 37.7% de la plantilla total. El ejercicio 2016, cerró con un crecimiento en ventas del 6% respecto al ejercicio anterior: una notable mejora de sus resultados económicos que pone de manifiesto que la inclusión y responsabilidad social es compatible con un modelo de negocio rentable.

LA FAGEDA



Nació con el objetivo de crear un modelo cooperativista en un entorno natural con la finalidad de sacar a enfermos de los hospitales psiquiátricos y acompañarles para que superasen el estado de marginación social que padecían. A través la producción de productos

lácteos con alto valor comercial, la Fageda ofrece un trabajo retribuido y con sentido a estas personas. Además de la inclusión laboral y operaciones comerciales, la entidad ofrece formación y terapia para fomentar la integración social.

GRUPO VIPS



Grupo Vips es referente en España en la incorporación al empleo de jóvenes en riesgo de exclusión social y cuenta con un completo programa de empleabilidad. La compañía líder en el sector de hostelería ha desarrollado alianzas con múltiples entidades educativas y sociales, y cuenta con

una estrategia de captación de talento, retención y desarrollo profesional para jóvenes en riesgo, adaptándose al nivel educativo de partida del joven. Desde 2013, han contratado a 1 512 jóvenes en riesgo de exclusión social y formado o acogido en prácticas a 2 198 jóvenes.

DKV INTEGRALIA



La Fundación DKV Integralia, creada por la empresa DVK, fue calificada el año 2013 como centro especial de empleo para ofrecer servicios en el sector de atención al cliente y marketing digital. Cuenta con 256 empleados con discapacidad física graves (lesiones medulares, paraplejias y tetraplejias) o que sufren enfermedades degenerativas. Desde su fundación,

DKV Integralia ha conseguido incorporar laboralmente medio centenar de personas con discapacidad en empresas ordinarias. Actualmente, DKV Integralia está también presente en Colombia, India y Perú. Las poblaciones locales se benefician de mejores salarios y medios de vida más seguros y son más capaces de contribuir a la economía local.



Valor social de generar empleo para grupos vulnerables

Promueve la incorporación de grupos vulnerables en la economía formal, ayudándoles a generar ingresos y ser autosuficientes, así como empoderarles ofreciéndoles un rol y una responsabilidad en la sociedad.



Valor empresarial de generar empleo para grupos vulnerables

Aumenta la reputación de la empresa como responsable y comprometida con los objetivos sociales de su entorno, afianzándola como socio estratégico ante entidades públicas y otros socios privados. Asimismo, aumenta la retención laboral, se reducen los costes de transición laboral y aumenta la productividad de la empresa.

Retos para la empresa que quiere generar empleo inclusivo

Lograr generar empleo digno e inclusivo conlleva los siguientes retos:

- Retos de conocer los talentos y habilidades de estas personas e incorporarles de manera efectiva en la empresa: se trata de analizar con suficiente profundidad las ventajas económicas y sociales que produce, tanto interna como externamente, incorporar grupos vulnerables en la empresa.
- Retos por el desconocimiento de la labor que realizan entidades sociales en la preparación de estas personas para el empleo: a menudo las empresas desconocen el grado de preparación y formación que estos colectivos reciben de parte de entidades sociales.
- Retos específicos asociados a la contratación laboral de colectivos vulnerables: tal y como muestra el último informe del Observatorio (El Camino hacia el Empleo. Qué puede hacer la empresa, publicado en 2017), el mercado de trabajo normalizado dificulta la inserción de colectivos vulnerables, basándose en consideraciones globales estereotipadas, y se constata una falta de sensibilidad general de las empresas para convertirse en herramientas de inserción apropiadas.
- Crear puestos de trabajo en la cadena de valor para grupos vulnerables.
- Forjar alianzas con entidades educativas para garantizar que la formación que reciben estas personas se adecúa a las necesidades de la empresa.
- Promover políticas que promuevan la diversidad y la inclusión de grupos vulnerables a lo largo del modelo de negocio, y alentar a los proveedores y a otros socios comerciales para que hagan lo mismo.
- Garantizar que las políticas de empleo no excluyan o restrinjan el acceso al empleo a grupos vulnerables.
- Definir un proceso de selección de estas personas que incluya el perfil y el número de personas a contratar y formar; el contenido del programa formativo; los profesores en su caso; los criterios a seguir en el proceso de selección.
- Desarrollar en el seno de la empresa políticas de acompañamiento e integración.
- Garantizar la igualdad de acceso a todos los programas de educación y formación apoyados por la empresa, incluidas las clases de alfabetización, formación profesional y capacitación en tecnología de la información.
- Garantizar a todos los trabajadores la misma voz en el lugar de trabajo, incluso a través de mecanismos de queja adecuados.

¿Qué puede hacer mi empresa?

- Analizar de la cadena de valor de la empresa con el fin de descubrir las áreas donde estas personas pueden poner a trabajar su talento y habilidades.
- Evaluar el impacto que en el negocio y en la fuerza laboral tienen los nuevos desarrollos tecnológicos. Por ejemplo, tecnología 3D, automatización, robótica, internet de las cosas (IoT), etc., para adelantarse y paliar posibles impactos adversos.



HERRAMIENTA RECOMENDADA PARA TU EMPRESA:

INFORME “EL CAMINO HACIA EL EMPLEO QUÉ PUEDE HACER LA EMPRESA”

Objetivo: La publicación tiene el objetivo de dar a conocer cómo la empresa, en coordinación con la Administración pública y la sociedad civil, puede contribuir a mejorar los altos índices de paro juvenil que tiene España.

Descripción metodológica:

La investigación realizó una descripción exhaustiva de las barreras que deben superar los jóvenes españoles para encontrar un empleo. La superación de estas barreras exige poner en marcha una serie de medidas que faciliten al joven vulnerable

recorrer el camino hacia el empleo.

El conocimiento de estas medidas sirve para dar respuesta a la pregunta: ¿qué puede hacer la empresa para combatir este problema? A partir de ahí se presentan, de forma práctica, las líneas de acción que la empresa que puede desarrollar desde sus políticas de contratación, desde su acción social y desde su capacidad de influencia.

El informe presenta por qué es necesario que la empresa española de un paso adelante

dado que el problema del empleo juvenil afecta de manera directa la competitividad de las empresas españolas. Para cumplir este papel de manera eficaz, la empresa necesita el apoyo y la acción decidida del sector público, en colaboración con las entidades del Tercer Sector.

Autores: El Observatorio Empresarial
Contra la Pobreza, con Fundación
Codespa, Fundación Tomillo e
Ideofactum

Más información: [https://www.
empresascontralapobreza.org/
publicaciones/](https://www.empresascontralapobreza.org/publicaciones/)

5.4 Negocios inclusivos asociados a los canales de distribución de la empresa

Esta línea de negocios inclusivos está asociada a los diferentes modelos logísticos para proveer productos y servicios a colectivos vulnerables. En contextos en desarrollo, el principal obstáculo para lograr una distribución integral es garantizar rutas estables para el acceso al mercado. La razón, en muchos casos, radica en la fragmentación de la infraestructura de distribución, que está gestionada a través de pequeños negocios familiares, y en muchos casos, opera en un clima de economía informal.

En este contexto, surge la noción de distribución inclusiva -concepto ubicado en la cadena de valor-, con el que se pretende identificar aquellas iniciativas

que permiten a colectivos vulnerables tener acceso a productos y servicios a precios justos y, simultáneamente, generan ingresos gracias a las nuevas oportunidades de negocio que surgen en el eslabón de la distribución. Este modelo busca apoyarse en colectivos vulnerables presentes en el entorno donde la empresa opera, para hacer llegar un producto y servicio de manera más eficiente al mercado, haciendo participar en el proceso también a esos mismos colectivos vulnerables.

En definitiva, se espera que al incluir a esas personas en la red de distribución de la empresa se incrementen las ventas y sea posible acceder a mercados complejos, a la vez que se

mejoran las condiciones de vida de esos grupos vulnerables, al brindarles oportunidades para el ejercicio de una actividad empresarial. La tecnología representa una oportunidad enorme

para hacer eficientes este tipo de modelo de negocio inclusivo, al permitir reducir costes -al tiempo que se mejora la precisión-, facilitar la estandarización y agilizar la comunicación de las

Figura 21. Modelos de distribución con grupos vulnerables

Modelo de distribución

Cuando considerar este modelo de distribución

Venta puerta a puerta

Los agentes comerciales locales, principalmente de la comunidad de bajos ingresos, venden productos en persona. Hay dos tipos de ventas puerta a puerta:

- Propio: Las empresas contratan a sus propios agentes de ventas.
- Compartido: las empresas aprovechan una red existente de agentes de ventas.

Las ventas puerta a puerta funcionan mejor:

- En áreas rurales con disponibilidad limitada de tiendas pequeñas.
- En áreas urbanas que son difíciles de alcanzar con camiones tradicionales.
- Cuando las empresas están promocionando productos específicos que no son familiares para mercados de bajos ingresos
- Cuando los beneficios de los productos requieren explicación y conversaciones cara a cara para estimular el cambio de comportamiento del consumidor.
- Cuando los medios dominantes y los canales regulares no alcanzan los mercados objetivos.

Tiendas mom and pop

Los productos se venden a través de tiendas minoristas de pequeña escala, en su mayoría kioscos informales, que son administrados por miembros de las comunidades de bajos ingresos.

Las ventas a través de las tiendas familiares funcionan mejor para productos y marcas

- Que son bien conocidos por los consumidores
- Que los consumidores piden de forma específica y existe una demanda concreta.

Comercios modernos de alimentos

Los productos se venden en tiendas de conveniencia que se dirigen a comunidades de bajos ingresos como parte de su propuesta de valor.

Las ventas a través de los minoristas de alimentos modernos funcionan mejor cuando:

- Las comunidades objetivo están ubicadas en zonas urbanas.
- Los productos que se venden no son perecederos.
- Los productos tienen un precio competitivo.
- El tipo de producto es demandado por comunidades de bajos ingresos

operaciones de compra y venta. Y más si consideramos los altos ratios de penetración del teléfono móvil en muchos de los países en vías de desarrollo.

Respecto a los canales de distribución que trabajan con comunidades de bajos ingresos, se pueden agrupar según tres tipologías **(ver figura 21)**.

Consideraciones relevantes

Ejemplos

Contratar agentes de ventas confiables de la comunidad es esencial.
Asegurar proporcionarles las herramientas necesarias para tener éxito, como el conocimiento detallado del producto (muy importante) y las habilidades de marketing y ventas.
El número de consumidores potenciales debe ser lo suficientemente alto y las ventas deben ser elevadas para que se generen suficientes ingresos.
Otra opción es contratar agentes de ventas que solo trabajen a tiempo parcial, pero que puedan vivir con otras fuentes de ingresos.
Convertir a los agentes de ventas puerta a puerta en empresarios aplicando un modelo de microfranquicia

Danone en El Salvador ha reclutado microempresarios ('Kiteiras') para vender sus productos en comunidades de bajos ingresos, utilizando una estrategia de venta puerta a puerta y brindando capacitación básica a las mujeres.
A través de un modelo de microfranquicia llamado 'Proyecto Shakti', Hindustan Unilever (HUL) comercializa y vende sus productos de cuidado de la salud y la belleza a consumidores de bajos ingresos en aldeas rurales en la India. Principalmente mujeres, pero también recientemente los hombres de las aldeas, se convirtieron en microempresarios y actúan como vendedores y constructores de marca en quince estados de la India.
En Uganda, Kenia, Myanmar y Zambia, Living Goods colabora con agentes de ventas respetados y de medio tiempo de la comunidad de BoP.

Capacitar a los minoristas sobre cómo posicionar y comercializar el producto correctamente, ya que pueden tener conocimientos y capacidades limitadas.
Asegurar de que pueda proporcionar una distribución regular y ofrecer el suministro en cantidades muy pequeñas, ya que las tiendas familiares tienen una capacidad de abastecimiento limitada.
Los consumidores tienden a comprar a minoristas locales con quienes tienen fuertes conexiones y confianza.

A través de su 'Escuela de Vendedores', la Fundación Nutresa ofrece un programa de capacitación y asesoría para ayudar a los propietarios de pequeños puntos de venta a mejorar sus operaciones y aumentar sus ventas.
Mis tiendas Sari-Sari en las Filipinas se venden utilizando el método 'tingi', lo que significa que los clientes pueden comprar productos en pequeñas cantidades para un día de uso. Dichas tiendas forman una importante ubicación económica y social en una comunidad filipina y son utilizadas por las compañías de bienes de consumo como canales de distribución efectivos y rentables.

Por lo general, los minoristas de alimentos modernos no se dirigen específicamente a comunidades de bajos ingresos. Hay algunas empresas que han desarrollado cadenas dirigidas a consumidores de bajos ingresos que son apropiadas para llegar más eficazmente a ese tipo de consumidores.
Considerar combinar minoristas modernos con minoristas de pequeña escala para garantizar una mayor penetración del producto y también para llegar a las comunidades rurales.

Mansour Company fue una de las primeras empresas en introducir el concepto de supermercado en Egipto. En 2006, abrió una nueva cadena llamada 'Kheir Zaman (KZ)' para atender a las comunidades de bajos ingresos. Hoy, KZ está sirviendo principalmente a las áreas de bajos ingresos en el Gran Cairo.

Fuente: Adaptado de Una guía para los negocios inclusivos – informe sobre los bienes de consumo rápido. GlobalCAD e iban-GIZ (2017)

KOIKI



Es una empresa de mensajería española cuyo modelo de negocio se basa en hacer llegar el producto a través de una red de personas cercanas que aseguran un servicio puntual y que minimiza el

tráfico en los barrios. Personas con algún tipo de discapacidad intelectual o parados de larga duración, vecinos del barrio preferentemente, forman el 100% de la plantilla de la empresa.

NESTLÉ



Plan Barrio de la empresa Nestlé fue concebido como un modelo de micro-franquicias en el que micro-distribuidoras hacen llegar productos

a vendedoras, quienes a su vez los distribuyen en comunidades de bajos ingresos de República Dominicana.

NATURA



Fabricante y comercializadora brasileña de productos de belleza y cuidado personal, hace llegar sus productos a través de una red

de venta integrada por más de un millón y medio de personas pertenecientes a colectivos de bajos de ingresos en Latinoamérica.

NATURA



Danone integra a mujeres de bajos ingresos en Salvador de Bahía como vendedores puerta a puerta. Este

modelo se está extendiendo a otras áreas del país.



HERRAMIENTA RECOMENDADA PARA TU EMPRESA:

BRÚJULA DE DISTRIBUCIÓN PARA LA BASE DE LA PIRÁMIDE (BDP)

Objetivo: El objetivo de la Brújula de Distribución para la BdP es ayudar a las empresas en el proceso de definición de sus estrategias de distribución a mercados de bajos ingresos. Las empresas identifican un modelo de distribución basado en los requisitos específicos de su producto; las condiciones actuales de mercado y las capacidades que tiene la organización; y, en función de ese modelo, se diseña una estrategia de distribución que permita posicionar productos y

servicios en la "última milla" de la cadena de suministro.

Descripción metodológica: Brújula de Distribución para la BdP consiste en un cuestionario que cubre los requisitos del producto, las condiciones del mercado y las prioridades y capacidades organizacionales. Según las respuestas de dicho cuestionario, la herramienta proporciona:

- Recomendaciones de

modelos de distribución (por ejemplo, ventas puerta a puerta o minoristas, distribución compartida o de propiedad exclusiva, y si se deben apalancar asociaciones institucionales o no).

- Estudios de casos de modelos de distribución exitosos en un contexto similar.

Autores: D-Lab | Massachusetts Institute of Technology

Más información: <http://web.mit.edu/>

Retos para la empresa en la cadena de distribución inclusiva

Lograr una distribución eficiente en estos mercados exige salvar una serie de retos:

- Retos para encontrar mano de obra cualificada: como se ha mencionado anteriormente, estos colectivos vulnerables pueden carecer de las habilidades necesarias para integrarse de manera efectiva como distribuidores de la cadena, por lo que formación resulta esencial en estos modelos.
- Retos asociados a la falta de accesibilidad: en algunos mercados la existencia de canales de distribución fragmentados y sistemas de transporte deficientes, dificultan la eficiencia del modelo.
- Retos asociados al carácter informal de la economía donde opera la cadena de distribución: los mercados requieren una distribución y administración de inventarios regular, y las comunidades de bajos ingresos frecuentemente carecen de infraestructura de distribución, como almacenes, almacenamiento en frío, o puntos de venta minorista, que hagan eficaz el proceso.
- Retos asociados a la irregularidad y fragmentación de la demanda: la descentralización, desestructuración y heterogeneidad de los grupos de consumidores, resulta un gran desafío pues no resulta sencillo agruparlos por regiones y/o segmentos.



Valor social derivado de una distribución inclusiva

Integrar a los grupos vulnerables en la cadena de distribución, les permite ser partícipes de la generación de valor y tener ingresos.



Valor empresarial derivado de una distribución inclusiva

Mejora el acceso a segmentos de mercado que por lo general son difíciles de alcanzar, facilitando la diversificación y el alcance del negocio, permitiendo aumentar ingresos a la empresa.

- Retos asociados a los servicios post-usuario/post-consumidor: el soporte post-venta es crucial para la aceptación e introducción de muchos productos y servicios. Para los fabricantes, resulta un desafío brindar esos servicios y capacitar a los distribuidores en el manejo de los productos, en el servicio post-venta que requieren y en la atención de posibles remplazos de piezas y reparaciones, especialmente en ubicaciones remotas.

¿Qué puede hacer mi empresa?

- Garantizar la protección de los derechos humanos en todas sus operaciones, incluyendo el eslabón de la distribución.
- Incorporar estándares de gestión ética y sostenible, y apoyar a los distribuidores a mejorar su desempeño en estas áreas.

- Establecer una red de distribución y venta, adaptada al público objetivo, al entorno local y coherente con los recursos disponibles de la empresa.
- Ofrecer capacitación a distribuidores, para mejorar su capacidad de venta y gestión; y brinden correctamente el servicio a los consumidores.
- Facilitar el acceso a financiación, para que puedan hacer crecer su modelo de negocio como distribuidores.
- Promover alianzas estratégicas con actores relevantes en la cadena, que influyen en la actividad y capacidad de generar ingresos de

los grupos vulnerables (gobiernos, empresas locales, ONG, entidades financieras...)

- Analizar los beneficios sociales y medioambientales de trabajar con distribuidores locales y medir el impacto generado en la comunidad local.
- Colaborar en que las organizaciones de la cadena de suministro -incluyendo a los distribuidores- sean resilientes; es decir, que sean capaces de recuperarse rápidamente cuando se produzcan vaivenes económicos del mercado y para soportar correctamente posibles desastres naturales, ambientales y sociales.

5.5 Comercialización de productos y servicios

Diseñar y ofrecer productos que ayuden a satisfacer las necesidades de grupos vulnerables -alimentos, suministros de salud, agua, saneamiento, acceso a educación y vivienda, etc.- es un camino importantísimo para el desarrollo de los negocios inclusivos. Es probablemente la tipología más extendida de negocios inclusivos, especialmente en mercados de bajos ingresos, gracias a la difusión

y aceptación del concepto de base de la pirámide, como se ha explicado en el capítulo 3 de este informe.

El aporte de valor para los grupos vulnerables de estos modelos de negocio es claro, al facilitarles acceso a productos y servicios que necesitan para la mejora de sus condiciones de vida. Representa una de las vías más directas para que las empresas puedan colaborar en el logro de los ODS. Por ejemplo, las empresas del sector alimentación o del sector salud, pueden contribuir al ODS 3, al asegurar una vida sana y promover el bienestar. Las empresas que desarrollan infraestructura tienen la oportunidad de contribuir al logro del ODS 6, al garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible, así como facilidades de saneamiento para todos. Las empresas del sector energético tienen la oportunidad de contribuir al

Figura 22. Modelos de distribución con grupos vulnerables

Mercado de productos y servicios para negocios inclusivos en territorio español

Mercado de productos y servicios para negocios inclusivos en economías emergentes

cumplimiento del ODS 7, al dar acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna.

En este apartado resulta pertinente subrayar las diferencias que surgen al implementar modelos de negocios inclusivos en contextos de economías menos avanzadas. Por esa razón, nos referiremos a dos tipos de mercados, que exigen estrategias de acceso y suministro de productos y servicios diferentes. **(Ver figura 9).**

5.5.1 Mercado de productos y servicios para negocios inclusivos en territorio español

En España, existen varias empresas que han identificado colectivos vulnerables como sus principales clientes y han desarrollado productos y servicios orientados a paliar su estado de vulnerabilidad.

- Personas con discapacidad: sobretodo a través de sistemas tecnológicos para su integración e inserción.
- Personas sin acceso a servicios (o con acceso limitado), a través de iniciativas para ofrecer acceso más económico a modelos educativos o de sanidad; así como garantizar el acceso a suministros básicos, como electricidad o energía, con modelos de colaboración público-privados.
- Grupo de personas que no tienen acceso estable a una vivienda digna, promoviendo el acceso a vivienda social o abaratando el coste de acceso a otras soluciones de vivienda.
- Personas de la tercera edad en estado de soledad: diseñando aplicaciones tecnológicas y productos específicos que les conectan al entorno cercano, para integrarles de manera más proactiva en la sociedad.

DIVINA PASTORA



La aseguradora nació en los años 50 con el objetivo de proteger al colectivo vulnerable de empleadas domésticas en España. Fundada por Manuela Blancas, su objetivo era atender a estas trabajadoras en caso de accidente o enfermedad.

El modelo de protección funcionó y en los años 80 ya contaban con 300 000 mutualistas. Actualmente son una empresa consolidada en España y están también expandiendo su modelo a mercados emergentes con comunidades de bajos ingresos.

HUMANA



Es una compañía social que une la innovación tecnológica con la atención sanitaria para ofrecer un servicio a domicilio. Con un equipo de profesionales formado por médicos, enfermeros y fisioterapeutas, trabajan

para dar a los pacientes calidad de vida en su hogar a través de un seguimiento proactivo y personalizado. La entidad destaca por su apuesta por la innovación y el desarrollo tecnológico, incluyendo la gestión remota de pacientes.

KAIKU



La empresa ha decidido facilitar la compra de sus productos a las personas con discapacidad visual, etiquetando sus yogures en braille, de modo que los

invidentes pueden leer qué tipo de yogur es y terapia para fomentar la integración social.

VISUALFY



Es una empresa tecnológica que ofrece soluciones para personas con pérdida auditiva. Recoge la información sonora del entorno y notificaciones de dispositivos móviles, para adaptarlas con señales visuales y sensoriales; también con

mensajes de vídeo, en lenguaje de signos. Mejora la calidad de vida, autonomía e inclusión de las personas con problemas de audición a través de la tecnología, ofreciéndoles un entorno más seguro y adaptado a sus necesidades.

MJN



Es una empresa que diseña, fabrica y comercializa un dispositivo no invasivo, discreto y portable, capaz de predecir con antelación una crisis epiléptica. Integra un dispositivo

personal de recogida de datos más un sistema externo para la ayuda de la persona: registros, informes y posibles emergencias. Mejora la calidad de vida de las personas que padecen epilepsia.

CERQANA



Tiene el objetivo de superar la barrera tecnológica para empoderar a las personas que actualmente no pueden beneficiarse de la tecnología (personas mayores y personas dependientes, especialmente aquellas con síndrome de Down, autismo, demencia, Alzheimer

u otra enfermedad) fomentando así su autonomía al dar a sus familiares la tranquilidad de que están seguros y que recibirán una notificación de inmediato, si algo sucede. Su misión es integrar a todas las personas, independientemente de sus capacidades, en la era digital.

5.5.2 Mercado de productos y servicios para negocios inclusivos en economías emergentes

Las empresas españolas han centrado tradicionalmente su proyección exterior

en mercados que atienden a segmentos socioeconómicos medios y altos, con capacidad adquisitiva para absorber productos y servicios de alto valor añadido y precio relativamente elevado. Sin embargo, tal y como se ha puesto de manifiesto en este informe, la realidad es que todavía existen millones de personas en mercados emergentes con necesidades sin cubrir y que, en muchas ocasiones, deben costear, con un precio excesivo, el acceso a bienes y servicios

básicos. Atender a esta población como clientes, bajo esquemas de negocios inclusivos, permite resolver sus necesidades con productos y servicios comercialmente viables y que, al mismo tiempo, estén adaptados, sean asequibles y beneficiosos para esa población.

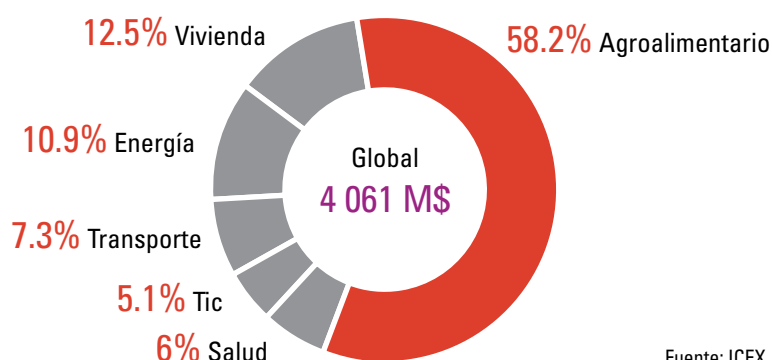
Sin pretender ser exhaustivos, los beneficios que pueden tener las empresas que operan en mercados de bajos ingresos, son los siguientes:

- Acceder a un mercado todavía desconocido y de enorme dimensión con esquemas sostenibles y comercialmente viables.
- Diversificar la cartera de productos y servicios y el conjunto de proveedores o distribuidores, al tiempo que se genera bienestar social y se contribuye a la sostenibilidad de la empresa.
- Impulsar su capacidad innovadora, al plantear nuevos negocios bajo un modelo más integrado y sostenible.
- Aprender nuevos modelos de negocios y conocer alternativas eficientes y sostenibles a los canales de distribución existentes.

Recientemente, el ICEX ha creado ICEX Impact+. Con este programa se busca apoyar a las empresas españolas en los procesos de diversificación de los mercados donde operan comercialmente o realizan sus inversiones. El ICEX promueve así que se atiendan necesidades de segmentos de población de bajos ingresos en países emergentes, pero con alto potencial de crecimiento.

En el marco de este programa, el ICEX recientemente elaboró el informe Estrategias para atender nuevos mercados a través de modelos de negocio inclusivos y sostenibles donde identifican los principales sectores económicos en

Figura 23. Gasto de las comunidades de bajos ingresos en función del sector económico



función del gasto de las comunidades de bajos ingresos a nivel global, y las principales oportunidades estratégicas sectoriales para las empresas españolas.

Del estudio realizado, se detectó que los principales sectores y líneas de inversión con interés para las empresas españolas eran los siguientes:

- Sector agroalimentario, productividad agrícola y adaptación al cambio climático. Riego, semillas, almacenamiento, procesamiento, etc.
- Construcción y vivienda, especialmente en materiales y servicios para la auto-construcción.
- Transporte, tanto plataformas que faciliten el transporte colectivo como vehículos de bajo consumo.
- Telecomunicaciones: dispositivos e infraestructuras que permitan ofrecer servicios como la telesalud, educación on-line, etc.
- Energías renovables, principalmente en zonas sin acceso a la red eléctrica.
- Servicios financieros para dar acceso a crédito.

BBVA



La Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA) fue constituida en el año 2007 como parte de la estrategia de RSC del BBVA, considerando a las comunidades más desfavorecidas como sujetos activos y participantes de las oportunidades de negocio, manteniendo un enfoque de equidad e inclusión. En el momento de su creación, la FMBBVA decidió apalancarse en el conocimiento local del mercado y adquirió parte de algunas

de las instituciones financieras que ya venían desde hace años trabajando en la provisión de servicios financieros a personas de bajos ingresos. A través de las instituciones financieras de la Fundación, se conceden préstamos para promover el crecimiento de microempresas y se brindan a los clientes otros servicios relacionados con el sector bancario. Han atendido a más de 1.7 millones de personas en América Latina.

IBERDROLA



El Programa “Electricidad para todos” es la respuesta de Iberdrola al llamamiento que ha hecho la comunidad internacional para extender el acceso universal a formas modernas de energía, con modelos ambientalmente sostenibles, económicamente asumibles y socialmente inclusivos, enlazando su finalidad con el ODS 7.1. Tiene como finalidad asegurar el acceso a la electricidad en países emergentes y en vías de desarrollo. “Electricidad para todos” cuenta con tres líneas de actuación:

1. Financiación de proyectos a través de la inversión en capital con el programa Ventures-Perseo.

2. Actividades llevadas a cabo por los negocios en los países en los que Iberdrola tiene presencia.

3. Desarrollo de proyectos con un alto componente social, a través de ONG y el voluntariado corporativo. Desde el lanzamiento del programa “Electricidad para todos”, en enero de 2014, Iberdrola ha contribuido a que más de 3 900 000 personas se beneficien del acceso a la electricidad gracias a proyectos llevados a cabo en distintos países de Latinoamérica y África. Para el año 2020 aspiran alcanzar 4 000 000 de personas.

ACCIONA



La Fundación Acciona Microenergía tiene el principal objetivo de generar acceso universal a la energía, especialmente en el acceso a la energía eléctrica de las comunidades rurales aisladas donde no está previsto el acceso mediante redes eléctricas.

En torno al programa Luz en Casa se desarrollan modelos sostenibles y asequibles de provisión del servicio eléctrico básico, que son implementados en diferentes ubicaciones mediante empresas sociales de servicio que se crean en cada país de intervención.



HERRAMIENTA RECOMENDADA PARA TU EMPRESA:

GUÍA PRÁCTICA: ESTRATEGIAS PARA ATENDER NUEVOS MERCADOS A TRAVÉS DE MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS Y SOSTENIBLES

Objetivo: La guía práctica es un manual para internacionalizar las empresas españolas a través de modelos de negocio inclusivos y sostenibles, para ayudar a empresas que tengan integrada la sostenibilidad en su estrategia de negocio y quieran llegar a nuevos segmentos de la población. Asimismo, se dirige a empresas que quieran diversificar los mercados de destino de sus exportaciones o inversiones y consideran que pueden beneficiar a las comunidades con las que interactúa y al entorno en el que operan.

Descripción metodológica: La herramienta está estructurada en seis etapas y ocho pasos; y ofrece una serie de herramientas específicas para cada una de las etapas presentadas:

- **ETAPA UNO: DIAGNÓSTICO**
Paso 0: Evalúa la capacidad de tu organización.



- **ETAPA DOS: INVOLUCRA Y MOTIVA**
Paso 1: El líder impulsor y el apoyo de la organización.
Herramienta: Creación de una célula de innovación.
- **ETAPA TRES: INVESTIGA E INNOVA**
Paso 2: Selección del país.
Herramienta: Matriz selección de mercados.
Paso 3: Segmentación de cliente e identificación de barreras de entrada.
Herramienta: Entrevistas en Profundidad. Persona.
Paso 4: Adaptar la oferta y mejorar el posicionamiento.
Herramienta: Generación de nueva Propuesta de Valor.

- **ETAPA CUATRO: DISEÑA UN MODELO DE NEGOCIO**
Paso 5: Modelo de Negocio para entregar la Propuesta de Valor al consumidor objetivo.
Herramienta: Business Model Canvas.

- **ETAPA CINCO: PROTOTIPA**
Paso 6: Prototipo.
Herramienta: Test de mercado.

- **ETAPA SEIS: PRUEBA Y CRECE**
Paso 7: Lanzamiento y expansión.
Herramienta: Creación de guías y manuales.
Paso 8: Diseña un mecanismo de mejora continua.
Herramienta: Planifica el impacto

Autores: ICEX Impact+. Con la participación de los autores Pep Tarifa y Carol Rius
Más información: <http://bit.ly/2DEjmTI>



Valor social derivado de la comercialización de productos y servicios

Generar acceso a productos y servicios a grupos vulnerables que carecen de oportunidades para su adquisición, ya sea por dificultades en la distribución o por el elevado precio al que se ofrecen, inalcanzable para personas en esa situación.



Valor empresarial derivado de la comercialización de productos y servicios

Diversificar los ingresos de la empresa, aumentando y ampliando los mercados a los que llega e incluyendo como clientes a grupos vulnerables de forma sostenible y justa, que generan también un legítimo aumento de actividad.

Retos para la empresa

- Retos para generar una propuesta de valor. Las empresas que busquen ofrecer productos y servicios para la base de la pirámide deben crear propuestas de valor amplias y convincentes. Necesitan generar todo un ecosistema de negocio que aporte valor a la población local y a las comunidades, de múltiples maneras, no sólo a través de un único producto o servicio.
- Retos para lograr una escalabilidad mínima. Se requiere que los negocios inclusivos tengan una escala significativa dentro de la empresa. Es decir, que para que el negocio inclusivo prospere, integre a un número de personas de manera viable y pueda ser replicado, debe alcanzar un volumen mínimo. Sólo los proyectos viables son escalables.
- Retos en la articulación de alianzas estratégicas. La colaboración con ONG y administraciones es fundamental para generar confianza, conocer necesidades, riesgos y aspiraciones, e identificar vías de intervención a la hora de comercializar productos y servicios apropiados para colectivos vulnerables.
- Retos para garantizar nuevos recursos e innovación en los procesos de diseño. Las empresas deben ir más allá del aporte de recursos tradicionales, financiando proyectos piloto en etapas iniciales de la concepción del negocio inclusivo, e integrando y facilitando otros recursos como el conocimiento y la tecnología. De igual forma, resulta clave diseñar los productos de forma

participativa, con información validada desde los usuarios finales, sin ideas preconcebidas de lo que la población quiere o cómo lo quiere.

- Retos para lograr una correcta gestión de resultados e impactos. No se puede presuponer que se conseguirán o mantendrán los resultados sociales esperados en el medio plazo. Por esa razón, será necesario medirlos periódicamente e integrar su supervisión en la gestión del negocio inclusivo.

¿Qué puede hacer mi empresa?

- Pensar de qué manera mi empresa puede cubrir necesidades de personas en situación de vulnerabilidad, haciendo adaptaciones a los bienes y servicios que ya ofrece, o bien desarrollando nuevos productos para esos colectivos.
- Realizar estudios de mercado que permitan a la empresa comprender las necesidades de estos grupos de población.
- Desarrollar soluciones innovadoras e invertir en infraestructura que facilite el acceso a servicios básicos.
- Involucrar a grupos vulnerables en el diseño de los productos (co-creación) y permitirles probar el producto para confirmar que son adecuados, asequibles y accesibles y atractivos.
- Realizar evaluaciones de impacto social, económico y ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos y servicios ofertados.



- Potenciar la innovación y el desarrollo tecnológico de nuevos productos que atiendan necesidades reales de la población.
- Comprender y abordar el impacto de las actividades comerciales de la empresa en las comunidades donde opera. Evaluar cómo el negocio, la adquisición de tierras, la construcción de infraestructura, la adquisición de materias primas o de mercancías afectan a los derechos de los empleados y de las personas de las comunidades donde tiene lugar la actividad económica, así como del medioambiente.
- Forjar colaboraciones público-privadas para hacer viable el acceso de determinados productos y servicios a comunidades de bajos ingresos.
- Influir de manera responsable en los patrones de consumo y promover el consumo sostenible y los estilos de vida a través de, por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos y las campañas de marketing.

5.6 Generación de valor a través del diseño de políticas de empresa

Además de la perspectiva de la cadena de valor como vía para el fomento de los negocios inclusivos, se presenta en este apartado un camino complementario, que es la manera en que las prácticas de inclusión se integran en las políticas y procedimientos de la empresa.

Las políticas de las empresas suelen ser declaraciones de principios donde se establecen objetivos en determinadas materias de importancia para la vida de la compañía y las estrategias a seguir para hacerlos realidad. También suelen incluir declaraciones de propósitos, metas y valores que definen el comportamiento de quienes la constituyen y la relación que debe tenerse con empleados, proveedores y con el resto de grupos de interés.

Las políticas de empresa ayudan a clarificar las posiciones y los objetivos de los integrantes de la dirección de una organización. Unifican criterios básicos que ayudan a transmitir a sus empleados, clientes y grupos de colaboradores los valores que constituyen la base de su cultura.

La integración de la generación de valor social en las políticas y procedimientos de la empresa, así como en la medición de los resultados de su actividad, resulta esencial para garantizar su efectividad.

Cuando todos los miembros de una empresa participan en el diseño de sus políticas es claro que el grado de implicación de todo el equipo resulta mucho mayor. Incluso, si los colaboradores cuentan con un espacio para expresar sus ideas respecto a la forma de trabajar y gestionar la empresa, aumenta el grado de confianza que

todos los grupos de interés tienen en la calidad de la actividad económica promovida por la organización, con un influjo positivo que se traduce en un mejor logro de sus objetivos.

Como en otros modelos económicos, los sistemas de gobernanza y el conjunto de políticas cuando se implementan negocios inclusivos, pueden responder a una estructura vertical, que promueve un liderazgo jerárquico gestionado de “arriba-abajo”, o adoptar modelos más horizontales, donde todos los miembros de la organización participan de manera más activa en su diseño e implementación, de tal forma que tanto el liderazgo como la toma de decisiones es compartido.

La experiencia confirma que la gestión más adecuada para los negocios inclusivos suele ser aquella que responde a sistemas más horizontales donde la transparencia, la flexibilidad, junto con agilidad en la toma de decisiones y un clima de confianza entre los miembros del equipo, contribuye al logro de resultados de manera colaborativa. Los modelos de gestión abiertos y flexibles estimulan la creatividad y el desarrollo de ideas por parte de los miembros del equipo, dan agilidad en los tiempos de respuesta y están orientados al servicio⁴⁶.

A continuación, a modo de ejemplo, se presentan algunas políticas y procedimientos que varias empresas cotizadas han diseñado para integrar de manera sólida su contribución a los ODS:

⁴⁶ Ostroff, Frank (1998) "The Horizontal Organization"

Empresa	Integración ODS en la estrategia	Plan 2030	ODS Prioritarios
	Integración de los ODS a través del Plan Director de Sostenibilidad con objetivos para toda la organización y especificaciones para las diferentes actividades de la compañía alineadas con las metas de los ODS.	Contribución a los ODS a través las principales líneas de negocio (infraestructuras, agua y energías renovables). Acciones específicas para minimizar el impacto al cambio climático. Aparte, Acciona creó la Fundación Acciona Microenergía como negocio inclusivo para llevar energía a comunidades de escasos recursos ubicadas en lugares remotos.	6, 7, 9 y 13
	Como parte del Grupo Enel, Endesa está firmemente comprometida con la nueva Agenda de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y reconoce la oportunidad histórica que suponen los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible.	El Grupo Enel se ha comprometido públicamente a contribuir de forma específica con 4 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Concretamente, con las siguientes iniciativas: ① ODS 7: Promoción del acceso a la energía sostenible, asequible y moderna, beneficiando a 3 millones de personas hasta 2020 ② ODS 4: Apoyo a la educación de 400 000 personas en 2020, a través de diferentes proyectos educativos. ③ ODS 8: Promoción del empleo y el desarrollo económico sostenible para 1 500 000 personas hasta 2020. ④ ODS 13: adoptar iniciativas para combatir el cambio climático. con el objetivo de alcanzar la neutralidad en carbono en 2050.	7, 4, 8, 13
	Los ODS forman parte del "Plan de Gestión Responsable 2016-2018". Un plan de 7 líneas estratégicas con varias líneas de actuación relacionadas con los ODS.	Contribución directa a los ODS 1 y 12 mediante su negocio y con programas de acción social. Han desarrollado el programa de "Crédito sostenible" para facilitar la actualización técnica que permita bajar consumo y emisiones.	1,12

Empresa	Integración ODS en la estrategia	Plan 2030	ODS Prioritarios
	Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) forman parte de la estrategia de Negocio Responsable de Telefónica. La empresa considera que Internet y las soluciones digitales—con la conectividad como base—son fundamentales para poder alcanzar más de la mitad de las metas planteadas, pues pueden mejorar la calidad de vida de las personas, facilitar un crecimiento equitativo y ayudar a proteger el planeta.	La apuesta por la transformación tecnológica y digital de Telefónica materializa a través del ODS 9, que consiste en “construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación”. Se trata del ODS principal para Telefónica, aquel en el que impactan con más fuerza. Además, promueve la transformación tecnológica en la enseñanza y la educación digital, para impulsar el acceso de todos a una educación de calidad con proyectos de impacto social y soluciones de negocio, a través de la compañía Telefónica Educación Digital y de Fundación Telefónica. Además, Telefónica tiene proyectos dirigidos a contribuir al resto de objetivos, con una influencia más directa en los de crecimiento económico.	4,7,8,9,11,12,13,16,17
	Los ODS y la COP21 están integrados en los negocios mediante un grupo de trabajo de Finanzas sostenibles formado con el objetivo de impulsar la financiación sostenible, analizar su impacto estratégico e impulsar y gestionar iniciativas de transformación relacionados con el cambio climático.	En el 2018 el banco ha lanzado el compromiso 2025, con el propósito: “poner al alcance de todos las oportunidades en esta nueva era”. Destinará 100 000 millones a inversiones sostenibles en temas como financiación verde, infraestructuras sostenibles, emprendimiento social e inclusión financiera. Asimismo, trabajará para mitigar los riesgos ambientales y sociales y minimizar los impactos directos e indirectos potencialmente negativos. Además, involucrará a sus grupos de interés para promover de forma colectiva una mayor contribución del sector financiero al desarrollo sostenible.	8
	Los ODS están integrados en la cultura de la organización en forma transversal. CaixaBank desarrolla proyectos y programas que apoyan el desarrollo económico, la educación, la lucha contra la pobreza y la lucha contra el cambio climático.	En el plan Director de RSC se confirma la contribución a varios ODS mediante actividades específicas y al ODS 8 a través de la propia actividad. Las acciones de contribución directa incluyen programas de microcréditos, colaboración con Gavi Alliance, inversión en I+D+i, financiación de energías renovables y promoción de los ODS y la colaboración entre actores.	1,3,5,8,9,12,13,17

Empresa	Integración ODS en la estrategia	Plan 2030	ODS Prioritarios
	La firma KPMG ha realizado una apuesta por la sostenibilidad como línea de asesoría al sector empresarial.	La empresa está realizando contribuciones muy importantes en materia de generación de conocimiento para altos directivos con, entre otros, el desarrollo de herramientas y guías para promover la implantación de la sostenibilidad en las empresas y también para facilitar su contribución a los ODS. En colaboración con Global Compact de NN.UU desarrollaron “SDG Matrix en los que establece cómo cada tipo de sector puede contribuir desde su actividad principal a los ODS. Asimismo, KPMG tiene entre sus prioridades fomentar el aprendizaje permanente (ODS 4 educación de calidad) a través de su vinculación a iniciativas como Junior Achievement, Enactus, o FA mily for Literacy.	4
	SENER incorpora en su política de Responsabilidad Social Corporativa y empresarial los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la ONU.	La contribución de SENER a la consecución de estos objetivos responde a su compromiso con el progreso social, la calidad y la seguridad de las personas, a través del desarrollo de proyectos sostenibles y de un gobierno corporativo ético. La empresa promueve la concienciación e implementación de buenas prácticas entre sus personas a través de iniciativas como los ‘Premios internos a la Seguridad en las Obras’ cuyo objetivo es conseguir índices “cero” de accidentes laborales. SENER valora el impacto de todas sus actividades en el medioambiente, así como las comunidades afectadas, diseñando soluciones respetuosas con el entorno que favorezcan el crecimiento económico y el desarrollo sostenible..	3,7,9,12



Empresa	Integración ODS en la estrategia	Plan 2030	ODS Prioritarios
	Alineado con la filosofía de Kyosei y detrás una evaluación de impacto, Canon se embarcó con su Plan de Excelencia Global (2016-2020) que contribuye al logro de los ODS. El plan forma un marco a nivel corporativo donde cada región hace su análisis y establece sus objetivos y prioridades.	Acciones para minimizar el impacto medioambiental de los productos. Promoción y difusión de los ODS a través el programa Young People Program. Soluciones integrales de seguridad que contribuyen al desarrollo urbano.	4,12
	Alineado con la estrategia a largo plazo de la compañía y relacionado con las actividades en sus cuatro negocios -Autopistas, Servicios, Construcción y Aeropuertos-, los ODS se integran en el Plan de Responsabilidad Corporativa 2017-2019.	Acciones alineadas con los ODS a corto y medio plazo, incluyendo un programa de Infraestructuras Sociales (agua y saneamiento en Latinoamérica) e innovación, a través de líneas de negocio para infraestructura de transporte sostenible, servicios en ciudades y programas para acceso agua potable.	6, 9, 11
	Basado en la visión estratégica de la empresa y detrás de un análisis de materialidad y tendencias regulatorias han desarrollado el Plan Director de Sostenibilidad.	El Plan Director de Sostenibilidad recoge implícitamente los ODS y un plan específico para dar respuesta a través de acciones enfocadas en el acceso a energía y acción por el clima.	7, 13
	En la estrategia de RSC "Más Ilunion" para 2018-2020 los ODS están incluidos como referencias indiscutibles, que centran el objetivo general en el desarrollo de modelos empresariales que aúnen rentabilidad, inclusión y sostenibilidad.	Plan Director de RSC con 9 proyectos y 40 medidas que afectan a todas las áreas y negocios de la organización. Acciones dirigidas hacia el objetivo principal de la inclusión de personas con discapacidad.	8, 10, (6,12)

¿Qué puede hacer mi empresa?

Algunas acciones que la empresa puede promover para potenciar el valor social generado a través del diseño de políticas de la empresa son las siguientes:

- Identificar los objetivos sociales que se quieren lograr y vincularlos con las políticas de empresa.
- Incorporar sistemas de incentivos asociados al cumplimiento de metas asociados a los ODS en los consejos de administración.
- Integrar objetivos sociales, medioambientales y económicos en la cultura corporativa, en los valores, en la estrategia y en la visión de la organización.
- Asegurar que el mensaje de las políticas definidas sea sencillo y pueda ser comprendido por todas las organizaciones del ecosistema, en un lenguaje claro, simple y preciso.
- Consensuar el compromiso de la empresa con los grupos de interés, incluidos proveedores, clientes, empleados, distribuidores, accionistas y comunidades con las que se trabaja.

¿Qué me llevo después de leer este capítulo?

- La cadena de valor es el punto de partida para identificar las áreas donde mi empresa tiene mayor potencial para generar valor social e inclusión de grupos vulnerables.
- En función de lo anterior, las líneas de acción que mi empresa puede desarrollar son: cadenas de suministro incluyente y responsable, la contratación y la distribución inclusivas, la generación de productos y servicios adaptados a las necesidades de grupos vulnerables.
- Es necesario que las empresas dispongan de políticas y procedimientos a través de las que las prácticas de generación de valor social quedan integradas en los procesos de la compañía.
- Existen múltiples herramientas que puedo utilizar para avanzar en el diseño y gestión de estas estrategias.
- Resulta esencial que los esfuerzos que mi empresa desarrolla para generar valor social, queden anclados a las operaciones de mi empresa a través de políticas y procedimientos que formalizan su incorporación como parte de la estrategia empresarial.



El ecosistema de los negocios inclusivos en España

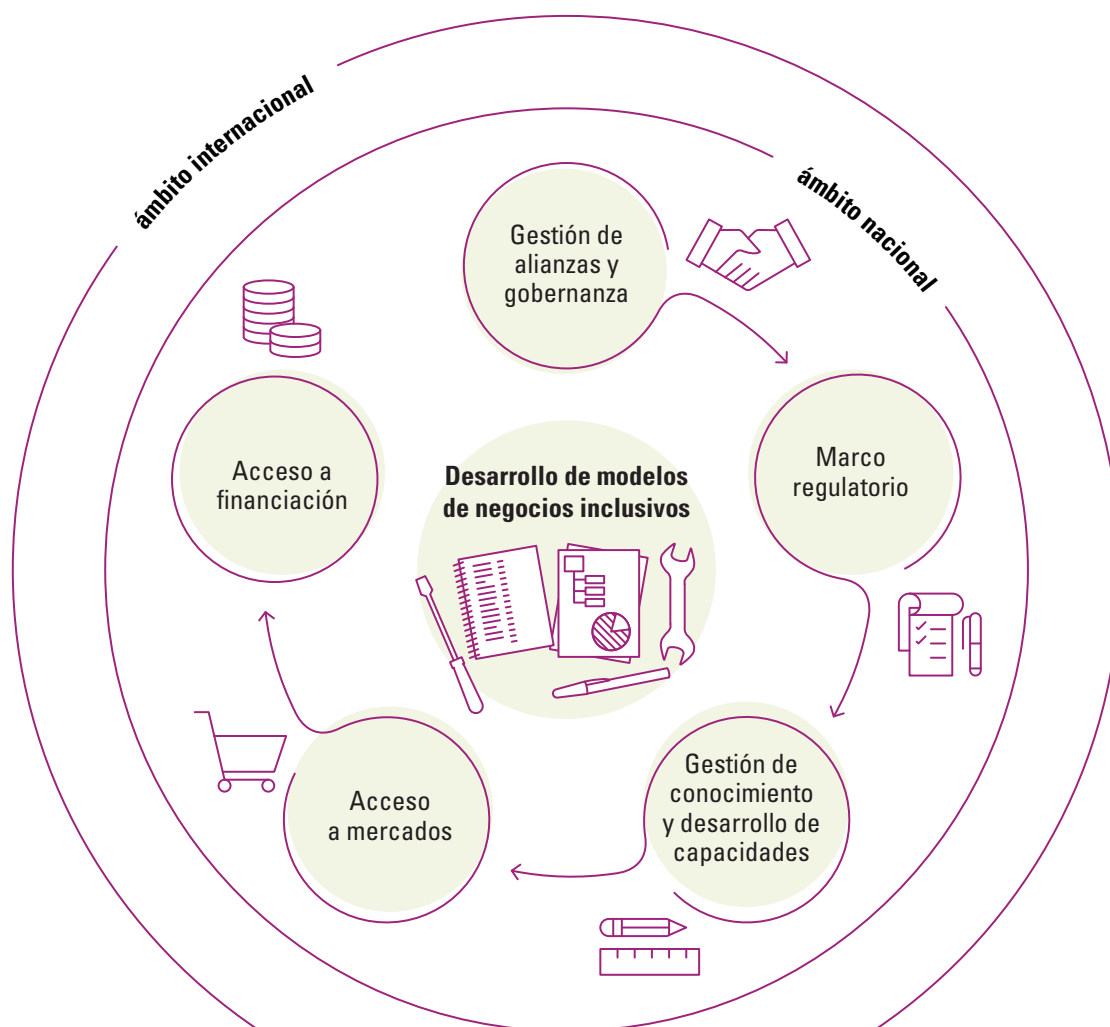
Los negocios inclusivos tienen mayor probabilidad de éxito cuando se desarrollan dentro de un ecosistema integral y cohesionado, con instituciones de apoyo que facilitan su consolidación y crecimiento.

En este capítulo, se presenta un panorama del ecosistema de los negocios inclusivos en España, describiendo cada eje y exponiendo

brevemente su situación. Este ejercicio ayuda a poner de manifiesto el rol que otros actores como el sector público, entidades sociales y academia pueden tener en la expansión de los negocios inclusivos en nuestro país.

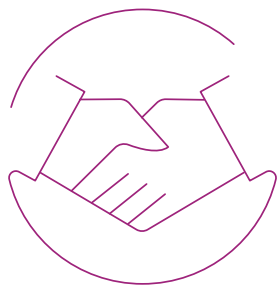
El análisis presentado a continuación surge de la investigación realizada y de los talleres de trabajo celebrados con expertos en Madrid y Barcelona.

Figura 24. Ecosistema de los negocios inclusivos



De acuerdo con James F. Moore de la Universidad de Harvard (Moore, 1996) el ecosistema es una comunidad económica respaldada por una base de organizaciones e individuos que interactúan entre sí. Los organismos miembros incluyen proveedores, productores líderes, competidores y otros grupos interesados. Las organizaciones líderes del ecosistema son las que promueven visiones compartidas para alinear esfuerzos y encontrar roles de apoyo mutuo. Moore fue el primero en definir el ecosistema como una condición vital para el desarrollo de los negocios inclusivos.

MOORE, JAMES F. (1996). THE DEATH OF COMPETITION: LEADERSHIP & STRATEGY IN THE AGE OF BUSINESS ECOSYSTEMS. NEW YORK: HARPERBUSINESS. ISBN 0-88730-850-3.



6.1 Facilitar el acceso a la financiación

Resulta importante que los operadores de los negocios inclusivos en España (empresas, emprendedores sociales, ONG, etc.) dispongan de fuentes de financiación necesarias para su impulso. Asimismo, es importante facilitar el acceso a financiación a grupos vulnerables para que puedan adquirir productos y servicios, y puedan emprender los modelos de negocio que consideren pertinentes.

Situación en España:

En el análisis realizado, se identificó la falta de acceso a financiación como una de las barreras que deben ser superadas para el impulso de los negocios inclusivos en España. Los negocios inclusivos necesitan, en la mayoría de las ocasiones, inversiones de capital inicial para desarrollar y testar las ideas. Es la etapa más crítica en cuanto a necesidad de financiación se refiere y en la que tanto empresas como emprendedores y ONG, pueden requerir inversión, sea como capital paciente, capital semilla e incluso donaciones, que permitan innovar y crear modelos de negocios inclusivos. Las fuentes de financiación con estas características en España son muy limitadas.

No obstante, existen programas, instituciones financieras y fondos de impacto social relevantes como BBVA Momentum (actualmente opera con emprendedores sociales fuera de territorio español), Ashoka, TriodosBank, Fiare Banca Ética, AECID (con la convocatoria de Innovación para el Desarrollo y el instrumento de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo), GAWA Capital, Bolsa Social, Fundación Creas, Open Value Social Fund, Fundación Netri dirigidos a

financiar y promover la creación o consolidación de negocios inclusivos y de actividades económicas con un impacto social y medioambiental positivo. Recientemente, las organizaciones UnLtd Spain, Open Value Foundation y Eurocapital Wealth Management EAFI han creado la Secretaría Foro Impacto con el objetivo de que una representación española forme parte del Global Seering Group (GSG), organismo internacional que fomenta la inversión “de impacto social”.

En cuanto a facilitar el acceso a financiación a colectivos vulnerables en España, destacan algunas iniciativas que ofertan microcréditos para el emprendimiento a colectivos en riesgos de exclusión como Microbank y Fundación Oportunitas.

Ante la necesidad identificada de financiación para el impulso de los negocios inclusivos, puede decirse que hay oportunidades para que instituciones financieras, inversores y aceleradoras puedan ofrecer servicios financieros en diferentes ámbitos. Servicios que:

- Promuevan capital paciente y capital filantrópico ya que el retorno de inversión no se consigue a la misma velocidad que negocios que no generan impacto social.

- Financien la idea, es decir, que cubran los gastos iniciales asociados al desarrollo del modelo de negocio, por ejemplo, el sueldo del emprendedor mientras trabaja en el modelo de negocio. Asimismo, financiar la fase piloto para poder probar las soluciones.
- Brinden servicios financieros innovadores para que la ecuación rentabilidad-riesgo esté más acompañada y explorar la idoneidad de los bonos de impacto social.
- Utilicen los avances tecnológicos para el desarrollo de nuevas infraestructuras financieras que reduzcan los costes de transacción y mejoren así la eficacia del acceso a financiación.

Roles de los agentes que forman parte del ecosistema de negocios inclusivos

EMPRESA PRIVADA

- Para las empresas del sector financiero, desarrollar productos específicos para mejorar la inclusión financiera de comunidades en situación de vulnerabilidad.
- Para las empresas que desarrollan negocios inclusivos, asegurar la sostenibilidad de los modelos de negocio propuestos para que se facilite su acceso a la financiación.

ENTIDADES PÚBLICAS

- Proporcionar garantías de inversión. Las entidades públicas tienen el potencial de permitir la cooperación entre empresas y servicios públicos. Asimismo,

pueden garantizar inversiones, estableciendo agencias de apoyo a pequeñas empresas y apoyando a incubadoras de empresas.

- Otorgar dinero público a colectivos vulnerables para facilitar su acceso a bienes y servicios.
- Fomentar la transparencia, la apertura y la competencia e incentivar a las instituciones actuales a expandir la cobertura de servicios financieros.
- Desarrollar regulación para proporcionar al sector privado los incentivos adecuados.

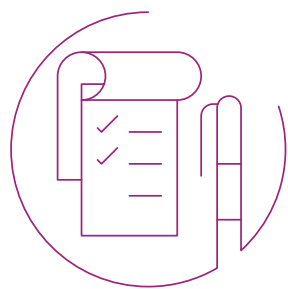
ORGANIZACIONES SOCIALES

- Establecer alianzas con el sector privado para ofrecer soluciones en temas de financiación.
- Operar como organización intermedia que facilita el acceso a entornos complicados.
- Cuando sea oportuno, emplear los recursos de subvenciones para testar modelos de negocios inclusivos.

INSTITUCIONES ACADÉMICAS

- Investigar y documentar nuevos sistemas de acceso a financiación, como la cofinanciación participativa, el crowdfunding, o la inversión en acciones, entre otros, e ilustrar esos modelos con casos de éxito.
- Documentar casos de éxito donde se haya logrado la inclusión financiera.
- Promover la transferencia de conocimiento de las herramientas que facilitan la gestión financiera de negocios inclusivos.





6.2 Crear un marco regulador favorable para negocios inclusivos

La existencia de un marco regulatorio facilita la base legal para la acción, e incentiva la innovación en modelos de negocio inclusivos.

Con frecuencia, los modelos de negocios inclusivos se desarrollan en contextos con marcos regulatorios insuficientes. Los gobiernos, por esa razón, deben ser proactivos y crear cambios legislativos y normativos que los promuevan y amparen. Paralelamente, las empresas, ONG y grupos de la sociedad civil, pueden liderar campañas de concienciación que contribuyan a la creación de dichos marcos regulatorios.

Situación en España:

La legislación ha sido favorable para que se desarrollen algunas organizaciones de formación para el empleo, como las empresas de inserción, los centros especiales de empleo y las cooperativas de iniciativa social.

Se constata, por otra parte, cómo la creación de un marco regulatorio ad hoc para el colectivo de las personas con discapacidad en España, ha provocado un avance en su inclusión, favoreciendo su acceso a un empleo, aunque persisten desafíos para lograr una inclusión mayor y más efectiva.

Existen también medidas legales que promueven la empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión o en situación de vulnerabilidad, como jóvenes en situación de desempleo, aunque en la mayoría de los casos se consideran insuficientes. Destacan algunos avances logrados en la regulación que afecta al acceso a servicios básicos, como el caso del bono social eléctrico, aunque aún hay problemas para llevarlo a la práctica.

Por otro lado, la ausencia de un marco regulatorio adecuado para la creación de empresas sociales ha sido mencionada en numerosas ocasiones como una de las principales barreras para el desarrollo de negocios inclusivos. Se

echan en falta un conjunto de medidas legales que favorezcan su desarrollo, comenzando por la creación de una figura jurídica diseñada para las empresas sociales, con la simplificación de procedimientos y requisitos, y el aumento de incentivos fiscales.

Algunas novedades legislativas que fomentan que las empresas operen con criterios de valor social son:

- Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014 sobre la divulgación de información no financiera por parte de las empresas, lo cual comprende factores sociales y medioambientales, como las políticas de diversidad y de competencias y puntos de vista. El objetivo es mejorar la sostenibilidad, transparencia y aumentar la confianza de los inversores, los consumidores y la sociedad en general.⁴⁷
- Directiva 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública, la cual permite que los compradores usen más adecuadamente la contratación pública en favor de fines sociales

⁴⁷. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2017-13643

comunes, como conservar el medio ambiente, utilizar más eficientemente los recursos y la energía y luchar contra el cambio climático, fomentar la innovación y la inclusión social y asegurar las condiciones más óptimas para la prestación de servicios públicos de alta calidad. Los principios de esta Directiva se extienden a todas las fases de la contratación.⁴⁸

- Elaboración del Plan Nacional de Empresas y Derechos Humanos del Gobierno de España con el objetivo para aplicar los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos.⁴⁹

Roles de los agentes que forman parte del ecosistema de negocios inclusivos

EMPRESA PRIVADA

- Dialogar con las entidades públicas para obtener marcos regulatorios más adecuados para el desarrollo empresarial inclusivo.
- Trabajar con las entidades sociales, académicas e instituciones gubernamentales para promover un diálogo activo sobre el diseño de políticas públicas entre todos los grupos de interés para mejorar el entorno favorable para los negocios inclusivos.

ENTIDADES PÚBLICAS

- Fomentar incentivos para el desarrollo de negocios inclusivos

⁴⁸. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=DOUE-L-2014-80598

⁴⁹. <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/DerechosHumanos/Documents/170714%20PAN%20Empresas%20y%20Derechos%20Humanos.pdf>

(incluso a nivel de incentivos fiscales) para que las empresas que desarrollan modelos de negocio inclusivo puedan priorizar inversiones y verse apoyados en los procesos de articulación.

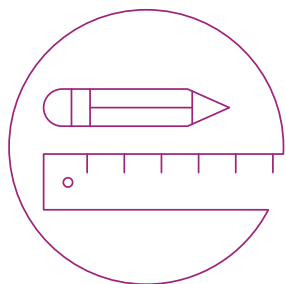
- Eliminar barreras y crear un entorno propicio para que las empresas construyan sus negocios de forma inclusiva.
- Apoyar el desarrollo institucional y legal de iniciativas que empoderen a las personas en estado de vulnerabilidad para que puedan participar en las actividades económicas.
- Legislar de manera coordinada entre todos los ministerios.
- Hacer la compra pública más sostenible y estratégica.

ORGANIZACIONES SOCIALES

- Trabajar con el sector privado y otros actores sociales para promover que el gobierno desarrolle marcos regulatorios más favorables.
- Participar activamente en el diseño de políticas públicas para mejorar el entorno de un marco regulatorio favorable para los negocios inclusivos.

INSTITUCIONES ACADÉMICAS

- Realizar estudios en profundidad para valorar la efectividad de políticas públicas que fomenten un marco regulatorio propicio para el desarrollo de modelos de negocio inclusivos.
- Organizar eventos de transferencia de conocimiento y diseño de herramientas para promover políticas públicas que hayan funcionado para mejorar un entorno favorable.



6.3 Gestión de conocimiento y desarrollo de capacidades

Debido al estado embrionario del desarrollo de negocios inclusivos, es frecuente que los profesionales implicados en su operativa carezcan de las capacidades necesarias para llevarlos a cabo con éxito. Los gestores de estos modelos han de tener las capacidades suficientes para gestionar procesos productivos con criterios de inclusividad, así como ser capaces de lidiar con una triple cuenta de resultados, que no solo priorice la rentabilidad económica, sino que también se estructure para maximizar el impacto social y medioambiental de las actividades. Para ello es importante poder desarrollar programas de formación y fortalecer las capacidades de todos los agentes de interés implicados, ya sea a través de la mejora sus habilidades para operar en entornos con grupos vulnerables, como poner a disposición herramientas existentes de gestión y posibles aplicaciones de tecnología y gestión de información.

Por otro lado, la generación, difusión, transferencia e intercambio de conocimiento es fundamental para promover un enfoque de mejora continua, orientado a diseñar modelos de negocio inclusivo exitosos. En este sentido, mejorar la transferencia y cogeneración de conocimiento entre las organizaciones que participan en el ecosistema, se considera esencial para lograr que los modelos de negocio tengan éxito y generen el impacto social previsto en su articulación.

Situación en España:

Existen programas dirigidos a mejorar las capacidades de emprendedores y empresas que quieren desarrollar negocios inclusivos. Por ejemplo, el ICEX IMPACT+ y otras agencias autonómicas para la internacionalización de empresas regionales, tienen programas de formación y fortalecimiento de capacidades dirigidos a empresas españolas que buscan operar en mercados de bajos ingresos o economías emergentes.

Asimismo, existen programas para fortalecer las capacidades de emprendedores y gestores de modelos de negocio en su deseo de incorporar una dimensión más social en la toma de decisiones. Varias universidades como IESE, ESADE, Instituto de Empresa o la Pompeu Fabra tienen ya esa oferta formativa.

Hay también organizaciones que brindan acceso a financiación a emprendedores y, a la vez, contemplan componentes de desarrollo capacidades. Como ejemplos, destacan Momentum Project de BBVA (centrado ahora en emprendedores de otros países) o el Programa de Emprendimiento Social de la Fundación Bancaria La Caixa (2012-2016). También destaca el rol de las incubadoras y aceleradoras como, entre otras, Fiare Bank, que brindan servicios de formación sobre modelos de negocio, misión, visión y valor de los proyectos, búsqueda de financiación, relación con inversores y habilidades comunicativas.

Recientemente, también se ha dado en España una gran proliferación de entidades dedicadas a promover el conocimiento de los negocios inclusivos a través de actividades de formación, publicaciones, análisis

de casos de éxito y difusión de metodologías específicas para potenciar el impacto social a través de actividades económicas.

Organizaciones privadas y centros académicos, como Upsocial, Bridge for Billions, Ideas 4 Change, Emzingo, el Centro de Alianzas para el Desarrollo, Bikonsulting o Tandem Social e instituciones académicas como el Ciemat, el Centro de innovación y tecnología para el Desarrollo, la Universidad Pompeu Fabra, la Universidad Complutense de Madrid, o el Instituto de Empresa, por ejemplo, que promueven iniciativas y proponen sistemas para gestionar el conocimiento en torno al emprendimiento social y los negocios inclusivos. Asimismo, se destaca el Centro de conocimiento sobre empresas sociales de ESADE y el trabajo de Fundación CODESPA con publicaciones, programas de formación online y conferencias sobre esta materia.

Por su parte, las asociaciones empresariales dedicadas a promover la sostenibilidad como Forética, SERES, Pacto Mundial, Club de Excelencia en Sostenibilidad, desarrollan acciones asociadas a fortalecer las capacidades de las empresas en sus estrategias de generación de valor social y orientar su contribución a los ODS.

Roles de los agentes que forman parte del ecosistema de negocios inclusivos

EMPRESA PRIVADA

- Desarrollar capacidades y brindar formación en los distintos niveles de la empresa.
- Dirección, para que se integre el impacto social en la estrategia y en los valores de la empresa.

- Empleados, para que sepan vender el producto, conociendo su valor social añadido y haciéndolo atractivo para el consumidor.
- Proveedores para que puedan cumplir con los requisitos de calidad y servicio. Y diseñen productos de conocimiento derivados de su experiencia directa con las comunidades vulnerables y sus mercados.
- Trabajar en el diseño y gestión de productos de conocimiento sobre modelos de negocio que tengan impacto social, reconociendo que tienen un retorno social y pueden mejorar la rentabilidad de la empresa.

ENTIDADES PÚBLICAS

- Alinear los programas públicos de capacitación vocacional con las necesidades de la industria, mediante la colaboración con sector privado para diseñar y ejecutar esos programas, a través de concertaciones público-privadas.
- Compilar y compartir datos sobre los grupos vulnerables, para que las organizaciones que quieren potenciar los modelos de negocio inclusivos puedan identificar y comprender correctamente las necesidades particulares de dichos mercados.
- Financiar y promover la investigación y la generación de conocimiento en estos modelos.

ORGANIZACIONES SOCIALES

- Promover la sensibilización y concienciación de los diferentes grupos de interés en la promoción de negocios inclusivos.
- Proporcionar soporte técnico, asesoramiento y apoyo en la articulación de modelos integrales

de gestión entre las empresas, los grupos vulnerables y las partes implicadas en el desarrollo de las actividades económicas.

INSTITUCIONES ACADÉMICAS

- Formar tanto a futuros emprendedores sociales como a miembros de organizaciones que trabajan con colectivos vulnerables.
- Articular concursos de innovación y premios para el emprendimiento social, ofrecer mentoring y asesoría para la formulación y puesta en práctica de planes de negocio inclusivos.
- Desarrollar programas de prácticas para implicar a los estudiantes en la implementación de proyectos de negocios inclusivos.
- Investigar y publicar casos de éxito y fracasos a los que puedan acceder los emprendedores.
- Generar y transferir conocimiento, aportar marcos conceptuales y estrategias de actuación; establecer hojas de ruta para el diseño de proyectos piloto o desarrollar metodologías de medición de impacto social.



6.4 Promoción de la creación, desarrollo y acceso a mercados

Lo lograr el acceso a los mercados con los grupos más vulnerables es un proceso complejo, especialmente cuando las empresas no cuentan con el respaldo de un ecosistema favorable.

Hay pocos estudios que arrojen información sobre cuánto estaría dispuesto a pagar un consumidor que pertenezca a un mercado de bajos ingresos o a un colectivo vulnerable, así como sus hábitos de consumo y preferencias. Este tipo de investigación resulta clave para el desarrollo de productos, el diseño de las estrategias de distribución y la selección de los canales de venta.

Situación en España:

En cuanto a la internacionalización de la empresa, es destacable el programa ICEX IMPACT+, que apoya a las empresas españolas en la diversificación de los mercados de destino de su actividad comercial e inversión. Se trata de entornos donde la población tiene ingresos relativamente bajos, en países emergentes aunque con alto potencial de crecimiento. Se trata de que implementen soluciones innovadoras que, además de rentables, den respuesta a los retos de desarrollo sostenible e inclusión social.

Por otra parte, hay agencias autonómicas con el mandato de ofrecer apoyo a la internacionalización de empresas españolas, y algunas de ellas han desarrollado programas específicos para acceder a mercados emergentes y atender necesidades de grupos vulnerables. Entre las que más han liderado estos programas, destacan ACC10, Innobasque, IVACE o EXTENDA. Por otro lado, la AECID promueve alianzas entre ONGD y empresas en torno a modelos innovadores que atiendan necesidades de la población vulnerable en países socios de la cooperación española.



Roles de los agentes que forman parte del ecosistema de negocios inclusivos

EMPRESA PRIVADA

- Tener mejor conocimiento sobre los grupos vulnerables: sus preferencias, sus hábitos de consumo, su disponibilidad de pago, las necesidades y, a la vez, habilidades que tienen para ofrecer en los distintos procesos de producción.
- Adaptar productos y servicios para acceder a nuevos mercados.
- Plantear y rediseñar los modelos de negocio, para mejorar la distribución y la accesibilidad.
- Potenciar la adaptación tecnológica para mejorar el acceso al mercado.

ENTIDADES PÚBLICAS

- Proponer políticas públicas que potencien la acción de las empresas en nuevos mercados.
- Proporcionar asistencia a modelos de negocio para que disminuyan

los costes de transacción y reducir las limitaciones institucionales que obstaculizan el acceso a nuevos mercados.

- Representar a las comunidades de bajos ingresos y de los grupos vulnerables, para reconocer y defender sus intereses en las negociaciones comerciales.

ORGANIZACIONES SOCIALES

- Promover la investigación de mercado, documentarlo y difundirlo.
- Analizar la aplicabilidad de blockchain para el sector social, a fin de crear valor, trazabilidad y que se disponga de información transparente mediante el uso de plataformas digitales.

INSTITUCIONES ACADÉMICAS

- Promover la investigación de mercados, documentarlo y difundirlo.
- Ofrecer programas de formación adaptados a los retos de acceso a nuevos mercados; en concreto, formar a empresas en procesos de internacionalización hacia mercados de economías emergentes.



6.5 Promoción de alianzas estratégicas para modelos de negocios inclusivos

Mejorar la gestión de alianzas resulta una actividad crucial para aumentar el impacto de los modelos de negocios inclusivos, mejorar su eficiencia, y sus sistemas de gobernanza. Las alianzas permiten diseñar sistemas de gestión más sólidos que creen y garanticen un mejor acceso a las estructuras de cofinanciación, a nuevas tecnologías, a nuevas habilidades y acceso a nuevos mercados. Algunas de las principales ventajas de trabajar en alianzas son las siguientes:

- Mejoran el impacto y la sostenibilidad de los programas a través del refuerzo de la participación de los principales actores y beneficiarios.
- Aumentan la diversificación y la movilización de recursos a través de nuevos fondos y mecanismos (tanto tradicionales como no tradicionales).
- Crean y fortalecen las organizaciones que participan en ellas, a través de una cultura orientada a resultados y la generación del conocimiento, al compartir nuevas maneras de innovar y comunicar.
- Consolidan el posicionamiento y la visibilidad de las organizaciones.

Situación en España:

España ha asumido un compromiso para generar alianzas que contribuyan al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como parte de la nueva Agenda 2030 de Naciones Unidas. Parte esa apuesta viene definida en el Plan de Acción para la Agenda 2030.

Como se ha mencionado, la AECID promueve las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo para atender retos de lucha contra la pobreza y desarrollo, con trabajo conjunto entre actores de diversas características.

El Observatorio Empresarial contra la Pobreza es, de hecho, una alianza específica entre empresas para promover acciones empresariales concretas que contribuyan a la erradicación de la pobreza y realiza alianzas con otras entidades para ahondar en soluciones prácticas a retos sociales determinados.

Asimismo, CAD promueve el desarrollo humano y sostenible a través de

cinco áreas de trabajo, entre las que se incluye la generación de alianzas para el desarrollo. La organización ha desarrollado varias metodologías de formación y capacitación para líderes en gestión de alianzas estratégicas que se están aplicando tanto a organizaciones sociales como a entidades públicas y empresas en España.

Otras organizaciones como SIC4Change están especializadas en facilitar procesos de innovación social en los que actores de diversa índole trabajan conjuntamente para identificar formulas novedosas para combatir retos sociales.

Roles de los agentes que forman parte del ecosistema de negocios inclusivos

EMPRESA PRIVADA

- Promover proyectos empresariales que tengan un componente social e implicar a otros sectores en su ejecución.



- Promover una cultura orientada a la innovación y a la gestión por resultados.
- Aportar experiencia sobre la gestión de reputación y marca.
- Aportar experiencia sobre acceso a mercados para grupos vulnerables.
- Proponer una cultura de rendición de cuentas y de contabilidad por procesos.

ENTIDADES PÚBLICAS

- Crear un marco propicio para fomentar alianzas público privadas orientadas a mejorar el impacto en objetivos de desarrollo sostenible.
- Promover incentivos para que organizaciones de diferentes sectores trabajen de manera conjunta en licitaciones para modelos de negocio inclusivo.
- Asignar parte de los presupuestos para licitaciones en proyectos sociales a formar un marco de

alianzas intersectorial, incentivando que diferentes sectores se trabajen juntos entre sí estándares y certificaciones.

ORGANIZACIONES SOCIALES

- Salvaguardar la importancia de priorizar el impacto social en los proyectos implementados.
- Asegurar que las voces de los colectivos vulnerables están representadas y sean consideradas durante el diseño, la ejecución y el cierre de las alianzas que se lleven a cabo.

INSTITUCIONES ACADÉMICAS

- Documentar casos de éxito y de fracaso sobre la implementación de alianzas estratégicas, con la finalidad de tener un impacto positivo en el desarrollo.
- Dotar de herramientas de gestión y proponer procesos de sistematización en que ayuden a implementar exitosamente alianzas.



Conclusiones del informe y oportunidades para promover negocios inclusivos en España

Como cierre del informe, proponemos algunas conclusiones, de índole estratégica, que pueden ser útiles para quienes se aventuren en el diseño o el fomento de

negocios inclusivos en o desde sus empresas. Cada una de ellas se presenta unida a una oportunidad, una sugerencia que ayudará a valorar qué pasos dar para llevar a término ese propósito.

1. Los negocios inclusivos son una oportunidad práctica para que las empresas españolas den respuesta a los retos sociales que plantean los ODS desde sus modelos de negocio

Un negocio inclusivo es una forma de promover la actividad empresarial que busca beneficiar a grupos de población que quepan bajo la denominación de “vulnerables”. Los negocios inclusivos son, por eso, “actividades económicas que integran en su cadena de valor a comunidades de bajos ingresos -o a grupos expuestos a algún tipo de vulnerabilidad-, como clientes, proveedores, distribuidores o empleados; actividades que logran ser rentables y a su vez generan un impacto social que mejora las condiciones de vida de todas las personas implicadas”. Los negocios inclusivos son una vía práctica para que las empresas españolas contribuyan a la consecución de los ODS, a través de una economía más inclusiva, desde su negocio y con la mirada puesta en las personas. Este tipo de negocios –o esa forma de hacer negocios-, puede incorporarse como estrategia de generación de valor social en cualquier empresa.

Pese a que el origen de los negocios inclusivos estuvo más asociado al trabajo en países en desarrollo y en el mercado de la base de la pirámide, lo interesante del concepto es que resulta también aplicable a contextos desarrollados, donde no existen las mismas cifras absolutas de personas en situación de vulnerabilidad, pero donde persisten enormes retos sociales y de desigualdad que igualmente pueden ser atendidos con este enfoque. Precisamente, uno de los aportes de valor de la presente

investigación, es trasladar el concepto a un contexto como el español, que presenta retos, pero también oportunidades, para una mayor actividad de las empresas en negocios inclusivos, superando enfoques tradicionales y proponiendo fórmulas más creativas y de fuerte impacto para resolver los retos de nuestra sociedad.

Las empresas españolas se encuentran en una posición privilegiada para contribuir a los ODS, tanto en España como en las comunidades donde operan, desde su actividad empresarial, con modelos de negocio inclusivos.

**OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA:
fomentar los negocios
inclusivos como forma práctica
para contribuir a los ODS y a
una economía más inclusiva.**

Incorporar como eje transversal de la generación de valor social de las empresas españolas su contribución a los ODS y, concretamente, a los retos de vulnerabilidad y pobreza del entorno con el que interactúan. Se trata de poner las capacidades empresariales al servicio de una economía que genere prosperidad para todas las personas.

2. La sociedad, el mercado, las nuevas generaciones, buscan una actuación empresarial consciente e implicada en la resolución de los retos sociales

Los 17 objetivos de los ODS marcan una hoja de ruta para los próximos 12 años, en la que estados, empresas y resto de la sociedad están llamados a

trabajar con una visión y meta común: lograr un mundo en el que nadie se quede atrás, con unas bases más sostenibles y equitativas para las generaciones futuras.

Pese a que esta visión que promueven los ODS está aún lejos de ser una realidad en la sociedad española, se va avanzando poco a poco. Se percibe que es un camino sin retorno, pues estamos ante un cambio de paradigma sobre las formas de lograr un modelo de crecimiento que sea más incluyente y sostenible. Ante esta imparable tendencia, España formula su Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030, la generación milenial aspira a trabajar por un mundo mejor, las empresas integran en su discurso corporativo (algunas también en su estrategia) la apuesta por la sostenibilidad y el impacto social de sus operaciones, los inversores exigen que sus fondos generen retorno social y ambiental positivo, miles de emprendedores se lanzan a desarrollar productos y servicios con un marcado fin social. Son manifestaciones de un esfuerzo colectivo, fruto de una conciencia social cada vez más madura, que reclama la integración de valores universales en el mundo de la empresa y del trabajo; y que exige a las empresas y a la economía que beneficien a todas las personas y respeten el medioambiente.

Las empresas españolas perciben este cambio de tendencia, aunque existe aún un importante camino por recorrer, especialmente en cuanto a su comprensión del nexo entre su actividad empresarial y los retos de pobreza y vulnerabilidad de su entorno. Como reconocía el GRI, “hay una oportunidad para que las empresas desarrollen iniciativas escalables y sostenibles de lucha contra la pobreza, con acciones de generación y distribución de beneficios en torno a sus cadenas de valor, que les

haga comprender cómo, combatir la pobreza, tiene un reflejo catalizador de la actividad empresarial”⁵⁰

Las empresas españolas tienen por delante, precisamente, esta oportunidad, especialmente aquellas que tienen a grupos vulnerables entre sus grupos de interés, más cercanos a su cadena de valor. También aquellas que con sus productos y servicios puedan considerar atender las necesidades de los 4000 millones de personas que forman actualmente la base de la pirámide y/o de los 13 millones de personas en exclusión en España u otras muchas que están en situación de vulnerabilidad (como las personas víctimas de violencia de género, los migrantes y refugiados, las personas con discapacidad, los niños en situación de pobreza, las familias monoparentales en riesgo de exclusión -especialmente aquellas encabezadas por mujeres-, entre otros).

OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA: los negocios inclusivos pueden considerar las necesidades de la base de la pirámide, pero también las necesidades de la población en situación de vulnerabilidad que persisten en España.

Resulta necesario que, tanto las empresas como otros actores de la sociedad, dediquen tiempo y recursos para conocer las necesidades de la población que vive en situación de pobreza y exclusión o vulnerabilidad, y diseñen soluciones conjuntas con los criterios empresariales que rijen los negocios inclusivos: viabilidad comercial, impacto social, impacto ambiental, escalabilidad e innovación transversal.

⁵⁰. GRI, Corporate reporting on poverty, 2017es/PoliticaExteriorCooperacion/DerechosHumanos/

3. Los argumentos cada día son más contundentes: conviene a la empresa ocuparse de su impacto social porque influye en su rentabilidad

Los argumentos no sólo éticos sino fundamentalmente empresariales que movilizan cada vez a más empresas a dar pasos en esta dirección son muchos y, cada día, más contundentes. Algunos beneficios que obtienen las empresas que se preocupan por su impacto social y se implican en lograr una economía sostenible e inclusiva, son los siguientes: ventaja competitiva, que les refuerza en su posición de liderazgo en sus sectores; reputación positiva de marca; mitigación de riesgos; atracción de talento y retención de empleados; legitimidad en el mercado local o licencia para operar; estabilidad, calidad y productividad de la cadena de suministro; diversificación de la cartera de productos y servicios; fomento de la capacidad innovadora de la empresa; y valor frente a los inversores.

Es cierto que el persiste el debate sobre si la empresa tiene la capacidad de implicarse en su entorno sin condicionar su rentabilidad económica. Y, sin embargo, la evidencia es cada vez más sólida en favor de una respuesta positiva a ese interrogante. Testimonios de empresas, estudios y publicaciones de diversas fuentes y tendencias, confirman que, cuando las empresas se preocupan por su impacto en la sociedad y asumen el compromiso de buscar el bien común, obtienen resultados positivos, tanto económicos como de aceptación social, que redundan en su rentabilidad y en su sostenibilidad a largo plazo.

OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA:
Asumir la conveniencia de que las empresas se pregunten por el impacto social de su actividad; y comprendan la viabilidad y pertinencia de implicarse positivamente en la solución de los problemas de las sociedades donde operan.

Sigue siendo necesario que se construyan argumentos sólidos -vía investigación o divulgación de casos-, que contribuyan a lograr una mayor comprensión del impacto social que tiene la actividad de las empresas, especialmente cuando afecta a grupos vulnerables y de las acciones que la empresa puede hacer en este sentido.

4. Los negocios inclusivos pueden aportar una nueva solución a los retos de vulnerabilidad que existen en España, donde modelos empresariales actúen de forma complementaria a las políticas públicas

Aunque, a partir de 2013, la economía española ha entrado en una fase de recuperación, permanecen aún consecuencias económicas, laborales y sociales de la crisis, que han agudizado los problemas de vulnerabilidad que ya existían en la sociedad española. Entre ellos, el alto porcentaje de población en riesgo de pobreza y exclusión social, la tasa de desempleo o el empleo precario; y la pérdida de poder adquisitivo y el deterioro de la red de seguridad de los hogares españoles.

La investigación realizada confirma cómo, en un país como España, el concepto de negocios inclusivos trasciende la visión de atender a personas de la “comunidades de bajos ingresos” para considerar también que, bajo esa forma de hacer negocios, cabe atender a personas con otros tipos de vulnerabilidad social, además de aquellos que sufren pobreza monetaria.

Los expertos y empresas consultadas coinciden en que existen dos enfoques que definen principalmente los negocios inclusivos en España. De hecho, ambos podrían ser compatibles. Por un lado, el concepto relacionado con la inclusión, cuyos objetivo y solución pasan necesariamente por integrar a comunidades vulnerables en los procesos de actividad económica. Por otro, un concepto relacionado con el acceso a bienes y servicios, cuya solución descansa en la posibilidad de generar mayor accesibilidad a los mismos por parte las comunidades de bajos ingresos o en exclusión. El concepto “negocios inclusivos” no es tan conocido y se asocia más a términos como empresa social, economía social y, en ocasiones, a acciones empresariales en mercados de bajos ingresos. Existe un camino por recorrer en cuanto a la comprensión que tienen las empresas del vínculo que tiene el concepto con la generación de impacto social en las cadenas de valor empresariales, como parte de las estrategias de sostenibilidad. Predominan en España los modelos de negocios inclusivos que generan empleo incluyente, sobre todo, con personas con discapacidad, aunque se percibe una actividad creciente en otros ámbitos y sectores.

Por su parte, tanto la Comisión Europea como el gobierno español apelan en sus diferentes estrategias de lucha contra la pobreza y la exclusión al papel de la economía

social y de la responsabilidad social de las empresas, como vías complementarias necesarias al desarrollo de políticas públicas eficaces. Concretamente, en España, se reconoce la importancia de la economía social y el rol del sector empresarial para, conjuntamente y con fórmulas innovadoras, trabajar para reducir la desigualdad y resolver los retos de la pobreza y la vulnerabilidad en nuestro país. Tal y como se ha presentado en este informe, los negocios inclusivos representan una vía concreta para dar pasos en esa dirección.

OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA:

Promover el trabajo conjunto y las alianzas estratégicas entre actores empresariales y públicos del ecosistema para fomentar la aceleración y replica de negocios inclusivos

Se necesitan espacios para el trabajo en alianza entre administración pública, empresas, academia y entidades sociales para generar fórmulas innovadoras que permitan resolver los retos de vulnerabilidad que afectan a la sociedad española, que actúen de forma articulada con las políticas públicas. Es necesario promover procesos de innovación social en los que cada actor asuma el rol que le resulta propio, se superen prejuicios y se apueste por el esfuerzo conjunto y la complementariedad.

Acciones para potenciar las alianzas estratégicas en torno a los negocios inclusivos:

- Promover encuentros de concertación entre los diferentes sectores para promover soluciones a los retos sociales y procesos de innovación social

- Asignar fondos de financiación para promover consorcios intersectoriales para presentar actividades que logren una economía más inclusiva
- Fomentar la formación en gestión de alianzas tanto a las empresas participando en la promoción de negocios inclusivos como a organizaciones de la sociedad civil e instituciones públicas
- Promover el diseño y el acceso de herramientas de gestión de alianzas para negocios inclusivos
- Difundir los éxitos y los casos prácticos de alianzas para que aumente la aceptación de las alianzas como mecanismos para lograr mejores resultados en los negocios inclusivos

un tejido creciente de nuevos emprendedores comprometidos con el entorno, que apuestan por modelos empresariales que integran, desde el principio, una triple cuenta de resultados y que aplican la innovación tecnológica para generar un mayor impacto social. El crecimiento de las empresas sociales da muestra del interés de las nuevas generaciones por fórmulas empresariales preocupadas por lograr una economía más centrada en beneficiar a todas las personas.

- La tercera tendencia está asociada al auge del discurso de la sostenibilidad, dirigido a lograr una mayor implantación de la responsabilidad social en el interior de las empresas de manera integrada con el negocio y a las oportunidades que brinda el marco de la Agenda 2030. Pese a que se necesita un mayor avance, los negocios inclusivos están siendo una vía práctica a través de la que empresas españolas buscan generar más impacto social con sus cadenas de valor, con diferentes enfoques: integrando colectivos vulnerables como empleados, desarrollando acciones de apoyo y promoción de proveedores, y –en tercer lugar– buscando atender las necesidades de la población con productos y servicios adecuados. Esto es válido tanto para empresas que operan en España, como para aquellas que operan en mercados de bajos ingresos, para las que el concepto de negocio inclusivo está más relacionado con trabajo con la base de la pirámide.

5. Existen tendencias en España que refuerzan el impulso de los negocios inclusivos: la economía social, el emprendimiento social y la generación del valor social de las empresas.

Existen tres tendencias que están impulsando la expansión de los negocios inclusivos en España:

- La primera es la de la economía social, sector en crecimiento y con índices de empleo inclusivo importantes.
- La segunda es el auge del emprendimiento social como

Los motivos de esta tendencia son varios. A los argumentos antes expuestos (interés de la sociedad, las nuevas generaciones

de consumidores y empleados, la evidencia entre contribución a valor social y rentabilidad) se suma la aparición de marcos normativos que refuerzan la transparencia sobre indicadores no financieros y el impulso de normas internacionales, que son trasladadas al contexto de las empresas españolas. Por ejemplo, las normas de protección ambiental o derechos humanos, ayudan a que las empresas consideren de manera más concreta su atención a esos temas. Se espera que por todo ello, los negocios que incluyen, que tienen en cuenta su impacto sobre grupos vulnerables, tiendan a ser la norma y no la excepción.

OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA:

Superar debates terminológicos sobre el término “social” desde las empresas; y, en cambio, poner la mirada en la búsqueda de soluciones sostenibles para los grupos en situación de vulnerabilidad

La magnitud de los retos sociales y la importancia de que todos los actores de la sociedad se impliquen en su solución, ha hecho que existan diversos términos para denominar una misma realidad: la actividad empresarial que busca tener un mayor impacto social. Es necesario superar los debates terminológicos e ideológicos que tratan de poner coto a lo social o no de determinados modelos empresariales y apostar, en cambio, por poner el foco en la búsqueda de verdaderas soluciones con impacto sostenible en la lucha contra la pobreza y la exclusión.

6. Las palancas para un cambio más rápido hacia la expansión de los negocios inclusivos para las empresas españolas: internacionalización e innovación tecnológica

Complementariamente a los argumentos más arriba señalados, hay dos circunstancias para que las empresas españolas actúen con mayor decisión en el ámbito de los negocios inclusivos. Son oportunidades que pueden servir como palanca.

- Por un lado, la creciente internacionalización de las empresas españolas -especialmente relevante tras la crisis económica-, representa una oportunidad para el impulso de los negocios inclusivos en sectores como alimentación y bebidas, tecnologías de la información y comunicación, salud y energía. También en otros sectores, identificados como clave en el marco de los ODS, como infraestructuras, acceso a agua, vivienda, etc., donde las empresas españolas tienen presencia. En todos, existen amplias oportunidades para el desarrollo de productos y servicios que quieran atender al mercado de comunidades de bajos ingresos. Asimismo, cada vez más empresas españolas trabajan con cadenas de suministro globales, muchas de ellas en contextos de pobreza, por lo que las oportunidades de desarrollar acciones proactivas que promuevan la mejora en los eslabones más vulnerables de sus cadenas de valor, son muy importantes.
- En segundo lugar, la innovación tecnológica que, según evolucione, puede abrir escenarios diferentes. Son claros los riesgos que una aplicación

masiva de soluciones de inteligencia artificial y automatización de procesos puede suponer el aumento de la exclusión y la destrucción de empleo para quienes estén menos preparados. Pero, por otra parte, es innegable que la tecnología puede generar nuevas formas de empleo, nuevos productos y servicios, y brindar inmensas oportunidades para superar vacíos de información y reducir costes de transacción asociados a la atención de población dispersa o desatendida.

- Las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) ofrecen un campo de especial interés por su potencial para promover la inclusión y reducir las brechas de acceso a múltiples servicios y productos para los grupos más vulnerables. Concretamente, las TIC y el uso de teléfonos móviles han demostrado abrir el acceso al conocimiento de manera horizontal y participativa a nivel global, permitiendo no sólo el acceso a información a las comunidades desfavorecidas, sino también su participación activa en los procesos de toma de decisión, empoderando su representatividad y ayudando a potenciar la creación de nuevas oportunidades económicas para todos. A la vez, estamos ante una nueva generación de negocios en torno a la economía colaborativa que, rompiendo modelos tradicionales, facilitan el acceso a productos y servicios a población que antes no podía permitírselo.

La innovación tecnológica, la penetración de uso de móviles, la accesibilidad e información, el big data y las nuevas plataformas para compartir información, hacen que estemos ante una nueva era de los negocios inclusivos, con un potencial de desarrollo inimaginable. La clave será que parte de estos procesos de innovación pongan el foco y el esfuerzo en beneficiar al conjunto de la humanidad, no solo a unos pocos, y que pongan su potencial también al servicio de la lucha contra la pobreza y la exclusión.

**OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA:
 Dedicar esfuerzos a promover
 que la innovación tecnológica
 esté al servicio de las personas
 y de una sociedad inclusiva**

Es necesario que todos los actores involucrados en el impulso de la innovación tecnológica dediquen esfuerzos concretos a paliar los impactos negativos que dichos avances pueden acarrear sobre las personas en situación más desfavorecida. Debe ser un esfuerzo concreto, serio y prioritario, para que la innovación tecnológica se ponga al servicio de los ODS y de la consecución de un modelo de desarrollo en el que nadie se quede atrás.

**Promover de manera proactiva
 el acceso a mercados (tanto a
 nivel de estado español como
 a mercados emergentes) para
 potenciar el éxito comercial y la
 aceleración de empresas
 españolas trabajando a través
 de negocios inclusivos.**

El acceso a mercados requiere de apoyos en dos etapas:

- En una etapa temprana, durante la incubación del plan de negocios, en la que la exposición a clientes y posibles socios comerciales es importante para que se reciba retroalimentación y se ajuste el producto o servicio a las demandas reales del mercado
- En el proceso post-incubación, en la que los contactos con las partes interesadas relevantes y las redes del ecosistema son particularmente relevantes para difundir la palabra sobre el negocio que permita hacer crecer la base de clientes

7. El punto de partida para la identificación de oportunidades empresariales en negocios inclusivos es la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor es el enfoque más apropiado para identificar oportunidades estratégicas de negocios inclusivos para empresas españolas y ayuda a determinar en qué eslabones de la misma es más pertinente apostar por la inclusión, así como mejorar el impacto de la actividad económica en grupos vulnerables.

El compendio de actividades que desarrollan las empresas para producir un producto o servicio, desde su concepción hasta su eliminación final, brinda muchas oportunidades para lograr una gestión eficiente de recursos y determinar el potencial real que tienen las empresas de generar, además, valor social a través de su actividad económica. Las actividades como el diseño del producto/servicio, la producción, la distribución y soporte, hasta la venta al consumidor final, son áreas que las empresas pueden analizar para identificar dónde hay mayor probabilidad de interactuar con grupos vulnerables y potenciar el impacto positivo. También, para identificar dónde hay riesgos y las medidas a tomar para reducir los posibles impactos negativos.

Por otro lado, cuanto más se identifique un grupo vulnerable como grupo de interés de la empresa (ya sea como cliente, proveedor, distribuidor o empleado), más motivos tendrá la empresa para trabajar proactivamente para incluirlos en la actividad económica que desarrollan. En esos casos, se produce una ventaja beneficiosa para todos, que afecta tanto a la rentabilidad de la empresa, como a la sostenibilidad y a la situación de esos grupos vulnerables.

Aunque las empresas están incorporando esta visión de inclusión en su cadena de valor de forma creciente, en general –se ha comprobado durante la investigación realizada– no se percibe aún que las empresas estén desarrollando de manera transversal estas prácticas ni sean del todo conscientes de las oportunidades existentes al respecto. Por tanto, se considera que todavía falta concienciación y una mayor apuesta por parte de la dirección de empresas.

OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA: **Que las empresas consideren su cadena de valor para identificar las oportunidades de fomentar una actividad empresarial inclusiva**

Cada empresa debe encontrar su propia hoja de ruta para lograr un mayor impacto social. Y hacerlo resultará beneficioso para su negocio. Las empresas deben dedicar esfuerzos a comprender y analizar las oportunidades de inclusión que brinda su sector de actividad y su cadena de valor. Concretamente pueden:

- Fomentar la innovación transversal y disruptiva para mejorar los procesos de actividades económicas y sus impactos sociales
- Fomentar el uso de tecnología para potenciar modelos productivos más eficientes, incluyentes y viables
- Potenciar las capacidades de técnicos y profesionales implicados en los procesos de la cadena de valor para operar con criterios de generación de impacto social
- Desarrollar estrategias de clusters sectoriales para fomentar el intercambio de conocimiento y lecciones aprendidas entre diferentes organizaciones

8. Para garantizar el éxito de los negocios inclusivos es imprescindible la implicación de la alta dirección de las empresas

El liderazgo de los empresarios y de la alta dirección es una de las claves para avanzar en el impulso de los negocios inclusivos.

La investigación realizada permite identificar diversas tendencias en la alta dirección de las empresas en relación a los negocios inclusivos:

Actitud pasiva: Aquellas empresas que consideran que la inclusión no es parte de su negocio y no consideran que tenga ninguna responsabilidad para promover prácticas inclusivas, salvo con actuaciones en el ámbito de la acción social, pero desligadas de la estrategia empresarial.

Actitud reactiva: aquellas empresas que consideran que han de trabajar con grupos vulnerables para responder a la creciente demanda social, pero no creen del todo en el potencial que tienen, ni están convencidos de que promoverlos supondría una mejora en su competitividad.

Actitud proactiva: aquellas empresas que se identifican con el objetivo de atender las necesidades de la población más vulnerable, brindándole oportunidades a través de la integración en sus empresas. Son empresas que, a través de su alta dirección, consideran que la misión de la empresa debe ser fomentar una economía más inclusiva y, en esencia, que el papel de las empresas ha de estar formulado a partir de su contribución a la mejora de la sociedad.

Al margen de la categoría en que se ubique cada empresa, existe un reconocimiento unánime de que la sociedad ha aumentado crecientemente las exigencias para que adopten un comportamiento responsable e inclusivo. Actuar proactivamente para mejorar las condiciones de vida y el impacto de la empresa en grupos vulnerables es una manera de proteger la reputación de la empresa en momentos de crisis y de crítica social. Pensar en negocios inclusivos facilita que la empresa adopte una actitud que le permite anticipar y gestionar riesgos derivados de sus impactos sobre la vida de colectivos vulnerables, abre vías de diálogo y genera una reflexión positiva sobre el impacto que la empresa tiene o podría tener.

OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA: **Promover la sensibilización de la alta dirección en materia de negocios inclusivos**

Es preciso fomentar un cambio de mentalidad de la alta dirección, generar un entorno favorable a los negocios inclusivos. Para lograrlo, sería recomendable:

- Diseñar campañas de concienciación y de sensibilización que potencien y promuevan los negocios inclusivos
- Generar intercambios de experiencias y buenas prácticas entre directivos, para conocer los éxitos logrados y poder reducir los riesgos incurridos en experiencias fallidas
- Comunicar y difundir las experiencias positivas, para que sirvan de fuente de inspiración a otras empresas y potenciar su réplica

9. Pese a que los negocios inclusivos son ya una realidad creciente en España, se necesita mayor impulso y un ecosistema que los facilite

Los modelos de negocio inclusivos tienen mayor probabilidad de éxito cuando se desarrollan dentro de un ecosistema integral y cohesionado, con instituciones de apoyo que facilitan su consolidación y crecimiento. Los principales ejes de intervención para dinamizar el ecosistema de los negocios inclusivos en España son los siguientes:

- **Acceso a financiación:** Es importante que los operadores de los negocios inclusivos en España (empresas, emprendedores sociales, ONG, etc.) dispongan de fuentes de financiación necesarias para su impulso.
- **Crear un marco regulatorio favorable:** La articulación de un marco regulatorio crea la base legal para la acción, incentivando

la innovación para modelos de negocio inclusivos.

- **Fomentar el desarrollo de capacidades y la gestión de conocimiento:** El desarrollo de capacidades de los actores implicados es fundamental para impulsar los negocios inclusivos. Asimismo, la generación, difusión, transferencia e intercambio de conocimiento es fundamental para promover un enfoque de mejora continua orientado a diseñar modelos de negocio inclusivo exitosos.
- **Potenciar el acceso a mercados:** Garantizar canales de distribución adecuados y enfoques que permitan el

OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA:

Fomentar el entorno favorable para los negocios inclusivos

Aprovechar la proliferación de iniciativas que promueven una economía inclusiva en España, para construir un entorno que sea favorable y propicio a los negocios inclusivos. Es la oportunidad de posicionar a España como referencia europea de creación y aceleración de negocios inclusivos.

Para poder superar los obstáculos se recomienda desarrollar estrategias orientadas a generar un marco regulatorio más propicio y potenciar el acceso a la financiación de manera transversal a todo el modelo de negocio.

Potenciar un marco regulatorio

Algunas de las actividades recomendadas que se pueden desarrollar serían las siguientes:

- Crear un sistema de registro y acreditación para que los negocios inclusivos sean reconocidos y se facilite tanto su apoyo como el monitoreo de sus actividades
- Desarrollar incentivos financieros específicos con exenciones fiscales para estimular la inversión en negocios inclusivos
- Integrar los negocios inclusivos en las políticas de promoción de sectores económicos, especialmente en los programas integrados para pequeñas y medianas empresas

acceso a los mercados donde hay colectivos vulnerables es un proceso complejo, especialmente cuando las empresas no cuentan con el respaldo de un ecosistema favorable, con un compromiso proactivo de las partes interesadas.

- **Promoción de alianzas estratégicas:** Mejorar la gestión de alianzas resulta crucial para aumentar el impacto de los modelos de negocios inclusivos, ayudar a mejorar su eficiencia, sus sistemas de gobernanza y para diseñar sistemas de gestión sólidos, que puedan garantizar un mejor acceso a cofinanciación, a tecnología, a nuevas habilidades y alcanzar nuevos mercados.



- Integrar objetivos de contratación a favor de grupos vulnerables y priorizar las compras de empresas que invierten y fomentan negocios inclusivos
- Proponer responsables de negocios inclusivos en las instituciones públicas para que exista un portavoz formal con el resto de sectores
- Brindar servicios de desarrollo comercial a las empresas sobre la generación de negocios inclusivos para desarrollar conjuntamente nuevas soluciones comerciales que respondan a los retos sociales
- Fomentar intercambios de innovación específicos en materia

de negocios inclusivos a través de centros de innovación

Crear, promover y financiar sistemas innovadores de acceso a la financiación

Por lo general, los mecanismos de financiación pueden articularse a través de dos vías específicas:

- En primer lugar, fomentando el propio financiamiento de las iniciativas económicas inclusivas
- En segundo lugar, fomentando la financiación para las cadenas de valor de grandes empresas de forma que sean más incluyentes y que integren a iniciativas y MIPYMES que promuevan los negocios inclusivos

ANEXO

CASOS PRÁCTICOS

A continuación se presentan una serie de casos prácticos de modelos de negocio inclusivos promovidos por empresas españolas. Se relata su origen, el modelo de negocio, la innovación que supone y el impacto generado.



Fundación BBVA MicroFinanzas

Una apuesta por la inclusión financiera de los más vulnerables

Tipología Negocio Inclusivo: Personas vulnerables como clientes / consumidores
Reto social: pobreza y exclusión financiera



Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

Meta 1.4 Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en

particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación



Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Meta 8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de

puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros

Meta 8.10: Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para alentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.



Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

Meta 10.1: De aquí a 2030, lograr progresivamente y mantener el

crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional.

El Origen

En mayo de 2007, como parte de su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, BBVA constituyó la Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA) con la que deseaba poner el conocimiento adquirido desde su experiencia bancaria, al servicio de la población de bajos ingresos. FMBBVA es una entidad sin ánimo de lucro, creada con el objetivo promover el desarrollo económico y social sostenible e inclusivo de las personas vulnerables, a través del apoyo financiero para el desarrollo de pequeños negocios sostenibles.

Descripción del modelo de negocio

En el momento de su creación, la FMBBVA decidió apalancarse en el conocimiento local del mercado y adquirió parte de algunas de las instituciones financieras que ya venían desde hace años trabajando en la provisión de servicios financieros a personas de bajos ingresos.

A través de estas instituciones financieras, hoy propiedad en su mayoría de FMBBVA, se conceden

préstamos para promover el crecimiento de microempresas y se brindan a los clientes otros productos y servicios relacionados con el sector bancario (microseguros, formación en gestión de negocios...).

Impacto generado

- Hoy la Fundación opera como un grupo, a través de seis instituciones financieras presentes en Perú, Colombia, Chile, Panamá y República Dominicana.
- Actualmente tiene 900 000 clientes de crédito, de los cuales, el 77% está en una situación de pobreza o vulnerabilidad.
- El 60% de sus clientes son mujeres que trabajan en pequeños sectores, desarrollando actividades como manufactura, actividades comerciales, o de servicio.

Innovación en el modelo de negocio

La FMBBVA busca humanizar la relación con el cliente, haciéndola más eficiente a través de la innovación tecnológica. Apuesta por formar parte del proceso digital que está transformando los servicios financieros, acercando los servicios bancarios al hogar del cliente. Para ello promueve las siguientes estrategias:

- Mejora continua de los procesos de negocio con énfasis en mitigar los riesgos.
- Implementación de soluciones tecnológicas que soportan esos procesos.
- Alianzas con fintechs que aportan soluciones punteras adecuadas a las microfinanzas.

Asimismo, en los modelos de distribución, que son particularmente importantes en el desarrollo de los canales digitales, innovan a través de tres líneas de trabajo:

- Movilidad del asesor, para que pueda trabajar directamente con el cliente en su domicilio, independientemente de si hay red de conexión.
- Movilidad de agentes propios, que permite llevar toda la operativa de una sucursal a cualquier punto comercial.
- Movilidad de los clientes o banca móvil, para apoyar la digitalización de los clientes y minimizar el riesgo del traslado de dinero en efectivo.



Fundación Ilunion

Inclusión laboral de personas con discapacidad

Tipología Negocio Inclusivo: Inclusión de personas vulnerables en la cadena de valor.

Reto social: Discriminación y exclusión de personas con discapacidad en el mercado laboral y en la sociedad.



Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Meta 8.5: De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor



Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.

Meta 10.2: De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

El Origen

ILUNION es un proyecto empresarial lanzado en 2014 como el resultado de la conversión entre las entidades empresariales pertenecientes a la ONCE y su Fundación (CEOSA y Grupo Fundosa). Su filosofía es ofrecer una propuesta integral y soluciones globales a sus clientes con un equilibrio entre valor empresarial sostenible y rentabilidad social. Su objetivo es crear empleo de calidad para personas con discapacidad a través su plantilla de trabajadores y la participación en otras empresas sociales.

Descripción del modelo de negocio

ILUNION es líder en la inclusión laboral de personas con discapacidad en España y un referente en la prestación de servicios. Opera a través de más de 50 líneas de negocios divididos por cinco divisiones estratégica: 1) Business & facility services, 2) Sociosanitaria, 3) Comercialización, 4) Turismo y 5) Consultoría. El fomento de empleo para personas con discapacidad es su seña de identidad.

La plantilla total cuenta con más de 33.000 trabajadores de los cuales, más del 38% son personas con discapacidad.

Impacto generado

- Las ventas consolidadas de 2016 ascendieron a 796,4 millones de euros.
- El 88% de esas ventas se concentró en las divisiones de Servicios (59,7%) y Hotelera y Hospitalaria (28,3%).
- Las operaciones durante 2016 se han realizado a través un total de 479 centros de trabajo, incluyendo 239 Centros de Empleo Especial (CEE), con el objetivo de realizar trabajos productivos ofreciendo empleo remunerado y adaptado a trabajadores/as con discapacidad.
- Actualmente, Ilunion tiene 33.098 empleados, de los cuales, el 37,7% con discapacidad y el 54% son mujeres.

La responsabilidad social y medio ambiental está mostrada por procesos de mejora continua de los sistemas de Conducción de Seguridad y Salud Ocupacional, Medio ambiente y Calidad.

Innovación en el modelo de negocio

A través de su modelo de negocio, ILUNION fomenta la inclusión de personas con discapacidad en el mercado laboral y en la sociedad. Su compromiso es crear, cada año, empleo de calidad para personas con discapacidad en el marco de un proyecto empresarial rentable.

Los 25 años de existencia de ILUNION confirman su modelo único facilitando la creación y el fomento del empleo para profesionales con discapacidad como principal seña de identidad, y de hecho, demuestra que esta integración es económica y socialmente sostenible. Para sus directivos la empresa tiene un rol esencial en la mejora de la sociedad: "En el futuro cercano, las empresas serán 'sociales' o dejarán de ser empresa".

Su plan estratégico incluye actividades orientadas a incrementar la rentabilidad a través de la homogenización y centralización de sus operaciones, para innovar en actividades y nuevas vías de expansión que les permita mantener un crecimiento sostenible y un proceso de integración e inclusión de personas con discapacidad en aumento.

gardeniers

Gardeniers

Agricultura ecológica y jardinería como puente a la inclusión

Tipología Negocio Inclusivo: Inclusión de personas vulnerables en la cadena de valor.

Reto social: Discriminación y exclusión de personas con discapacidad intelectual en el mercado laboral y en la sociedad.



Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Meta 8.5: De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.



Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.

Meta 10.2: De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.



ODS 12: Producción y consumo responsables

Meta 12.2: De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales

El Origen

Gardeniers fue fundado en 2011 por la organización Atades (Asociación Tutelar Asistencial de Discapacitados Intelectuales) como una iniciativa para modernizar el trabajo de la organización y reforzar las vías de financiación. El objetivo de Gardeniers, concebida como una empresa social, es ofrecer un trabajo digno y estable a personas con discapacidad

intelectual, reivindicando sus capacidades para comercializar productos ecológicos de calidad y ofrecer servicios de jardinería.

Descripción del modelo de negocio

Gardeniers es un Centro Especial de Empleo (CEE) que opera en Zaragoza, principalmente a través de dos áreas de trabajo: una dedicada a la agricultura ecológica y otra a jardinería y venta de plantas.

Ofrecen servicios profesionales de jardinería en las siguientes áreas: mantenimiento de jardines, paisajismo y diseño de zonas verdes, jardinería para particulares y organizaciones, poda y desbroce, y limpieza de parques y jardines. En el ámbito agrícola, Gardeniers cuenta con zonas de cultivo de verduras y otros productos orgánicos que ponen a la venta en tiendas ecológicas, fruterías, mercados y algunos supermercados.

En 2017 Gardeniers también puso en marcha una planta de transformación de verduras, hortalizas y frutas ecológicas en Mercazaragoza (Plataforma Logística Alimentaria del Valle del Ebro) y una Planta Conservera.

La plantilla de trabajadores con discapacidad se apoya de un equipo profesional y técnico para lograr poner productos ecológicos de calidad al mercado con un precio competitivo.

Impacto generado

- Actualmente la plantilla de Gardeniers cuenta con 40 trabajadores de los que 34 son personas con discapacidad intelectual. De momento, la sección de jardinería de Gardeniers ya es financieramente sostenible, mientras que confían en que en 2019 la agrícola se sitúe en los mismos términos.
- En 2015 Gardeniers fue distinguido con el premio "Aragón, empresa y futuro" en la categoría empresa social, de Heraldo de Aragón e Ibercaja.

Innovación en el modelo de negocio

Gardeniers apoya la inserción laboral de las personas con discapacidad. A través del modelo de CEE buscan oportunidades laborales, con perfiles profesionales adaptados a las capacidades de esas personas. La inserción laboral de ese colectivo es una manera para mejorar su integración en la sociedad.

La oferta de verduras ecológicas frescas o procesadas supone una contribución adicional al trabajo de Gardeniers por la inclusión de personas con discapacidad. La producción y la agricultura cumplen con criterios de sostenibilidad, salud y calidad por la ausencia de aditivos químicos en el proceso de cultivo y por el enfoque de planificación para que la recogida se haga siempre en el momento óptimo de maduración y así garantizar un buen sabor.

SUPRACAFÉ®

Supracafé

Inclusión a través de la innovación en la producción de café

Tipología Negocio Inclusivo: Inclusión de colectivos vulnerables, especialmente mujeres, en la cadena de valor.

Reto social: Pobreza y vulnerabilidad de mujeres y familias desplazadas.



Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Meta 5.5: Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública



Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Meta 8.5: De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor



Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

Meta 10.2: De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición



ODS 12: Producción y consumo responsables

Meta 12.2: De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales

El Origen

En 1986 el fundador de Supracafé empezó a formarse en el conocimiento del sector cafeteros y tuvo la oportunidad de hacer prácticas en Colombia con la Federación de Cafeteros. Con las nociones adquiridas de las dinámicas de esta industria, se propuso iniciar un negocio para vender café de alta calidad que también beneficiara a los pequeños productores. Para ello, se asoció con las cooperativas exportadoras de Colombia en 1990, y se creó Expocafé. Más adelante, en 1999 a través de una de estas cooperativas ubicada en la región del Cauca, tuvo la oportunidad de conocer a un grupo de mujeres, víctimas del desplazamiento forzado en Colombia, que necesitaban sostener a sus familias. A raíz de este encuentro, se elaboró un proyecto de inclusión y fortalecimiento de proveedores por el que se destinaba a estas mujeres parte del ingreso generado por la compañía. Desde entonces la ayuda no se ha interrumpido..

Descripción del modelo de negocio

Supracafé tiene parte de su cadena de aprovisionamiento en la región del Cauca, Colombia. En esta zona viven muchas mujeres dedicadas al cultivo del café que venden su producción a Supracafé y que la empresa las considera como socias estratégicas.

Fases de la integración de la mujer en la cadena de valor:

- Formación de asociaciones y registro de café como fair trade y ecológico.
- Proyecto estratégico para comprar fincas experimentales en 2006 y generar valor a través de la tecnología.
- Construcción de parque tecnológico de innovación abierta en 2012 y constitución de Tecnicafé.
- Supracafé ha sido reconocida en 2014 por la Fundación Seres por su proyecto con la Asociación de Mujeres Caficultoras del Cauca (AMUCC). Además, en 2016 fueron mencionados en el informe del “Fondo de Desarrollo Sostenible” de las Naciones Unidas como un caso ejemplar en lo referente a la producción socialmente responsable. Ese mismo año, la empresa se vincula como socio y firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Impacto generado

- De manera proactiva, Supracafé ha contribuido a formar asociaciones para que las mujeres generen mayor valor agregado en la producción de café y de esta manera puedan obtener un mayor nivel de ingresos. Gracias a estas acciones han logrado registrar el café como ecológico. Además, se ha introducido energías limpias en parte de los procesos de producción. La responsabilidad social y medio ambiental está mostrada por procesos de mejora continua de los sistemas de Conducción de Seguridad y Salud Ocupacional, Medio ambiente y Calidad.

Innovación en el modelo de negocio

El objetivo de Supracafé es producir y vender café de alta calidad de manera sostenible. La consolidación de las mujeres como proveedoras dentro de las asociaciones de cooperativas genera valor y da un sustento económico a mujeres desplazadas. Una de las estrategias claves es integrar la sostenibilidad como parte importante de la generación de valor en el plan estratégico.

Las actividades en ese marco sostenible incluyen el apoyo en el empoderamiento, entrenamiento y emprendimiento de los grupos a través del tiempo. El impulso a nuevas técnicas de producción a través el establecimiento del parque tecnológico es una de las innovaciones importantes. Para ampliar el proyecto y replicarlo en otros contextos se ha creado una alianza pública privada con la AECID y Fundación CODESPA, quienes cuentan con amplia experiencia en el trabajo con estas mujeres con el objeto de mejorar su calidad de vida.

Los futuros innovaciones del proyecto incluirán:

- Acuerdos con entidades financieras locales para lograr el acceso a servicios financieros en la cadena de valor.
- Iniciativa para que las mujeres del Cauca tengan una micro-central para poner la tecnología al servicio de su desarrollo.



Divina Pastora

Apuesta por la economía inclusiva

Tipología Negocio Inclusivo: Servicios inclusivos para colectivos vulnerables.

Reto social: Inseguridad económica de colectivos vulnerables..



Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

Meta 10.2: De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas,

independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición



Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Objetivo 17: Revitalizar la Alianza

Mundial para el Desarrollo Sostenible

Meta 17.16: Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo

El Origen

Divina Pastora se fundó en 1957 con el objetivo de proporcionar beneficios de previsión y seguridad a los trabajadores del servicio doméstico que en aquel momento tenían una escasa protección social..

Descripción del modelo de negocio

Con la misión de “previsión social y la ayuda o asistencia a favor de sus asociados y de sus bienes” y con más de 400.000 mutualistas y 60 oficinas repartidas por España, Divina Pastora Seguros se ha convertido en la primera mutualidad española. Sus operaciones generales llevan beneficios a sus mutualidades y a sus clientes por la calidad

de servicios y una buena relación entre precio y cobertura. A través su fundación, Divina Pastora apoya a causas de asistencia social y de fomento de la economía social.

Impacto generado

Desde sus inicios el objetivo de Divina Pastora Seguros ha sido extender sus productos y servicios a colectivos vulnerables en la sociedad. Dos años después la fundación ya tenía más de 10 000 afiliadas que contaban con las prestaciones de previsión por auxilio al fallecimiento, subsidio a la nupcialidad y viajes por enfermedad de familiares. Esto gracias a un grupo de empleadas del hogar que empezaron a informar a otras trabajadoras sobre las ventajas de ser afiliada. Sesenta años después de su creación, los servicios han crecido a través de la comercialización de diferentes seguros personales, y el espíritu social continúa siendo uno de los pilares que guía su trabajo diario.

Innovación en el modelo de negocio

El compromiso social y las iniciativas para promover la causa de una economía más inclusiva incluyen campañas de promoción. En 2015 Divina Pastora Seguros tuvo mucha apreciación por la campaña “Corre. Vuela. No te detengas” y el anuncio de “El Efecto Pigmalión” que fue lanzado con el objetivo de transmitir el mensaje de vivir la vida al máximo y la importancia que tiene la motivación en cualquier ámbito de la vida y, en especial, en la educación de sus hijos.

Otra iniciativa destacada es la campaña actual de “La otra economía”. El concepto está basado en la teoría desarrollada por el psicoterapeuta Claude Steiner (“La economía de las caricias”) que manifiesta los efectos que produce en el ser humano crecer y vivir en abundancia o escasez de signos afectivos. El propósito es fomentar otra idea de riqueza basada en cariño y relaciones en lugar de dinero. La campaña incluye un spot de anuncio y un programa de acciones. La plataforma de “La otra economía” funciona como un banco en el cual una persona puede depositar su tiempo para compartirlo con las personas que más lo necesitan. Este programa de voluntarios está realizado en colaboración con cuatro fundaciones/ONGs en proyectos específicos que Divina Pastora Seguros difundirá por sus vías de comunicación durante el 2018.

Los proyectos incluidos son:

- Cruz Roja Española que busca voluntarios para enseñar castellano a las personas refugiadas.
- Down España que necesita voluntarios para los proyectos de acompañamiento a personas con esta discapacidad intelectual.
- Fundación CODESPA cuyo objetivo es encontrar personas que viajen a América Latina o África para trabajar, junto con el equipo técnico de Codespa, en la elaboración de planes de negocio de las cooperativas y, de esta forma, ayudar a campesinos y productores sin recursos.
- La Federación de Bancos de Alimentos que recluta voluntarios que se sumen a la Gran Recogida de Alimentos que celebra cada año.



Fundación Acciona Microenergía

Acceso a energía y agua a comunidades sin cobertura

Tipología Negocio Inclusivo: Inclusión de personas vulnerables a través de la provisión de un bien o servicio.

Reto social: Exclusión de personas o comunidades que no tienen acceso a energía, agua e infraestructuras.



Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos

Meta 6.1: De aquí a 2030, lograr el acceso universal y equitativo al agua

potable a un precio asequible para todos



Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos

Meta 7.1: De aquí a 2030, garantizar el acceso universal a servicios energéticos

asequibles, fiables y modernos

Meta 7.2 : De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas



Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

Meta 9.1: Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos.

El Origen

Acciona Microenergía es la fundación corporativa de ACCIONA, S.A. creada en 2008. La misión de la Fundación ACCIONA Microenergía es fomentar el acceso a la energía, el agua y las infraestructuras de las personas y comunidades sin expectativa de cobertura de dichas necesidades.

Descripción del modelo de negocio

La principal actividad de la Fundación se centra en el acceso universal a la energía, especialmente en el acceso a la energía eléctrica de las comunidades rurales aisladas donde no está previsto el acceso mediante redes eléctricas. El primer objetivo es mejorar la calidad de vida y llegar donde no llega nadie (ni el mercado, ni la empresa, ni los programas gubernamentales), principalmente en Latinoamérica y África.

En torno al programa Luz en Casa se desarrollan modelos sostenibles y asequibles de provisión del servicio eléctrico básico, que son implementados en diferentes ubicaciones mediante empresas sociales de servicio que se crean en cada país de intervención. Para cada proyecto se trabaja en colaboración con organizaciones locales. En los proyectos en México y en Perú se ha visto que es clave desarrollar emprendimientos locales para dar sostenibilidad.

El modelo de actuación de la Fundación Acciona Microenergía se basa en cuatro puntos fundamentales:

- Área de actividad centrada en aquellos aspectos de los negocios de Acciona relacionados con el desarrollo humano, especialmente en el acceso a servicios básicos e infraestructuras, y actuando en áreas geográficas donde está presente la compañía.
- Sostenibilidad económica de las intervenciones. Para asegurarla se crean microempresas de servicio en cada lugar de actuación, y se enfatiza el servicio sobre todos los demás aspectos. Las microempresas actualmente en operación son: Acciona Microenergía Perú y Acciona Microenergía México.
- Intervención preferente en comunidades rurales aisladas donde se concentra la pobreza y falta de servicios básicos.
- Colaboración con otros actores de la cooperación al desarrollo, con la idea de aunar y coordinar esfuerzos

Impacto generado

Los programas de electrificación rural proporcionan a usuarios de bajos ingresos una electricidad básica que reporta mejoras inmediatas en sus condiciones de vida.

- Impacto con la instalación al dar acceso a electricidad.
- Impacto en desarrollo económico y desarrollo de capacidades locales, a través de la formación de técnicos locales.

En 2016 la Fundación facilitó acceso a energía eléctrica básica a alrededor de 46.000 personas en comunidades rurales aisladas, sin expectativa de acceder a este servicio. Los cerca de 16 millones de horas de iluminación puestos a disposición devolvieron mejoras en su salud, educación, economía y entorno.

Innovación en el modelo de negocio

- Algunos de los elementos innovadores de Acciona Microenergía es que se diseñan y evalúan nuevos modelos de provisión de electricidad adaptados a los contextos locales y se crean redes de emprendedores locales que garantizan la sostenibilidad del proyecto. Además, se trabaja en red y de forma colaborativa con organizaciones, voluntarios corporativos y externos a la organización y para implementar los proyectos se apoyan en la administración local o regional.
- El trabajo de la Fundación puede convertirse en un espacio de experimentación, ya que podría saltar la electrificación de redes e ir directo a la generación distribuida de energía.



La Fageda

Integración social de colectivos vulnerables a través de una estructura empresarial potente

Tipología Negocio Inclusivo: Inclusión de personas vulnerables en la cadena de valor.

Reto social: Discriminación y exclusión de personas con discapacidad en el mercado laboral y en la sociedad.



Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Meta 8.5: De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor



Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

Meta 10.2: De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición

El Origen

La Fageda nace como proyecto empresarial con el objetivo de insertar laboral y socialmente a personas con discapacidad psíquica o trastornos mentales severos de la Comarca de la Garrotxa. El fundador funda la empresa con el único propósito de tener un modelo de cooperativa en un entorno natural para dar un trabajo real a personas internadas en un hospital psiquiátrico. El objeto no era otro que

proporcionar un trabajo con sentido, retribuido para estas personas y que generara productos útiles y reconocidos por el mercado. .

Descripción del modelo de negocio

La Fageda es un proyecto social que está integrado por tres entidades jurídicas, interrelacionando actividades mercantiles y asistenciales:

- La actividad productiva (fabricación y comercialización de postres lácteos, helados y mermeladas, y las secciones de Jardinería y Granja) se desarrolla desde La Fageda Fundació, que también es titular del Centro Especial de Empleo. El control de la materia prima (leche que procede de las vacas de las propias granjas) da como resultado un producto de mejor calidad y sin aditivos, lo cual es apreciado por los consumidores.
- La Fundació de Serveis Assistencials de la Garrotxa lleva el Servicio de Terapia Ocupacional, los hogares-residencia y el área de apoyo al trabajo así como el Servicio de Integración en la Comunidad.
- La Fageda, SCCL es una Cooperativa de consumidores que tiene como objetivo promover la integración social de las personas que trabajan en el proyecto y de sus familiares ofreciendo formación, acompañamiento, ocio, espacios culturales y deportivos así como aquellos que contribuyan a aglutinar y a reforzar el sentido de pertenencia al “proyecto Fageda”.

Impacto generado

- Actualmente La Fageda es un organización con más de 300 personas, entre trabajadores y personas ocupadas, de los cuales 123 tienen certificado de discapacidad.
- Gracias a la variedad de las actividades que desarrolla (granja de vacas, fábrica de lácteos y de helados, obrador de mermeladas, jardinería y servicio de atención al visitante), se puede dar respuesta a todas las demandas de trabajo del colectivo de personas con discapacidad intelectual o enfermedad mental crónica en la comarca.
- Se aportan 500.000 yogures a entidades de atención a la pobreza.
- En un año reciben a más de 40,000 visitantes.

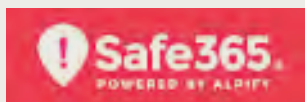
- Se fabrican 64 millones de vasos de yogures y postres, además de helado y mermeladas. Se estima que hay más de 2 millones de consumidores.
- Se organizan jornadas para emprendedores sociales, dirigidas a personas que quieren hacer negocios para resolver una carencia de la comunidad.
- La Fageda está intentando que otras empresas de la comarca contraten a personas con discapacidad, pero con la conciencia de que se debe hacer con conocimientos y acompañamiento.

Innovación en el modelo de negocio

“El modelo de La Fageda no es un modelo empresarial, ni asistencial, ni tampoco un modelo organizacional, es el modelo completo de los valores y creencias (cultura), y de la estructura organizativa que se hace eco. Es el modelo que concibe una auténtica y real empresa social.”

El modelo se caracteriza por 3 aspectos esenciales:

- Voluntad de solucionar un problema social
- Solucionar el problema a través de una empresa
- Ser una empresa sin ánimo de lucro
- En la cultura organizacional se sitúa a la persona en primer término. El segundo valor, es el sentido de pertenencia a la comunidad. El tercer valor compartido, es la integridad.



Alpify Safe 365

Promover la seguridad familiar a través de la tecnología

Tipología Negocio Inclusivo: Servicio para promover el bienestar y seguridad.
Reto social: Inseguridad de personas mayores.



Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

Meta 10.2: De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas,

independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición



Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades

Meta 10.2: De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica

y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición

El Origen

Alpify nació en 2012 con el objetivo de ofrecer seguridad a las personas que practican esquí o excursionistas. La aplicación utiliza el GPS del móvil para enviar una señal con coordenadas de la ubicación en que te encuentras en caso de emergencia. Al mediados de 2017 se decidió llevar a cabo un cambio estratégico y a partir de 2018 se especializa en las personas más vulnerables y el desarrollo de la aplicación de "Localizador Familiar y Móvil Safe365", una aplicación de tele asistencia gratuita para personas mayores.

Descripción del modelo de negocio

La aplicación Alpify 365 Safe tiene tres funcionalidades:

- Localizador - Se conecta con las personas que se quiere cuidar y se ve dónde están.
- Servicio médico 24h – mediante la pulsación de un botón en la aplicación se llama directamente a la central de emergencias.
- Alertas - Se pueden establecer zonas seguras para cada persona y si la persona sale o entra en la zona se emite una notificación.

Para asegurar la privacidad es necesario aprobar a las personas que quieren conectarse contigo y existe la posibilidad de apagar el servicio cuando quieras.

Impacto generado

En el año 2017, Alpify 365 Safe cerró con cerca de dos millones de descargas. Hasta ahora la aplicación ha contribuido a 53.270 llamadas de emergencias y 8.842 rescates. Con la conversión del modelo a un servicio de pago el fundador espera que el modelo sea sostenible a partir de principios de 2018.

Innovación en el modelo de negocio

La innovación notable de ese servicio es la manera de ver el uso de una tecnología y adaptarla a otro ámbito para diversificar su funcionalidad. La iniciativa ha recibido financiación por parte de RACC, Caixa Capital Risc en 2017.



Social Car

Plataforma de alquilar coches fomentando la economía colaborativa

Tipología Negocio Inclusivo: Economía colaborativa.

Reto social: Problemas medioambientales de consumo, desigualdad económica.



ODS11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

Meta 11.a: Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales

positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional.



ODS 12: Producción y consumo responsables.

Meta 12.2: De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.

El Origen

Con la inspiración de la propia situación de los fundadores Francesc Queralt y Mar Alarcón de tener un coche aparcado en el garaje mucho tiempo sin usarlo tanto nació la idea de Social Car en 2010. Empezaron a investigar y aprendieron que no había otra iniciativa en España, pero sí existía una empresa en Australia. En 2011 fundaron la empresa y empezaron ofrecer el servicio a particulares en España y desde ese momento la iniciativa se ha seguido creciendo y se ha establecido la plataforma online de Social Car que facilita alquilar coches entre particulares.

Descripción del modelo de negocio

SocialCar es la plataforma líder de alquiler de coches particulares en España, una comunidad orientada a mejorar las opciones de transporte cuidando el

entorno y fomentando las relaciones entre personas. Social Car ahora ofrece tres maneras de entrega: local (buscar un coche que está aparcado cerca de ti), entrega a domicilio (el propietario entrega el coche a donde quieras) y aeropuerto (el propietario organiza contigo la entrega en el aeropuerto). Para los propietarios también existe el servicio de “aparcar y ganar” en que se deja coche con Social Car por un tiempo mínimo de un mes en su garaje y Social Car se encarga del alquiler, entrega y revisión mecánica. El propietario recibe el 70% de las ganancias.

Impacto generado

- Es beneficioso socialmente y económicamente porque aporta un extra a la economía doméstica para los propietarios y además fomenta relaciones entre personas.
- Contribuye a un uso de coches más racional y óptimo
- Contribuye a minimizar la flota de vehículos que están en desuso en las calles y dejar el espacio público para otros usos de bien público.
- Actualmente tiene más de 150.000 usuarios y está presente en más de 600 poblaciones en España.

Innovación en el modelo de negocio

Cuando nació la idea era pionera y no había referentes. Las iniciativas de compartir viajes como Blablacar o Amovens son servicios distintos porque no dejas tu propiedad a otra persona. Por eso, uno de los grandes retos de la innovación de Social Car fue buscar maneras de tener un seguro que pudiera cubrir el riesgo de alquilar un coche privado a otra persona. Al final consiguieron convencer a las aseguradoras para diseñar un producto especialmente adaptado para ellas, que consiste en que el propietario cubre su uso y el del vehículo y Social Car apoya cubriendo los riesgos de los usuarios. El modelo de seguro cubre los países europeos y los costeros mediterráneos, con todos los servicios y en el que los clientes confían.

La confianza en el modelo por parte de los clientes es clave para la iniciativa. Según los fundadores había/hay un poco de inseguridad al principio pero en cuanto se prueba, crea incluso adicción porque es ventajoso en todos los sentidos: tanto a nivel económico, como social y sostenible.



Veritas

Fomentando valores para ofrecer comida ecológica sana y de calidad

Tipología Negocio Inclusivo: Inclusión de personas vulnerables, cuidar a las personas y velar por el medio ambiente.

Reto social: Provisión de alimentación ecológica sana y de calidad, disminución de residuos, e inclusión de personas vulnerables.



Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible

Meta 2.4 Para 2030, asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y mejoren progresivamente la calidad del suelo y la tierra.



Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

Meta 12.3 De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha

Meta 12.4 De aquí a 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente

El Origen

Supermercados de productos con certificación ecológica. Nace en 2002 con el objetivo de hacer accesibles los productos ecológicos para garantizar una alimentación saludable y de calidad. El fundador detectó que en el mercado alemán se cuidaba la alimentación y aunque en España entonces no había demanda de productos ecológicos, apostó por introducirlos en el mercado español. Hoy en día la empresa ha crecido exponencialmente y es un referente.

Descripción del modelo de negocio

Los valores sobre los que se asienta la cultura de la empresa son: liderazgo, convicción, valentía, integridad, autenticidad y espíritu de equipo. Veritas tiene un compromiso con la salud, el sabor, la biodiversidad alimentaria, la sostenibilidad, la proximidad, las personas, y el consumo consciente y responsable.

La empresa es consciente de la importancia de proveer productos saludables, libres de productos químicos de síntesis, respetuosos con el medio ambiente y con los ciclos naturales.

Impulsa iniciativas, tanto sociales como medioambientales, y busca alternativas sostenibles en todas las áreas de la empresa. Se enfoca el crecimiento económico a partir de la creación de valor y el desarrollo de productos que mejoren el medio ambiente y la sociedad.

Impacto generado

- La empresa cuenta con más de 50 supermercados en más de 15 municipios en España. También cuenta con la tienda online, con la que da servicio a más de 70.000 familias. El equipo humano de Veritas lo forman más de 400 empleados entre personal de tienda y oficina.
- Son la primera cadena de supermercados de Europa en obtener la certificación BCORP. Las B Corp son empresas que innovan para maximizar su impacto positivo en los empleados, en las comunidades a las que sirven, y en el medio ambiente.
- Más de 70.000 clientes.
- Empeña acciones para evitar el despilfarro alimentario:
- Proyecto Cuina en el que se aprovechan los alimentos que no se venderán en las tiendas, por algún detalle en su aspecto, y se elaboran nuevos productos con valor añadido, deliciosos y altamente nutritivos. Es también un compromiso con la sociedad puesto que un elevado porcentaje de los puestos de trabajo que se generan los ocupan personas con discapacidad física, siempre en colaboración con un centro especial de trabajo con más de diecisiete años de experiencia en la inserción laboral y social de personas con discapacidad física, psíquica, mental o sensorial.

- Cada tienda está asociada a entidades sociales, como comedores sociales para regalar comida (que de otra manera se desperdiciaría), en colaboración con Barcelonactua.

Innovación en el modelo de negocio

Énfasis en las personas. El departamento de recursos humanos se llama Departamento de Personas. La empresa cuida a los trabajadores y les hace crecer, lo que se demuestra en que alrededor del 75% de las personas que están en las oficinas antes estuvieron en tienda. Hay más mujeres que hombres. Se da formación a los trabajadores (tanto de oficina como tienda), explicando los valores de la empresa y lo que significa la alimentación ecológica. Además de la teoría hay sesiones de práctica, como cocina en equipo –de esta manera pueden explicar a los clientes cómo preparar ciertos alimentos.

Se cumple la legislación de discapacidad a través de sus proveedores. Seleccionan a aquellos que comparten los valores de la empresa. Por ejemplo, trabaja con TriniJove para la gestión de residuos. Asimismo, el equipamiento de la oficina tiene cuadros elaborados por la Casa de Carlota, estudio de diseño en Barcelona en el que trabajan personas con discapacidad intelectual, aportando un valor único de creatividad.

Calidad de los productos. La empresa es selectiva y únicamente ofrece alimentos certificados como ecológicos. Aunque se prefiere la proximidad, se prioriza la certificación ecológica, lo cual es un incentivo para que los productores locales se certifiquen.



Koiki

Cambiando la distribución de los barrios respetando la sostenibilidad

Tipología Negocio Inclusivo: Inclusión de personas vulnerables en la cadena de valor.

Reto social: Exclusión social y laboral de colectivos vulnerables; generación de emisiones de CO2.



Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Meta 8.5: De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor



Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

Meta 10.2: De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición



Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

Meta 11.3 De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países

Meta 11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo

El Origen

Koiki es un proyecto de servicio de entregas y recogidas a la carta, donde el usuario elige dónde y cuándo quiere recibir la mercancía que desea. Nació en 2013 para realizar las entregas a domicilio de forma sostenible y contó con una inversión inicial de 500.000 euros.

Descripción del modelo de negocio

La empresa tiene una triple misión:

- Reducir la emisión de CO2 de las actividades de distribución y movimiento de mercancías.
- Proveer de trabajo social y local en nuestros barrios.
- Colaborar en proyectos medioambientales que mejoran las condiciones de habitabilidad en nuestras ciudades.

Los valores de la empresa son el respeto (entorno que incluya la diversidad), la transparencia y el compromiso.

En Koiki el usuario envía su petición a través de una aplicación móvil y avisa al destinatario para que decida cuándo quiere que su mercancía llegue a su casa o al lugar que desee. El servicio de envío al cliente se realiza por personas cercanas, incluso del mismo barrio. Ya que la entrega es de proximidad, se lleva a la hora definida por el cliente andando o en bicicleta.

Impacto generado

- En la red de mensajeros se da preferencia a colectivos con discapacidad o en riesgo de exclusión.
- Por cada paquete de entrega o recogida se evita la emisión de 0,42 kilogramos de CO2 .
- Al día de hoy se estima que se han ahorrado 2.750 kilogramos de CO2.

Innovación en el modelo de negocio

La empresa tiene la visión de un mundo sostenible en el que los aspectos medioambientales y sociales se tengan en cuenta cada día. Tiene una visión local. Se piensa en "nuestros barrios" y en cómo hacerlos más sostenibles, otorgando oportunidades a colectivos vulnerables, estableciendo alianzas con entidades sociales (como Plena Inclusión), disminuyendo el ruido en el barrio y las emisiones de CO2.



Fundación DKV Integralia Promoviendo la integración y el empleo para las personas con discapacidad

Tipología Negocio Inclusivo: Inclusión de personas vulnerables en la cadena de valor.

Reto social: Facilitar la integración social y laboral de personas con discapacidad



Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Meta 8.5: De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.



Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.

Meta 10.2: De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

El Origen

La Fundación DKV Integralia es una organización sin ánimo de lucro fundada en 1999 por DKV Seguros con la misión es promover la integración y el empleo para las personas con discapacidad. La Fundación es autónoma y económicamente independiente de DKV. Ha establecido un número de centros de atención de llamadas para que las personas atiendan a los clientes, coordinen el calendario de citas y ofrezcan servicios de marketing digital, servicios con especialidad en el sector sanitario/salud.

Descripción del modelo de negocio

La Fundación tiene tres objetivos principales:

- La inserción de las personas con discapacidad en el ámbito de las empresas y entidades sociales y administraciones públicas.
- La sostenibilidad de los Centros Especiales de Empleo a través de la capacitación, el desarrollo profesional de sus empleados y la fidelización de clientes
- Crear conciencia en el sector empresarial.
- Se busca que las personas no se queden en la Fundación, sino que sean contratados por las empresas. El desafío es contar con acompañamiento y formación específica para que la persona se adapte a la empresa.
- Para la inserción laboral, la Fundación establece alianzas con asociaciones de personas con discapacidad. El modelo de alianza les permite crear empleo estable. El crecimiento siempre se ha creado de acuerdo con las necesidades de los partners que solicitan los servicios de call center y/o de marketing digital

Impacto generado

- Actualmente emplea a 426 personas, la mayoría con graves discapacidades físicas, quienes ofrecen servicios de atención al cliente, marketing digital
- Cuenta con ocho centros en España.
- La sede de Integralia en El Prat de Llobregat (Barcelona) emplea a 220 personas.
- La Escuela Integralia funciona como un paso previo a la incorporación en los centros de empleo o en otras empresas. Tiene más de 100 estudiantes en cursos de Telemarketing, especializados en banca, seguros y ventas.
- Hace 5 años comenzaron a hacer transferencia de conocimiento en Perú, Colombia e India.
- Los KPI están centrados en el volumen de personas insertadas en propios centros o externos, el volumen de personas formadas, en los índices de calidad en la atención al cliente o cumplimientos de estándares de calidad en atención al cliente, en el volumen de interacciones

Innovación en el modelo de negocio

La escalabilidad se hace efectiva respondiendo a necesidades y ayudando a las personas con discapacidad a dar el paso a la búsqueda de empleo mediante procesos formativos a través de la escuela Integralia. La escuela ofrece formación en competencias en empleabilidad, call center, comunicación y posteriormente empiezan en modo prácticas para ver qué apoyos necesitan.

Respecto a la expansión internacional, la Fundación trabaja con partners locales, y recibe financiación

externa (por ejemplo de AECID y otras entidades) para fortalecer y crear capacidades.

En cuanto a los desafíos que presenta el modelo, hace falta un mayor compromiso del sector empresarial para normalizar la situación de las personas con discapacidad. Es necesario un proceso de concienciación en las empresas para cambiar ciertas percepciones negativas y poder observar las fortalezas de este colectivo evitando creencias limitantes o percepciones falsas como el bajo rendimiento, el mayor absentismo en el desempeño laboral de este colectivo. Igualmente es fundamental que todo el tercer sector social de la discapacidad haga frente común –Cermi, Cocemfe, Plataforma del Tercer Sector,...- en esta aspiración.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Actores que han participado en la encuesta sobre negocios inclusivos	9
Figura 2.	Estructura de contenidos del informe	10
Figura 3.	Hitos del papel del sector privado contribuyendo a la agenda de desarrollo	16
Figura 4.	Contribución de la empresa a grupos vulnerables con su actividad empresarial	27
Figura 5.	Iniciativas que documentan negocios inclusivos a través de diferentes organizaciones	36
Figura 6.	Oportunidades de acción de la empresa para el logro los ODS con modelos de negocios inclusivos	45
Figura 7.	Desigualdades de bienestar en España	51
Figura 8.	¿Quién se queda atrás en la sociedad española? Retrato de la pobreza y exclusión social	54
Figura 9.	Muestra del ecosistema de los negocios inclusivos en España	57
Figura 10.	Sobre la claridad del concepto negocios inclusivos	58
Figura 11.	Grupos considerados vulnerables	61
Figura 12.	Grupos vulnerables que pueden ser atendidos con negocios inclusivos por las empresas consultadas	61
Figura 13.	Sobre si consideran que pueden integrar a los grupos vulnerables mencionados en sus cadenas de valor	62
Figura 14.	Actividad que se considera que hay en España en torno a negocios inclusivos	62
Figura 15.	Incluir a grupos vulnerables en la cadena de valor implica sacrificar beneficios y eficiencia para la empresa	63
Figura 16.	Sectores con mayor potencial de desarrollar negocios inclusivos dentro del mercado español	64
Figura 17.	Principales barreras para los negocios inclusivos en España	65
Figura 18.	Principales incentivos para los negocios inclusivos en España	65
Figura 19.	Líneas de acción empresarial en negocios inclusivos	72
Figura 20.	Áreas relevantes de gestión para cadenas de suministro incluyentes	72
Figura 21.	Modelos de distribución con grupos vulnerables	87
Figura 22.	Modelos de distribución con grupos vulnerables	90
Figura 23.	Gasto de las comunidades de bajos ingresos en función del sector económico	93
Figura 24.	Ecosistema de los negocios inclusivos	105

BIBLIOGRAFÍA

- Abellán García, Antonio; Pujol Rodríguez, Rogelio. 2016. *Un perfil de las personas mayores en España, 2016. Indicadores estadísticos básicos*. Madrid, Informes Envejecimiento en red nº 14. Disponible en: <https://bit.ly/24TxEc5>
- AECID. 2016. *Empresa y Desarrollo en AECID*. AECID
- Alguacil Gómez, Julio y Javier Camacho Gutiérrez. 2013. *La vulnerabilidad urbana en España. Identificación y evolución de los barrios vulnerables* en: Empiria, Revista Metodológica de las Ciencias Sociales
- Alonso, José Antonio. *La financiación de la Agenda de Desarrollo Post-2015* en: Movilizando los Recursos y los Medios de Apoyo para Hacer Realidad la Agenda de Desarrollo Post-2015. Cooperación Española. Disponible en: <https://bit.ly/2kbQUAG>
- Ancos Franco, Helena (coord). 2011. *Negocios inclusivos y empleo en la base de la pirámide*. Universidad Complutense
- Asociación de Ciencias Ambientales. 2016. *Pobreza, vulnerabilidad y desigualdad energética*. Disponible en: <https://bit.ly/2BV3nzD>
- BcTA. 2017. *New Horizons - Accelerating Sustainable Development through Inclusive Business in Kenya*. United Nations
- Ben Garside, James Luger, Aida Kowalska, Paul Steele. 2016. *Aid and Business for Sustainable Development*. IIED
- Beth Jenkins and Eriko Ishikawa. 2010. *Scaling Up Inclusive Business: Advancing the Knowledge and Action Agenda*. International Finance Corporation and the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School
- Business and Sustainable Development Commission 2017. *Better Business Better World*; p. 26.
- Cátedra Mango. 2012. *Los negocios inclusivos en España. Una visión participativa y colaborativa de la empresa*. Cátedra Mango.
- CEPES 2011. *Informe de la Economía Social en España*.
- Club de Excelencia en Sostenibilidad. *Creación de Valor a través de la Compra Responsable*. Disponible en: <https://bit.ly/2wWu09B>
- COM 2001. 366 final. *Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*.
- CONGOPE (Consortio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador). 2017. *Guía práctica para la facilitación de Negocios Inclusivos y Proyectos Público-Privados en cadenas agroalimentarias*. CONGOPE
- Consejo Económico y Social 2016. *Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral de España 2016*
- Consejo Económico y Social 2015. *La pobreza en España, un problema de Estado*.

BIBLIOGRAFÍA

- DCED - Private Sector Development Synthesis Note. 2017. *Private sector partnerships to promote economic development - An overview of donor funds and facilities*. DCED
- Deloitte & ANDE. 2017. *Accelerating Start-ups in Emerging Markets: Insights from 43 Programs*. ANDE
- Deloitte. 2017. 2030 Purpose: Good Business and a Better Future. *La Sostenibilidad en la estrategia de las empresas españolas*. Disponible en: <https://bit.ly/2FUnKj6>
- Díaz-Foncela, Millán y Carmen Marcuello. 2012. *Las empresas sociales en España: concepto y características* Universidad de Zaragoza, en GEZKI, n. 8, 143-164.
- EUROSTAT. Datos referidos al IV trimestre 2016. Paro en jóvenes entre 15 y 24 años. Media europea mismo rango: 18,1%
- Ezequiel Reficco. 2009. *Menos voluntarismo, más innovación*. Negocios Inclusivos en Latinoamérica. INCAE Business Review
- Fernando Casado & Stuart H. Hart. 2016. *Base of the Pyramid 3.0*.
- Fisac, Ramón et al. 2010. *Modelo organizativo de la empresa social y su aplicación al contexto español*. XIV Congreso de Ingeniería de Organización
- Fisac, Ramón et al. 2011. *La empresa social: Revisión de Conceptos y Modelo para el análisis organizativo*. Revista Española del Tercer Sector
- Fisac, Ramón et al. 2012. *Iniciativas emprendedoras de lucha contra problemas sociales: distintas geográficas aproximaciones*. XVI Congreso de Ingeniería de Organización.
- Fundación Avina. *Negocios y Mercados Inclusivos- Definición y Marco Conceptual para el Trabajo de AVINA*
- Fundación Telefónica. 2012. *TIC, desarrollo y negocios inclusivos*. Ariel y Fundación Telefónica: Barcelona
- Fundación Tomillo . 2017. *Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social del Reino de España 2013-2016*
- GIZ. 2015. *Guía para el desarrollo de Negocios Inclusivos basados en el cierre de ciclo de vida de residuos*. GIZ-LAC
- GIZ. 2017. *Inclusive Business Toolbox Promoting Inclusive Business Models in Development Cooperation Programmes*. GIZ
- GlobalCAD. 2012. *Understanding the BoP from an Access to Opportunities*. BoP Global Network
- Global Entrepreneurship Research Association (GERA). 2017. *Global Entrepreneurship Monitor Report 2016/17*. GERA
- GlobalCAD. 2011. *Innovando para el Desarrollo Sostenible: Mejorando la productividad y competitividad de las empresas familiares*. Instituto de Empresa Familiar
- GlobalCAD. 2013. *Raising the Base of the Pyramid Through Enterprise Innovative Case Studies of BoP Ventures and Initiatives*. BoP Global Network
- GlobalCAD. 2016. *A Guide to Inclusive Business in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) Sector*. Inclusive Business Action Network
- Gradland, Christina and Claudia Knobloch. 2011. *Inclusive Business Guide. How to Develop Business and Fight Poverty*. Endeava
- GRI, UN Global Compact & WBCSD. 2015. *SDG Compass. The guide for business action on the SDGs*
- GRI 2017, *Corporate reporting on poverty*
- Harvard Kennedy School. 2017. *Growing Together Strengthening Micro-Enterprises In Value Chains*. HKS
- IBA. 2016. *Scaling Inclusive Business*. Inclusive Business Accelerator
- IDEOFACTUM: Sandalio Gómez; Eduardo Gómez; Carmen Bardi; Javier Barón
- IFC 2013. *IFC Jobs Study: Assessing private sector contributions to job creation and poverty reduction*.
- Informe del Secretario General de Naciones Unidas. *Progresos en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017*, disponible en: <https://bit.ly/21hLD2>
- Instituto Nacional de Estadística 2012 *Encuesta sobre las personas sin hogar*, disponible en: <https://bit.ly/2wWp84F>
- Instituto Nacional de Estadística 2017. *Encuesta de Población Activa - Trimestre 3/2017* disponible en: <https://bit.ly/2IRVKRL>
- Instituto Nacional de Estadística, *El Empleo de las Personas con Discapacidad. Serie 2014-2016* disponible en: <https://bit.ly/2r-Vu3wQ>
- Instituto Nacional de Estadística. 2017. *Violencia doméstica y violencia de género - Año 2016*, disponible en: <https://bit.ly/2ghANAp>
- Instituto Nacional de Estadística. 2017. *Cifras de Población a 1 de enero de 2017 Estadística de Migraciones 2016* Datos Provisionales.
- Instituto Nacional de Estadística. Población (españoles/extranjeros) por edad (grupos quinquenales), sexo y año. Disponible en: <https://bit.ly/1YerG2Y>
- Intellectual Property. 2017. *Entrepreneurship & Acceleration*. Questions from the Field. Intellectual Property. ANDE
- Jenkins, B; Ishikawa, E; Geaneotes, A; Baptista, P; and Masuoka, T. 2011. *Accelerating Inclusive Business Opportunities: Business Models that Make a Difference*. International Finance Corporation
- Koh, Harvey, Samantha King, Ahmed Irfan, Rishi Agarwal, Ashvin Dayal, and Anna Brown. 2017. *Shaping Inclusive Markets*
- Licandro, Oscar. 2013. *Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos*. Teios
- Lizarralde, Rubén Darío. 2012. *De las alianzas estratégicas a los negocios inclusivos*. PALMAS
- Llano Ortiz, Juan Carlos 2017. *7º Informe anual sobre el estado de la pobreza y la exclusión social en España 2008-2016*, disponible en: <https://bit.ly/2jdVZHT>
- Márquez, Patricia, Ezequiel Reficco y Gabriel Berger. 2010. *Negocios inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Inter-American Development Bank
- Moore, James F. 1996. *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness. ISBN 0-88730-850-3.
- Myrto Chliova, et al. 201. *Aprendiendo de las empresas sociales. Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*. ESADE
- Observatorio Empresarial Contra la Pobreza. 2017. Fundación CODESPA: María Jesús Pérez; Teresa González Barreda. Fundación TOMILLO: Leticia Henar. *El camino hacia el empleo juvenil. Qué puede hacer la empresa*.
- Obra Social La Caixa. 2017. *Paro juvenil y pobreza ¿Un problema estructural?*. Obra Social La Caixa
- OCDE 2017. *Time to act. Making inclusive growth Happen*.
- OCDE 2017. Estudios Económicos de la OCDE. *España. Visión General*. Disponible en <https://bit.ly/2KDfFku>
- Ostrow, Frank 1998 "The Horizontal Organization"

BIBLIOGRAFÍA

Porter, M. E. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

Prahalad, C.K. & Hart, S. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Strategy – Business, January 10, 2002 / First Quarter 2002 / Issue 26. <https://bit.ly/2r16ap4>

PriceWaterhouseCoopers 2017. *La empresa ante los nuevos retos sociales*.

Rabinowitz, Gideon y Annalisa Prizzon. 2015. *Financing for development Lessons from Development Progress case studies*. ODI. Disponible en: <https://bit.ly/2lxBUvJ>

SG & The Rockefeller Foundation. *How Funders and Intermediaries can Help Markets Move toward Greater Economic Inclusion*. FSG & The Rockefeller Foundation

Sustainable Development through Innovation and Entrepreneurship. Greenleaf Publishing Books

Ted London. 2016. *Partnering for Scale Collaborating to More Effectively Engage Smallholder Farmers*. William Davidson Institute

Tezanos, José Félix. 2009. *Las generaciones perdidas. Tendencias de precarización laboral y exclusión social en jóvenes*. Pp. 23-50 en: Tezanos, José Félix (ed). *Juventud y Exclusión Social*. Décimo Foro sobre Tendencias Sociales. Editorial Sistema.

The Boston Consulting Group 2017. *Total societal impact. A new lens for strategy*. <https://on.bcg.com/2zrdZbC>

The Danish Institute for Human Rights 2016. *Los derechos humanos en el seguimiento y examen de la agenda 2030 para*

el desarrollo sostenible

UKAid Impact Programme. 2015. *Tracking reach to the Base of the Pyramid through impact investing*. UKaid.

Ulrike Rösler. 2013. *Inclusive business models*. GIZ

UN Global Compact & KPMG. 2017. *SDG INDUSTRY MATRIX*. UN

UN Global Compact and International Chamber of Commerce. 2015. *Scaling Up Sustainability Collaboration: Contributions of Business Associations and Sector Initiatives to Sustainable Development*.

UNDP & BcTA. 2017. *Scaling Inclusive Business Models at the Nexus of Poverty and Environment*. Case Studies From The Philippines. UNDP.

UNDP. 2011. *Brokering Inclusive Business Models*. UNDP

UNDP. 2016. *Strengthening Inclusive Business Ecosystems Training Handbook*. UNDP

UNDP. 2017. *Strengthening Inclusive Business Ecosystems. Experience from Africa in Solar Energy*. UNDP. Berlin

Unión Europea 2016. *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Country Report: Spain*

Vernis, Alfred y Maria Iglesias. 2011. *Empresas que inspiran futuro, Ocho casos de emprendedores sociales*. ESADE

WBCSD & SNV. 2010. *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina Inclusión Alianzas*. Alianza para los Negocios

Inclusivos - SNV WBCSD

WBCSD. 2016. *Delivering on the Sustainable Development Goals: The inclusive business approach*. WBCSD - Social Impact

WBCSD. 2016. *Scaling up inclusive business*. WBCSD - Social Impact

WHO/UNICEF Joint Monitoring Programme (JMP). 2017. *Progress on drinking water, sanitation and hygiene: 2017 update and Sustainable Development Goal baselines*



BBVA

endesa



Fundación Bancaria
"la Caixa"

Telefónica



divinapastora
seguros

Fundación KPMG