



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Competitividad en los Negocios inclusivos, desde la Teoría de la Base de la Pirámide**

*Zyanya Alejandra Soriano-Pérez<sup>1</sup>*  
*Alma Delia Torres-Rivera*

### **Resumen**

El objetivo de este trabajo fue analizar las características de los modelos de negocio inclusivos, que operan en el mercado de la base de la pirámide. Los negocios inclusivos tienden a promover la integración de los pequeños agricultores a partir de instrumentar apoyos a proyectos sociales mediante inversiones sociales y la participación en proyectos sociales con criterios de rentabilidad, sin dejar de lado la competitividad, si no como algo inherente a ellos. Se empleó la técnica de contenidos para realizar una descripción de modelos inclusivos con base en los informes publicados en 2018 de seis empresas que participan en el mercado mexicano con productos, servicios y tecnología acordes con las necesidades específicas del segmento de la base de la pirámide. Los resultados ilustran que los apoyos a proyectos sociales representan la principal acción para introducir un cambio en los modelos de negocios que se enfocan con una visión solidaria e inclusiva.

**Palabras clave.** Negocio Inclusivo, Responsabilidad social empresarial (RSE), Competitividad

### **Abstract**

The objective of this paper was to analyze the characteristics of inclusive business models, which operate in the base of the pyramid market. Inclusive businesses tend to promote the integration of small farmers by supporting social projects through social investments and participation in social projects with profitability criteria, without neglecting competitiveness, if not as something inherent to them. The content technique was used to make a description of inclusive models based on reports published in 2018 of six companies participating in the Mexican market with products, services and technology in line with the specific needs of the segment at the base of the pyramid. The results illustrate that support for social projects represents the main action to introduce a change in business models that focus with a solidary and inclusive vision.

**Keywords:** Inclusive business, Corporate social responsibility (CSR), Competitiveness

<sup>1</sup> Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás

## **Introducción**

Las sociedades no han logrado poner freno a la distribución inequitativa de la riqueza con lo que surgen problemas comunes que los encargados de los gobiernos, en ocasiones, no tienen toda la capacidad de resolver y menos las soluciones, que sumado a la crisis de salud derivada de la pandemia SARS 2 COVID-19 han trastornado de su normalidad, con lo que traza un escenario que hace visible el ritmo acelerado del crecimiento del segmento de la base de la pirámide. Es así que, muchas empresas están colocando la atención en el rediseño de los modelos de negocios, componente clave para ampliar su participación en los mercados de bajos ingresos. En este contexto, toman un papel protagónico en la construcción de sociedades justas, inclusivas, solidarias y sustentables.

La urgencia de dar respuesta a las necesidades de la población más pobres que habitan en el México como una tarea que asumen los negocios para combatir la pobreza se hace más tangible como una medida para hacer frente a los retos y desafíos de la pandemia del COVID-19. Bajo este razonamiento, se plantea como pregunta de investigación: ¿cuáles son las características de los modelos de negocio inclusivo, particularmente para la integración de los pequeños agricultores?

Por lo tanto, se establece como objetivo analizar las características de los modelos de negocio inclusivo, que buscan la incrementar su participación en el segmento de bajos ingresos, a partir de seis empresas que operan en México, para ello se realizó 1) una revisión sistematizada de la literatura de teoría de la base de la pirámide para comprender sus orígenes y raíces; 2) las conclusiones relativas a la responsabilidad social empresarial, competitividad y negocios inclusivos; y 3) las características que distinguen los modelos de negocios inclusivos. Con este fin, el documento se organizó de la siguiente manera: primero, inicia con la introducción a los antecedentes de la teoría de la base de la pirámide, dando paso a la siguiente sección donde se aborda desde la perspectiva empresarial, las diferentes definiciones del modelo de negocio inclusivo, posteriormente se describe la metodología para ilustrar las características que destacan de las empresas seleccionadas para este estudio. Por último, se resumen los resultados y se discuten los hallazgos para dar paso a la conclusión.

La principal contribución de trabajo radica en el hecho de que, a partir de un estudio documental se seleccionaron seis empresas que apoyaron proyectos sociales mediante inversiones sociales y la participación con criterios de rentabilidad, que muestran que los modelos de negocios inclusivos son un vehículo para hacer compatible la integración de la dimensión social a la estrategia de negocio y la economía de mercado, como condición para el progreso de nuestro país y mejorar la calidad de vida de la población que viven en condición de pobreza.

Asimismo, este trabajo pretende resaltar las numerosas posibilidades que tiene esta línea de investigación para los modelos de negocio inclusivos que valoran como ventaja competitiva sostenible incrementar su participación en el mercado de bajo poder adquisitivo. Los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad a los pequeños productores del sector primario para diseñar sus modelos de negocios en el mercado de la base de la pirámide y competir de manera rentable.

### Revisión de la literatura de teoría de la base de la pirámide

El potencial de consumo que representa la población mundial que se encuentra en el nivel de pobreza, ha sido un tema relevante de la teoría de la base de la pirámide (BdP) en el diseño de las estrategias de negocios, para aprovechar el potencial de consumo, lo que se conoce como versión BdP 1.0.

**Tabla 1. Evolución de la teoría de la base de la pirámide**

<b>Enfoques y roles</b>	<b>BoP 1.0 Encontrar fortuna</b>	<b>BoP 2.0 Creando fortuna</b>	<b>BoP 3.0 Compartiendo fortuna</b>	<b>BoP 4.0 Habilitando la fortuna</b>
<b>Roles/Papel de MNE</b>	Suministro de bienes / servicios; ganancias de escala	Producir bienes / servicios; BoP empresarios como proveedores y distribuidores	Producir bienes / servicios; incluyendo BoP como jugadores activos a través de cadenas; centrándose en los principios de sostenibilidad	Integración total de empresas multinacionales y empresas locales; enfoque en impacto social / sostenibilidad
<b>Perspectiva de compromiso de valor</b>	Suministro de agua, saneamiento, telecomunicaciones, medicina, lácteos.	Mejora de las capacidades locales, el conocimiento y la riqueza.	Desarrollo de la comunidad, minimizando las restricciones de BoP donde el gobierno no puede ayudar	Más que filantropía; compromiso con la comunidad, compartir tecnologías, respetar las tradiciones

				locales.
<b>Perspectiva de lucro</b>	Impulsar el consumo, generar residuos y contaminación, proporcionar crédito, generar débitos impagos	Las EMN están centradas en la empresa y tienen dominio sobre la tecnología; Los empresarios de BoP son el eslabón más débil de la cadena que puede generar una dependencia desigual de las EMN	Los desarrollos se basan en modos de vida occidentales, que son ecológicamente insostenibles.	Las tecnologías nativas, las plantas y las medicinas naturales, el conocimiento, etc., son usurpadas por las EMN, a veces respaldadas por gobiernos o entidades locales.
<b>Rol/Papel de la BoP</b>	Destinatario: consumo pasivo	Participación secundaria: facilitar el acceso de las EMN a los insumos y canales de distribución	Co-creación de valor: participación activa en todas las etapas de desarrollo, producción, distribución y postconsumo, coordinada por EMN y asociaciones.	Creación conjunta de valor y apropiación de valor: definición activa del papel de las partes interesadas, incluidos deberes y beneficios
<b>Negocio interno (BoP) incursionando en el contexto B2B</b>	Microempresarios y consumidores integrados en la cadena de valor	Microempresarios y Pymes	Microempresarios y pymes comunidades locales	Microempresarios y pymes, comunidades locales

**Fuente:** Elaboración propia con base en Michelini (2012)

En la tabla 1 Michelin (2012) plantea la segunda generación de la teoría considera a los pobres no exclusivamente como consumidores, sino como socios comerciales, y la relación se extiende más allá de la mera escucha de un diálogo profundo. Esta relación entre la empresa y la comunidad es directa y no está mediada sino facilitada por diferentes actores como por ejemplo una ONG (Organizaciones no gubernamentales).

Se debe agregar que el tercer enfoque, “Compartiendo fortuna” tercera generación, supone que las empresas se comprometen a compartir su riqueza y compensar algunos de los impactos negativos, mitigar los riesgos y mejorar la creación de ingresos y empleo de la BoP. Borchardt (2019) afirma que el punto principal es que el concepto de sostenibilidad se ha aplicado a las corporaciones (por ejemplo, el uso de nuevas tecnologías o prácticas para ahorrar dinero y conservar los recursos naturales), en lugar del desarrollo general de las naciones. La cuarta generación coloca el énfasis en el modelado de negocios para ir “Habilitando la fortuna” cuarta generación, que tiene como principio respetar los derechos de las comunidades, sus sistemas de conocimiento, y potencializar su recursos y capacidades locales como motores de la sostenibilidad de la fortuna que se generan en la base de la pirámide (Arora y Romijn, 2012), dando paso a los modelos de negocios inclusivos.

### **Modelo de negocio inclusivos (MNI)**

Un modelo de negocios describe cómo una empresa (ya sea grande o pequeña, informal o formal) ofrece productos y/o servicios a clientes para generar ingresos. Un modelo de negocio describe el diseño o la arquitectura de los mecanismos de creación, entrega y captura de valor empleados (Tece, 2010), que al tener como pilar la integración de los pequeños productores de la base de la pirámide al mercado, con el principio implícito de generar beneficios se le denomina modelo de negocio inclusivo (MNI). Los MNI buscan la inclusión de los pequeños productores agrícolas y la vinculación del sector privado. El modelo de negocio resultante puede aumentar la rentabilidad de ambos actores involucrados procurando que la repartición de las utilidades sea equitativa.

Por otro lado según el Observatorio de multinacionales en América Latina “OMAL” (2012), los denominados “negocios inclusivos” son un modelo empresarial con el que las corporaciones transnacionales pretenden incorporar a la economía de mercado a las dos terceras partes de la población mundial que están fuera de la sociedad de consumo. Así, para poder convertir a las personas que viven en “la base de la pirámide” (término acuñado por Prahalad en 2010) en sus clientes, las grandes compañías han diseñado una gama de técnicas, productos y servicios empresariales y, al mismo tiempo, han logrado incorporar su modelo de “capitalismo inclusivo” como base de la nueva agenda de la cooperación internacional. Se establece que el objetivo de los

negocios inclusivos es conseguir que la pobreza y las personas pobres se conviertan en un nuevo nicho de mercado.

Hay que mencionar que con respecto a la base de la pirámide, Reficco (2012) plantea que el «enfoque BOP» surgió a comienzos del siglo xx de la mano de un grupo de académicos especializados en estrategia corporativa. La idea de que la comunidad de negocios tenía un papel que desempeñar en la solución de los problemas sociales no era precisamente nueva; sin embargo, el perfil de estos nuevos voceros le dio al mensaje una credibilidad y un peso que no había tenido hasta entonces. La existencia de una posible «fortuna» por ser captada en los segmentos inexplorados de las masas empobrecidas comenzó a escalar hacia las altas gerencias y las juntas directivas de las firmas multinacionales. Quizá para marcar diferencias con el lenguaje y la mirada tradicional (filantropía, RSE, cooperación para el desarrollo) el caso de negocio (el mercado por captar) fue exageradamente destacado en esa primera ola de escritos, si bien la preocupación por traer «dignidad» a la vida de los humildes estuvo presente desde el comienzo.

El concepto de negocios inclusivos brindado por OMAL (2012) engloba todos aquellos modelos empresariales que pretenden convertir a las personas más pobres en consumidores de las grandes corporaciones. Se sostiene que se trata de iniciativas económicamente rentables, y ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos.

Partiendo de esta definición, efectivamente, pueden enunciarse las principales características de estos negocios inclusivos son: proyectos de una gran rentabilidad para las empresas transnacionales, ya que les permiten acceder a novedosos nichos de mercado; constituyen una vía para concretar la retórica de la responsabilidad social corporativa en beneficios tangibles para las grandes compañías; sirven para incorporar a los sectores más desfavorecidos a la sociedad de consumo y el mercado globales. Que con ello se contribuya a una mejora de la calidad de vida de las personas pobres, sin embargo, resulta muy discutible, al menos si entendemos el desarrollo no como la mera acumulación de objetos y productos de consumo sino, por el contrario, como el mantenimiento de las condiciones que hacen posible una vida digna.

### **Responsabilidad social empresarial, competitividad y Negocios Inclusivos**

Para empezar según el centro mexicano para la filantropía (CEMEFI) la Responsabilidad Social Empresarial, también conocida por su sigla RSE o como responsabilidad social corporativa, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales

de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común (Cajiga, 2018).

Ahora bien Reficco (2012) propone que tanto la responsabilidad social empresarial (RSE) como los negocios inclusivos (NI) se han afirmado en el discurso y la acción de la comunidad empresarial, la sociedad civil, e incluso los gobiernos de América Latina. El tema central es a la complicada relación existente entre RSE y NI. Cabe señalar que los negocios tienen como finalidad «venderle al pobre» fueron objeto de debate en el mundo de la RSE, ya que se debe enfocar hacia la creación de riqueza, no hacia la redistribución. Sólo así se podrán generarse soluciones a la altura de los gigantescos problemas de estas sociedades.

Por otro lado, Lashitew, Bals, y van Tulder (2020) aseguran que los negocios inclusivos que combinan la obtención de ganancias con el impacto social tienen el potencial para el alivio de la pobreza al tiempo que crean nuevas oportunidades empresariales y de innovación, ofrecen un abanico de prácticas para generar un impacto social rentable con altos niveles de competitividad.

Según la FAO (2019) la competitividad describe a la eficiencia del modelo de negocio y su capacidad de generar utilidades para los participantes. El elemento “inclusivo” está referido a las limitaciones que surgen al vincular a pequeños agricultores con los mercados. La inclusividad se refiere entonces a fortalecer los factores que inciden en lograr la integración social y económica de actores vulnerables como lo son los productores de pequeña escala, las mujeres y los jóvenes, de una manera sostenible.

**Tabla 2. Características de un modelo de negocios inclusivos**

<i>Principales características de un modelo de negocios inclusivo</i>
Proporciona un salario digno a grupos vulnerables como los de pequeños agricultores, mientras que también permite generar ganancias a sus compradores.
Utiliza arreglos comerciales flexibles que se adecuan a las necesidades de los pequeños agricultores. Pagos en efectivo contra entrega, aceptar consignaciones pequeñas y proporcionar pedidos confiables y regulares son algunas de las herramientas esenciales.
Apoya a los pequeños agricultores y sus organizaciones a establecer una posición de negociación más fuerte a través del desarrollo de capacidades empresariales.
Construye sobre las habilidades y experiencia de los actores de la cadena, incluyendo intermediarios y procesadores. Esto incluye aprovechar las técnicas ancestrales de producción, así como las redes de comercialización y distribución tradicionales y modernas.



Promueve la colaboración en la cadena aumentando la transparencia y mejorando los mecanismos para compartir el riesgo.
Es escalable en el mediano plazo. El número de actores involucrados puede aumentar y/o el modelo puede ser replicado en otras cadenas de valor del sector.
Fomenta fuentes de ingresos diversificados

**Fuente:** Guía de modelos de negocios inclusivos (FAO, 2019)

Cabe señalar que en la guía de modelos de negocios inclusivos de la FAO (2019) menciona que los elementos de competitividad e inclusividad pueden representar fuerzas opuestas. Por lo tanto, es probable que sea necesario hacer concesiones si se desea que un modelo de negocio que es inclusivo para los productores de pequeña escala genere utilidades y crezca como una empresa. El concepto y la metodología de MNI ayuda a aclarar estos aspectos por medio de las características del mismo (Tabla 3), para promover modelos de negocio que aumenten los ingresos de los productores de pequeña escala y a la vez contribuyan a cadenas de valor agrícolas más competitivas y eficientes.

**Tabla 3. Principios de competitividad de la guía de modelos de negocios inclusivos de la FAO**

<i>Principios de competitividad</i>	
<i>Principio</i>	<i>Parámetros a evaluar</i>
Manejo estratégico Acceso a oportunidades de mercado	El modelo de negocios es eficiente (ej. entrega oportuna, calidad, pronto pago).
	El modelo genera un ingreso apropiado para los pequeños productores
	Existen otros factores que limitan la generación de ingresos apropiados.
	El margen por producto es apropiado.
	Los actores ganan lo suficiente en el modelo para seguir participando en él.
	La utilidad neta es atractiva para los participantes
	El modelo de negocios es escalable para cada una de las partes. Para los productores, es posible comercializar un mayor volumen. Para el comprador, es posible incluir un mayor número de productores.
	El modelo es rentable para todos los actores.
	El modelo promueve la mejora continua (existen mecanismos que permiten identificar problemas o cuellos de botella e implementar acciones en común para su solución).
	El modelo promueve la innovación.
Existen condiciones y mecanismos de compra/entrega adecuados a las	

	necesidades de los pequeños productores.
Coordinación entre actores	Los actores colaboran para hacer negocios y resolver problemas.
	Existen mecanismos factibles para mejorar la colaboración entre actores.
	Existen mecanismos transparentes de fijación de precio.
	Se utilizan mecanismos de comercialización flexibles que facilitan la participación de pequeños productores
	Existen mecanismos para el intercambio de información entre actores (mecanismos formales o informales).
	Los actores del modelo de negocio reconocen su interdependencia.
	Existen incentivos dentro del modelo de negocio para promover la colaboración (mejores precios, bonos por ventas).
	Ambos actores del modelo conocen los estándares de producto requerido (calidad, especificaciones, otros).
Respuestas a las demandas de las comunidades	El modelo fortalece capacidades de los actores en relación a la demanda de los consumidores
	Los actores tienen acceso a información de mercado.
	Los actores tienen acceso a servicios financieros.
	Existen servicios de soporte apropiados a las necesidades de los pequeños productores

**Fuente:** Guía de modelos de negocios inclusivos (FAO, 2019)

Para la FAO, los modelos de negocio inclusivos promueven la integración de pequeños agricultores al mercado, con el principio de que existen beneficios mutuos para los productores y la comunidad de negocios. Indistintamente de la definición de MNI utilizada por cada organización, el concepto de modelo de negocio inclusivo incluye dos aristas fundamentales: la integración de pequeños productores agrícolas y el aumento de la competitividad y rentabilidad. Ambas aristas tienen el propósito que la repartición de las utilidades sea equitativa.

### **Metodología**

Los modos de consumo y los medios de acceso a servicios y productos, de modo que los clientes demandan no sólo la innovación en los modelos de negocios, sino que las empresas desarrollen la capacidad de anticiparse a sus necesidades (Méndez, & Andreu, 2015). En este contexto, para responder a la pregunta ¿cuáles son las características de los modelos de negocio inclusivo, particularmente para la integración de los pequeños agricultores?, se consideró útil darle un diseño de tipo exploratorio a esta investigación dividido en dos etapas.

En la primera etapa del estudio para responder las preguntas específicas que muestran en la tabla 3 se revisa sistemáticamente la literatura de la IA desde la perspectiva empresarial como una iniciativa para avanzar en el conocimiento de los modelos de negocios digitales.

**Tabla 4. Preguntas guía para el análisis de los modelos de negocios inclusivos**

Pregunta	Justificación
P1: ¿Por qué las empresas se integran a su modelo de negocios la base de la pirámide?	Describe el contexto de la cuarta generación de la BoP en el modelo de negocios.
P2: ¿Qué sabemos sobre las dimensiones de la base de la pirámide desde la perspectiva de la estrategia empresarial?	Busca entender el contenido de estrategia empresarial
P3: ¿Cómo las estrategias de negocio se orientan a la base de la pirámide?	Busca entender el modelo de negocio inclusivo desde el punto de vista de la estrategia y la competitividad empresarial.

En la segunda etapa, se seleccionaron seis empresas mexicanas, bajo el criterio de ser consideradas como modelos de negocios digitales y estar calificadas como líderes en México, que se muestran en la tabla 4

### **Resultado del Índice de negocios inclusivos 2018**

Se debe agregar que una forma de presentar empresas competitivas que incluyan a los NI y RSE, es con ayuda del índice de Negocios Inclusivos que presenta Ramírez (2018), este índice según los autores, utiliza indicadores rigurosos alineados con los estándares actuales de inclusión para cuantificar los avances de los corporativos participantes, entre los que se encuentran negocios de diferentes tamaños y sectores.

Ramírez (2018) presenta que la metodología se concentró en siete ejes de evaluación con distintos porcentajes de valor:

1. Visión y estrategia (5%). Se calificó la integración de políticas inclusivas para grupos vulnerables en el crecimiento a corto y largo plazo de la empresa.
2. Métricas (10%). Uso de indicadores específicos de programas de inclusión al interior y exterior de la compañía, así como el impacto económico, social y competitivo que tuvo en la estrategia.

3. Personas (15%). Se tomaron en cuenta las políticas empresariales que promueven la incorporación de grupos vulnerables al interior y exterior de la empresa.
4. Organización (15%). Se evalúa la capacidad de la empresa para enfrentar las disrupciones de la economía 4.0 con base en estrategias de inclusión de grupos vulnerables.
5. Procesos (15%). Mecanismos transparentes y medibles de políticas incluyentes que produzcan valor para todos.
6. Marketing y comunicación (15%). Comunicación con audiencias internas y externas sobre los planes, estrategias y resultados de las iniciativas de inclusión.
7. Iniciativas de negocios inclusivos (25%). Capacidad para internalizar y ejecutar proyectos que generen valor para todas las partes interesadas.

Además, se asignó una puntuación extra de 0.25 a aquellos participantes que contaran con otras iniciativas de responsabilidad social (RS) sin ahondar en el impacto o la estrategia.

Los resultados se dividieron en cinco categorías que prueban el nivel de avance estratégico y operativo de los proyectos, y el compromiso de la compañía:

1. Reconocimiento. Identificación de la necesidad de incluir a grupos vulnerables en políticas y prácticas.
2. Iniciación. Modificación de políticas internas para incluir y diseñar proyectos de inclusión en la cadena de valor.
3. Piloto. Elaboración de estrategias inclusivas alineadas a los objetivos de la empresa.
4. En operación. Innovación en productos y prácticas a partir de modelos sostenibles de negocios.
5. Transformación. La sustentabilidad es el motor del proceso productivo de la empresa.

### **Empresas incluyentes de México**

Ramírez (2018), presenta una muestra de las empresas más incluyentes de México clasificadas por medio del índice de negocios inclusivos, entre las cuales se pueden destacar a las siguientes:

#### **Nestlé México**

Con una puntuación de 5.0, Nestlé se posicionó en el segundo lugar del Índice de Negocios Inclusivos 2018 en la categoría de Transformación. Su estrategia de Creación de Valor Compartido cuenta con programas de abastecimiento de maíz, cacao y café en los que integra a pequeños

agricultores en su cadena de valor, fomentando su desarrollo. El Plan Maíz por México es una iniciativa que Nestlé realiza junto con el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo. Su objetivo es capacitar a los agricultores en técnicas sostenibles de cultivo para satisfacer al 100% su demanda de maíz y trigo con producto mexicano para el 2022.

El Plan NESCAFÉ apoya y capacita a los productores de las zonas cafetaleras en Chiapas, Oaxaca, Veracruz y Puebla ofreciéndoles asistencia técnica, entrenamiento en buenas prácticas de producción, certificación 4C, entre otros beneficios. El corporativo igualmente cuenta con políticas de inclusión y equidad para elevar la calidad de vida de sus colaboradores, consumidores y las comunidades. Nestlé tiene un retorno de cuatro pesos por cada uno que invierte en sus programas de abastecimiento de maíz, cacao y café.

### **Restaurantes Toks**

Toks también entró al *ranking* de las empresas más incluyentes de México con 5.0 de calificación en la categoría de Transformación. La compañía es reconocida principalmente por sus Proyectos Productivos, un programa de negocios inclusivos que respalda el trabajo de los pequeños productores locales de café, chocolate, mermelada, miel, granola y mole, dando visibilidad a su negocio y ampliando sus oportunidades de desarrollo.

Asimismo, Toks emprende programas de reinserción social dirigidos a jóvenes que hayan tenido algún conflicto con la ley o se estén recuperando de alguna adicción. Prueba de ello es Hope Truck, una iniciativa que capacita y ofrece empleo en *food trucks* a jóvenes vulnerables en los estados de Chiapas y Baja California. De igual modo, la empresa se ha aliado con organizaciones como Fundación Reintegra para impartir a los jóvenes talleres de serigrafía y panadería que, más adelante, les sirvan como experiencia profesional para futuros trabajos o emprendimientos.

### **PepsiCo México**

A nivel global, PepsiCo es una de las compañías líderes en temas de RS. Además de ser una de las empresas más incluyentes en México, es una de las más éticas en el mundo. Su compromiso es tener un negocio que no solo entregue altos rendimientos financieros sino que responda a las necesidades de los 200 países y territorios en los que tiene presencia.

Por medio de su Programa de Agricultura Sustentable, el corporativo diseñó un plan para potenciar el desarrollo de la industria de aceite de palma de manera sostenible en México, ya que nuestro país es una de las regiones productoras más importantes para la compañía. El objetivo es enseñar a 157 pequeños productores en Tabasco a adoptar prácticas sostenibles de cultivo para que maximicen sus beneficios económicos y, al mismo tiempo, protejan el ambiente.

## **CEMEX**

CEMEX es el líder global en la industria de materiales de construcción y es uno de los corporativos que tienen de un fuerte vínculo con la comunidad, un rasgo que se entrevé en sus modelos de negocios inclusivos y el empoderamiento de las comunidades. CEMEX Ventures es una plataforma que apoya proyectos disruptivos y revolucionarios provenientes de *startups*, emprendedores, universidades y otros actores brindándoles financiamiento, conocimientos y abriéndoles una red de *networking* para ampliar el alcance de sus trabajos.

La empresa también promueve el intraemprendimiento al interior de su organización; gracias a esto, los colaboradores de CEMEX han creado cinco proyectos que han impactado a alrededor de un millón de clientes, como Patrimonio Hoy, el cual ofrece asistencia técnica y materiales de obra a familias de bajos recursos para que puedan construir, remodelar o ampliar su hogar.

## **Telefónica Movistar México**

Otra de las empresas más incluyentes en México es Telefónica cuya visión es crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida para que las personas elijan “un mundo de posibilidades infinitas”.

Una parte de su estrategia de Responsabilidad Corporativa es fomentar la inclusión digital y mejorar la calidad educativa en América Latina. Aulas Fundación Telefónica es un programa que se enfoca en concientizar y capacitar a los profesores en conocimiento digital para que los niños tengan las habilidades necesarias para desenvolver su máximo potencial en una sociedad digitalizada.

Otros programas e iniciativas que la hacen una de las empresas más incluyentes de México son la Escuela de Educación Disruptiva, Laboratorio de Ciudadanía Digital, la campaña de aprendizaje “Pilar y su celular”, así como sus esfuerzos para cerrar las brechas geográficas y económicas entre sus usuarios.

## **KidZania**

Aunque muchas personas ven a KidZania solamente como un parque de diversiones para niños, tiene un fuerte compromiso con la RS, tal como lo demuestra el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) que le ha sido otorgado por 12 años consecutivos.

En materia de inclusión, el 10% de su plantilla laboral está conformada por adultos mayores y personas con discapacidad; el 80% de los jóvenes que trabajan en KidZania son estudiantes, quienes tienen la oportunidad de continuar sus estudios y tener un empleo para costear sus gastos. Sin embargo, la acción en la que más impacto tiene es en el desarrollo de los niños que acuden a sus instalaciones ya que no solo juegan y se divierten, sino aprenden acerca de la importancia del

ahorro y el gasto eficiente, el cuidado del ambiente y los recursos naturales, los procesos de producción en un negocio, las leyes de su país y más.

### **Conclusiones**

El objetivo de esta revisión ha sido mostrar la evolución de la teoría de la BoP desde la perspectiva empresarial. Revela las razones por las que las empresas integran a la estrategia de negocios e ilustran las principales implicaciones en el diseño y rediseño de modelos de negocios inclusivos. Los modelos de inclusivos se caracterizan por integrar a la propuesta de valor la integración de pequeños productores de la base de la pirámide que van desde la dimensión de proveeduría hasta actividades comerciales y servicios, que se están transformando para personalizar y flexibilizar la entrega de productos y servicios. Por último, identificamos múltiples dimensiones con respecto a la responsabilidad social que apoyan la ejecución de la estrategia para mejorar la posición competitiva de los negocios.

En este sentido, no es suficiente conocer el mercado, el producto o servicio, sino que debe entenderse el contexto de consumo cuyo beneficio se traduce en garantizar la personalización, adaptación y flexibilidad para acceder y disponer de éstos en la base de la pirámide. En este escenario, uno de los principales retos, que enfrenta una empresa, es diseñar programas de responsabilidad social que incorporen la dimensión social, los conocimientos y los factores clave de competitividad para alentar la reconfiguración de los modelos de negocios bajo los principios de legalidad, equidad e inclusión.

Agradecemos al Instituto Politécnico Nacional por el apoyo financiero al Proyecto de la Secretaría de Investigación y Posgrado con número de registro: 20182076 que se realiza en la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración como parte de la línea de investigación de Desarrollo Sustentable del programa de Maestría en Administración de Empresas para la Sustentabilidad.

### **Referencias**

- Borchardt, M., Ndubisi, N. O., Jabbour, C. J. C., Grebinevych, O., & Pereira, G. M. (2019a). The evolution of base of the pyramid approaches and the role of multinational and domestic business ventures: Value-commitment and profit-making perspectives. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.013>
- Cajiga, C. (2018). *El concepto de responsabilidad social empresarial*, CEMEFI. [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

FAO. (2019). *Guía de modelos de negocios inclusivos. Mejorando las relaciones entre grupos de productores y compradores de productos agrícolas*. <http://www.fao.org/3/CA3004ES/ca3004es.pdf>

Fomin (2009): *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. (Cabe mencionar que el autor participó en la elaboración del texto como miembro de un órgano consultivo formado por expertos de América Latina).

Lashitew, A. A., Bals, L., & van Tulder, R. (2020). Inclusive Business at the Base of the Pyramid: The Role of Embeddedness for Enabling Social Innovations. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 421–448. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3995-y>

Musso, N. y L. Ulla (2009): *Responsabilidad social empresarial e inclusión económica y social. Negocios inclusivos: casos de buenas prácticas nacionales*. Córdoba: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)-Fundación AVINA.

Observatorio de multinacionales en américa latina, OMAL. (2012). *Negocios inclusivos*. <http://omal.info/spip.php?article4815>

Prahalad, Coimbatore Krishnarao, & Hart, S. L. (2010a). The fortune at the bottom of the pyramid. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 1(2), 1. <https://doi.org/10.19177/reen.v1e220081-23>

Ramírez, A. (2018). Las empresas más incluyentes de México, *Expok*. <https://www.expoknews.com/empresas-mas-incluyentes-de-mexico/>

Reficco, E. A., & Marquez, P. (2012). Socially Inclusive Networks for Building BOP Markets. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1112969>

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>