



## NEGOCIOS INCLUSIVOS O DE BASE DE LA PIRÁMIDE. UNA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO EN EL MARCO DE LA RSC<sup>1</sup>

**Verónica Silva<sup>2</sup>**

Investigadora PEEE

Universidad Alberto Hurtado

ssilva@uahurtado.cl

### Esquema

El propósito de este documento

- I. ¿De dónde surge el concepto Base de la Pirámide (BdP)?
- II. Destacando ideas básicas de la BdP
- III. Implicancias de las propuestas sobre BdP
- IV. Relación de la BdP con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
- V. Visiones y evolución de las propuestas de BdP
- VI. Una reflexión sobre políticas públicas y la BdP

Bibliografía

### EL PROPÓSITO DE ESTE DOCUMENTO

Trabajar con la Base de la Pirámide (BdP), esto es la población de menores ingresos, es un enfoque que procede del estudio y de los argumentos de los negocios, en particular grandes empresas globalizadas. Enfoque que prevé que las empresas pueden contribuir por medio de mecanismos de mercado a aliviar la pobreza y con el concurso de otros esfuerzos, como la ayuda financiera al mundo en desarrollo y mejoras en la gobernabilidad de éste.

Esta nueva forma de atención a la población más pobre mediante negocios rentables, que se ha venido operacionalizando crecientemente, tiene efectos importantes en términos de innovación y constituye por tanto un aporte con

---

<sup>1</sup> El presente documento se ha realizado para el Área de Investigación del Programa de Ética Empresarial y Económica de la Universidad Alberto Hurtado (PEEE).

<sup>2</sup> La autora agradece los comentarios y sugerencias recibidos de: Andres Suárez, Beatriz Calderón y Paola Berdichevsky.

mérito suficiente para ser considerado en las propuestas de desarrollo. Del mismo modo que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC o RSE) puede verse como la perspectiva micro que contribuye a nivel macro al Desarrollo Sostenible (DS), la BdP contribuye en un campo más específico para avanzar hacia este desarrollo en sus dimensiones económica, social y ambiental.

Estos enfoques e iniciativas pueden resultar de mayor valor para países en desarrollo, donde se encuentra además la mayor parte de la población de menores ingresos. Siendo a su vez algunos de estos países –como China, India, Brasil– los nuevos motores de crecimiento económico global y por tanto determinantes del mercado futuro.

Pero la literatura muestra un acotado, aunque creciente, número de casos exitosos, de modo que hay un trabajo pendiente de implementación, exploración y análisis de experiencias. Desde allí, la pregunta siguiente es ¿de qué modo pueden multiplicarse los ejercicios con impacto positivo y qué papel le cabe a los distintos actores sociales para que estas ideas sean una efectiva contribución al desarrollo?.

En ese contexto, el presente trabajo se propone examinar los principales aportes en curso, refiriendo las experiencias que los alimentan, la crítica y la evolución que presenta el enfoque, así como su relación con la RSC. El fin de esta revisión es estimular el interés de actores públicos y privados articuladamente en acciones que involucran a la BdP.

De este modo, el documento se inicia con una mirada a los orígenes del concepto, interesantemente generado en el ámbito de la estrategia de negocios. En seguida, una presentación de los elementos básicos del enfoque de BdP para llegar a las implicancias que derivan de sus propuestas. De allí, se analiza la relación de este enfoque con las ideas respecto de la responsabilidad social, con el intento de mostrar su proximidad y la incidencia que tiene precisamente la preocupación por la RSC sobre la generación de modelos de trabajos con la BdP. Finalmente, explora cómo se ha ido enriqueciendo este último concepto, desde su alcance como consumidores hacia socio de negocios, dando paso además a significativas innovaciones sociales que pueden contribuir al desarrollo. Y el desenlace natural apunta a interrogarse sobre el papel –si corresponde– que le cabría a la política pública en estos esfuerzos para estimular el desarrollo de estos modelos.

## I. ¿DE DÓNDE SURGE EL CONCEPTO DE BASE DE LA PIRÁMIDE (BDP)?

Hablar de la Base de la Pirámide (BdP), necesariamente remite al profesor indio de la Universidad de Michigan, C.K Prahalad, reconocido internacionalmente como especialista en estrategia corporativa y valor agregado de la alta gerencia. En un libro del año 2005, este indicaba que ha completado una década pensando en la temática del qué hacer respecto de la población más pobre, o BdP, entendiendo que ello requería de un nuevo enfoque (Prahalad, 2005).<sup>3</sup> Cabe señalar, que en esta línea, el trabajo con este segmento de la población también es referido como “Negocios de Inclusión” (NI), “Oportunidades para la Mayoría” (OM) o “Mercado de la Mayoría” (MM).<sup>4</sup>

Puesto que las soluciones tradicionales con que se ha abordado la pobreza y la participación de actores como ONGs y Estados no han sido suficientes, el autor mencionado identifica en la capacidad de inversión y otros recursos de las grandes firmas un aporte a la construcción conjunta requerida para enfrentar el problema. Más aún, indica que la BdP *“debe convertirse en elemento clave de la misión central de las grandes firmas del sector privado”*, que *“de la creación conjunta de un mercado en torno a las necesidades de los pobres puede resultar el alivio a la pobreza”* y que la conversión de la BdP *“en mercado activo es, en esencia, una actividad de desarrollo”* (Prahalad, 2005: pp.ix-x). Esto es, un nuevo paradigma de mercado para combatir la pobreza (Prahalad y Hammond, 2005).

La ruta de Prahalad en este empeño no resultó simple y desde un primer intento en 1997 enfrentó reticencias. Como el mismo indica, este esfuerzo seminal lo desarrolló con un colega, Stuart Hart, quien se planteaba objetivos similares desde la perspectiva del desarrollo sostenible. El documento de trabajo conjunto “Las estrategias para la base de la pirámide”, solo debió circular por Internet, desde donde atraería la atención de ejecutivos de importantes empresas.<sup>5</sup> Más adelante, tendría la oportunidad de debatir las ideas con otros actores y colegas en diversos foros y publicar dos artículos

---

<sup>3</sup> El referido libro de Prahalad, 2005, es un insumo básico para el presente documento.

<sup>4</sup> Estos son conceptos más difundidos en América Latina, con matices sobre sus objetivos, que se trabajan en organismos de cooperación internacional como el BID, la Agencia de Cooperación Holandesa (SNV) o FUNDES y AVINA. Por su parte, el WBCSD refiere con fines análogos su “Proyecto de condiciones de vida sostenibles” (WBCSD, 2006) y el PNUD su iniciativa “Crecimiento de mercados inclusivos” (<http://www.growinginclusivemarkets.org/home-es>).

<sup>5</sup> Referido en Hart, 2008, como “Raising the Bottom of the Pyramid”.

claves en el tema: de nuevo coordinado con S.Hart “La fortuna en la base de la pirámide” y con Allen Hammond “Atender a los pobres del mundo de manera rentable”.<sup>6</sup> A partir de ellos, logra avanzar más sistemáticamente en su propósito. En el último caso, es interesante notar que ambos autores vienen de perspectivas diferentes, ya que mientras Prahalad se ha desarrollado en el mundo microeconómico de la empresa – estrategia corporativa–, Hammond procede del ámbito de la innovación y el desarrollo sustentable en un organismo de análisis global, el World Resource Institute.

Desde esos primeros antecedentes, la experiencia revela pocos casos exitosos, aunque se suman en los últimos años, pero de ellos se concluye que el cambio de la faz de la pobreza puede hacerse con soluciones de alta tecnología, iniciativa privada, soluciones de mercado, vinculación de múltiples organizaciones y capacidad de gobernanza. Esta constatación es avalada por los seis casos presentados en extenso en el libro citado de Prahalad, los que recogen varias experiencias de la India y algunas de América Latina: Brasil, México y Perú, en sectores tan diferentes como la salud, los servicios financieros–comercialización y la vivienda.<sup>7</sup> Son experimentos que “van por buen camino”, en términos del autor, y por tanto con un gran potencial de aprendizaje, representan además un escenario de ganancia para todos, para el consumidor de la BdP y para la firma, donde ambos generan valor, con renovación institucional y mayores grados de eficiencia / bienestar al sistema involucrado (Prahalad, 2005).

Sin embargo, parece ser muy pronto para contar con datos que ilustren la eficiencia de los modelos en este campo respecto de los resultados económicos del conjunto del negocio (Mutis y Ricart, 2008).

### **El problema**

La BdP es el conjunto de más de cuatro mil millones de personas, o 65% de la población mundial, que constituye el escalón económico más bajo y vive con mucho menos que dos dólares al día.<sup>8</sup> Es decir, se trata de población pobre,

---

<sup>6</sup> Estos artículos, referidos en la bibliografía del presente documento, aparecieron respectivamente en: Strategy + Business como “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, en enero de 2002 y en Harvard Business Review (HBR), como “Serving the world’s poor, profitably”, en septiembre de 2002. El segundo artículo, de Prahalad y Hammond, bajo el nombre de “Atender a los pobres del mundo, rentablemente”, reapareció en la edición de agosto 2005 de la misma revista como lo mejor de HBR. Y de este modo será referido en lo que sigue del documento.

<sup>7</sup> Esos casos son los siguientes: a) Salud: Voxiva (Perú), Sal Annapurna (India), Pie de Jaipur (India); b) Servicios financieros (y comerciales): Casas Bahía (Brasil), Banco ICICI (India); y c) Vivienda: CEMEX (México).

<sup>8</sup> Esto es, menos de US\$ 1.500 per cápita anual según paridad del poder de compra para la BdP y mayor a US\$ 20.000 para la cima de la pirámide. En la cima se encuentra la población rica, con menos de 100

con necesidades básicas insatisfechas y sin poder acceder al mercado, pero que de acuerdo a Prahalad son “*empresarios con alta capacidad de recuperación y consumidores con sentido de valor*” (p.5). Este también indica que los consumidores de la BdP, con un gran espíritu emprendedor, aprovechan el acceso a la información que le permite el contacto –en relación simbiótica– con las grandes empresas y evolucionan en su capacidad de adaptación y recuperación, dando origen a una verdadera transformación social (Prahalad, 2005).

En los términos del BID, se trata de una “mayoría”, ó 70% de la población de América Latina (360 millones de personas), cuyo poder adquisitivo mensual es de US\$300 o menos (Ramos y otros, 2007: p.3). Y hasta la fecha, esta población –con un sinnúmero de carencias– no ha recibido atención o ha sido “invisible” a las decisiones de grandes actores económicos.

La percepción predominante que existe en el mundo de la empresa sobre la BdP está llena de mitos frente a una realidad que va más allá de su poder adquisitivo agregado debido a su tamaño. Efectivamente, esta población muestra una favorable actitud a consumir productos y servicios de tecnología, también artículos de “lujo” y no solo para satisfacer necesidades básicas,<sup>9</sup> sus consumidores están conectados, cuenta con sentido de marca (productos de aspiración), paga precios más altos por muchas cosas y la gran mayoría vive en ciudades densamente pobladas con acceso físico al mercado.<sup>10</sup> Por otra parte, su dependencia de medios informales de subsistencia, que constituyen verdaderas trampas de pobreza, significa también un potencial de movilización de ingresos significativo.<sup>11</sup> De modo que plantean un desafío estimulante a las empresas.

Un motivo más para prestar atención a la BdP son las tendencias observadas en los países en desarrollo –donde se concentra esta población– en términos de mayor apertura y participación del sector privado en la economía (Prahalad y Hammond, 2005). Países de alta heterogeneidad territorial y sectorial respecto de la BDP (véase recuadro).

---

millones de personas y una brecha de ingresos per cápita creciente con la BdP. Los escalones intermedios incluyen a los pobres de PD y la clase media emergente de los PED (Prahalad y Hart, 2002).

<sup>9</sup> Lo demuestra la rápida penetración de los teléfonos celulares. Prahalad indica que los pobres de Bangladesh gastan hasta un 7% de sus ingresos en conectividad.

<sup>10</sup> Los pobres rurales en cambio enfrentarían una denominada “oscuridad de medios” que expresa su dificultad de acceso no solo al mercado sino también al conocimiento.

<sup>11</sup> El sector informal puede representar de 40 a 60% de la actividad económica en PED (Prahalad y Hart, 2002). Hart, 2008, habla de tremenda energía empresarial en este sector.

### Los mercados de la BdP en países en desarrollo (PED)

Un estudio realizado a nivel global por IFC-WRI, 2007, aborda los *mercados* de la BdP para cuatro regiones en desarrollo –Asia, Europa Oriental, Latinoamérica y el Caribe, y África– en sectores tan variados como: salud, información y comunicaciones, agua, transporte, vivienda, energía, alimentos y servicios financieros. Sectores analizados mediante dimensiones como: tamaño, segmentación y localización del mercado, nivel de gasto de los hogares, evidencia de la “sanción de la BdP” y papel de las tecnologías. Lo que presenta grandes heterogeneidades tanto sectorial como geográficamente: con una preponderancia de los alimentos en cuanto a tamaño; niveles variables de segmentación; gasto de los hogares más altos en América Latina, entre otros. Sin embargo, existen algunas características relativamente comunes a sectores y regiones, como una mayor concentración en áreas urbanas –especialmente en E.Oriental y A.Latina–, y la existencia de “sanción por BdP” para la mayoría de los sectores.

Otra constatación que arroja el estudio citado es que hay innovaciones importantes para atender la BdP especialmente en los sectores de vivienda, agricultura, bienes de consumo y servicios financieros; siendo el caso de la telefonía móvil el más sorprendente en cuanto a penetración de mercados de la BdP a la fecha. Por su parte, los sistemas privados de acueductos urbanos han encontrado obstáculos financieros y políticos en los países en desarrollo y el sector energético ha tenido éxitos limitados para proveer electricidad fuera de la red a precios razonables (IFC-WRI, 2007).

Complementariamente, producto de una conferencia realizada por la Escuela de Negocios de Harvard en diciembre de 2005 (“A Conference on Global Property: Business Solutions & Approaches”), se logró abordar en 32 estudios casos el papel del sector privado para atender las necesidades básicas de la BdP, así como los sectores de venta al detalle, bienes de consumo y tecnológico. Dicho trabajo logró caracterizar entre otras cosas, la marcada heterogeneidad multifactorial de la BdP, el papel del sector público para incentivar al sector privado en la atención de las necesidades básicas, la necesidad de abordar las brechas culturales existentes entre ellos, el papel de organizaciones locales y la diversidad de formas que puede tomar la inserción de la BdP en las cadenas de valor de las empresas (AVINA, 2007 b).

Por su parte, el BID da cuenta de las limitaciones del mercado para alcanzar a la “mayoría de la población” de América Latina y el Caribe, con un impacto negativo en el crecimiento económico al reducir el potencial de mercados internos y desaprovechar las potencialidades de esa población. Impacto que también tiene efectos perniciosos sobre la vida civil y política. Inestabilidad, pobreza, desigualdad y exclusión son las manifestaciones de esta situación, las que van de la mano de economías informales e inadecuado acceso a servicios básicos, deficiencias que a su vez limitan la capacidad de esas mayorías para desarrollar oportunidades económicas. En función de estas condiciones el BID ha planteado su programa “Oportunidades para la mayoría” (OM), que en primera instancia aborda seis aspectos: identificación ciudadana, democracia financiera, generación de empleos y espíritu empresarial, servicios de infraestructura básica, tecnología de información y las comunicaciones, y vivienda. Materias todas en que las asociaciones entre actores pueden potenciar las capacidades de cada uno, en particular sector privado, gobierno y organizaciones no gubernamentales (BID, 2006).

Al no participar del mercado, esta población tampoco puede beneficiarse de las ganancias potenciales de la globalización; de hecho esta puede sufrir peores condiciones de mercado que los otros segmentos de éste. Es decir,

más que considerar la pobreza de la BdP como el argumento que apoya el trabajo con ésta, es el hecho de no ser partícipe del mercado global y por tanto no beneficiarse de este (IFC–WRI, 2007).

Más concretamente, existirían cuatro fuentes de oportunidades para que la gran empresa se involucre en el trabajo con la BdP: i.) mercados grandes y atractivos por sí mismos; ii.) mercados donde es posible apalancar innovaciones locales que empujan oportunidades globales; iii.) innovaciones procedentes de este mercado que pueden aplicarse a mercados desarrollados; y iv.) lecciones de este mercado que pueden influir en prácticas gerenciales de la empresa (Prahalad, 2005: pp.75 y ss.).

A ello se suman nuevas condiciones y oportunidades para desarrollar estos negocios, como la comunicación más rápida y barata, nuevas expectativas públicas respecto a las empresas, nuevos y mejores aliados disponibles (ONG, OSC), mejores condiciones en los PED y el refuerzo mutuo entre cooperación e inversiones (IED) (WBCSD, 2006). Es decir, una nueva oportunidad de crecimiento para el sector privado y también un estímulo a la innovación.

### **Avanzando en el concepto**

En ese escenario, el espíritu empresarial y la capacidad inventiva de los ejecutivos de grandes empresas tendrían mucho que aportar para abordar el desarrollo del mercado inexplorado de la BdP, combinando capacidades locales, conocimiento de mercado y las mejores prácticas globales.<sup>12</sup> En el caso de las corporaciones multinacionales (ET), los aportes pueden proceder de sus recursos, su saber tecnológico, las redes de distribución o su experiencia en marketing y el respaldo financiero.<sup>13</sup> Esto es, muchas ventajas que no siempre estarán disponibles en empresas nacionales.

Con tales recursos, una manera innovativa de enfrentar la pobreza y mejorar la calidad de vida de la BdP, puede ser al mismo tiempo motor de crecimiento y comercio global. Prahalad va un poco más lejos, en términos de plantear un “*capitalismo incluyente*” de la población de la BdP.<sup>14</sup> Un nuevo enfoque que, a su juicio, no está en el ámbito de la filantropía o de la responsabilidad social

---

<sup>12</sup> Es decir, “grandes corporaciones deberían resolver grandes problemas” (Prahalad y Hammond 2005: p.95).

<sup>13</sup> Cabe anotar que las 200 principales ET generan alrededor del 30% del PIB mundial, mientras participan con menos del 1% de la fuerza de trabajo global. Por lo anterior y habida cuenta que el grueso de la BdP se encuentra en PED, cabría producir en estos países más que extraer riqueza de ellos para acortar la brecha entre ricos y pobres (Prahalad y Hart, 2002).

<sup>14</sup> También se ha indicado que el “capitalismo inclusivo” es una nueva forma en que las ET deberían mirar la globalización y dar oportunidades para mejorar la calidad de vida de los sectores más pobres, lo que sería crítico a la estabilidad y salud de la economía global y al éxito persistente de estas mismas empresas (Prahalad y Hart, 2002).

corporativa (RSC), pero que sin embargo, supone al igual que esta última, la interacción entre múltiples agentes. En esa perspectiva, sería una actividad que apunta al desarrollo, entendido como transformación social.

Con lo indicado, Prahalad sugiere convertir la BdP en parte integral del trabajo del sector privado, puesto que hasta ahora ha estado fuera de la lógica de las grandes empresas y pareciera que la visión predominante es que el alivio de la pobreza no puede pasar por soluciones de mercado. Aun más, en la práctica esta población enfrenta condiciones de mercado que le resultan poco favorables. Muchas veces deben enfrentar mayores precios y/o menor calidad –lo que se conoce como: “sanción por pobreza”, “sanciones de la BdP” o “sobrepeso para los pobres”– derivados de monopolios locales e ineficiente acceso a la distribución, entre otros. Esta situación puede agravarse en el caso de los pobres rurales o de quienes habitan en lugares remotos. A ello se suman los problemas de desinformación del consumidor, el difícil acceso a financiamiento y retos culturales, entre otros.

Aún así, el enfoque no ha estado ausente de crítica, entendiéndolo como una forma de “obtener ganancias de los pobres” o debido a la vulnerabilidad e indefensión que muestran, por explotación corporativa, trabajadores de bajos ingresos y consumidores mal informados. Mientras que lo que realmente debería interesar es aumentar “el ingreso real de los pobres” (Hart, 2008).

El contra argumento es que existiendo razones de preocupación, también es cierto que la BdP ya sufre las consecuencias de mercados ineficientes e intermediarios explotadores. De modo que, la llegada de nuevos servicios o bienes puede contribuir a mejorar su calidad de vida. Por otra parte, no existen suficientes recursos de caridad y el sector público no es capaz de satisfacer todas las necesidades (IFC–WRI, 2007).

Pero el debate no concluye allí, la evidencia recogida en algunos casos latinoamericanos muestra que si bien en el trabajo con la BdP, en particular encadenamientos con Mypes, hay contribuciones a la generación de empleo y competitividad de estas, la existencia de prácticas de terciarización o reparto poco equitativo de riesgos y utilidades redundan en resultados no totalmente positivos (Ramos y otros, 2007).

Enfrentando esas situaciones, uno de los primeros documentos sobre estos temas plantea que existirían cuatro requisitos para llevar la BdP al mercado: i.) crear poder de compra, básicamente mediante crédito (como las microfinanzas de Yunus) o aumentar la potencialidad de ingresos de esta



población; ii.) dar forma a las aspiraciones, mediante educación y con tecnologías que permitan ahorrar consumo de energías; iii.) mejorar el acceso físico y económico de estas personas, en alguna medida mejorando la distribución, pero muy especialmente potenciando la comunicación o acceso a información mediante TICs;<sup>15</sup> y iv.) ajustar soluciones locales, combinando la tecnología avanzada con condiciones específicas del lugar (Prahalad y Hart, 2002). Los casos analizados en diversas fuentes dan cuenta de condiciones similares, abordadas creativamente en muchos de ellos (véase recuadro).

#### **Lecciones de diversos casos de la BdP analizados en América Latina**

Con una experiencia de dos años, la “Alianza para los Negocios Inclusivos”, formada por SNV y WBCSD,<sup>16</sup> ha alcanzado 41 proyectos funcionando, empujados por una co-inversión inicial entre empresa y SNV. En este trabajo se ha constatado el espíritu de emprendimiento de la BdP y el liderazgo de las empresas nacionales para la conformación de estos negocios. Un mayor éxito se ha dado en Ecuador, donde se ha conformado un Superministerio de Inclusión Económica y Social y hay diversos casos con buenos resultados (ejemplo en el sector lácteo ). Por otra parte, se plantean algunos desafíos para la escalabilidad de estos negocios, contextualizada a cada país, como los siguientes: el costo del crédito, la necesidad de diferenciar estas actividades con las de RSE no vinculadas con el negocio principal y la visualización de la escala desde la partida de los proyectos con una visión de largo plazo (Casa de la Paz, 2008 a y SNV-WBCSD, 2008).

Por otra parte, en un examen de integraciones productivas verticales entre grandes y medianas empresas con Mypes (de la BdP), se ha evaluado que sector, tamaño o país de origen de las empresas mayores no parecen ser determinantes. En general, los vínculos no se crean espontáneamente debido a las heterogeneidades entre tipos de empresas; y por tanto la mayoría ha surgido de modo reactivo frente a un estímulo interior o exterior, sea este un desafío, riesgo o incentivo. También ha sido un catalizador de estas iniciativas la experiencia de las empresas en RSE que fomenta el desarrollo local o vinculaciones con colectivos. Las dificultades para que las empresas mayores entren en este tipo de acciones derivan de la dificultad de evaluar estas experiencias (costos, beneficios y riesgos), de las fallas de coordinación entre participantes o de las trabas del entorno, por fallas del Estado o del mercado, entre otras. Con todo, la evaluación de impacto sobre las empresas participantes, grandes líderes o Pymes, resulta mayoritariamente alto particularmente para estas últimas (Ramos y otros, 2007).<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Es el caso del proyecto “Lincos”, de Hewlett Packard con el Laboratorio de Medios de MIT y la Fundación para el Desarrollo Sustentable de Costa Rica, orientado a la creación de “Tele centros” para pueblos remotos de la BdP que permiten la prestación de servicios en distintas áreas –telemedicina, micro banca, monitoreo ambiental, entre otros. Actualmente es un proyecto piloto que se prevé expandir desde Centroamérica hasta otros continentes (Prahalad y Hart, 2002)

<sup>16</sup> Estas instituciones corresponden respectivamente al Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y al Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). El campo de acción de la Alianza , que también ha contado con la colaboración del BID, cubre ocho países de la región: Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú (SNV-WBCSD, 2008).

<sup>17</sup> Los casos presentados en el trabajo citado son los siguientes: Amanco-Guatemala, Atuto-Honduras, La Casa-Guatemala, Oyanca-Nicaragua, Bon Appetit-El Salvador, Pao de Acucar-Brasil, Prodem-Bolivia y Starbucks-Costa Rica.

Finalmente, es importante señalar que hasta ahora, sin ajustarse a los problemas en la BdP, los modelos de negocios de grandes empresas multinacionales se replican de países desarrollados a países en desarrollo. De modo que esta nueva perspectiva ofrece una renovación de dichos modelos, los que representan oportunidades de innovación, como se ha indicado, pero también de anticipación a los mercados del futuro y de generación de valor comunitario de largo plazo (Mutis y Ricart, 2008). Por lo mismo, esta perspectiva puede resultar del mayor valor para el desarrollo sostenible de países en desarrollo, donde se encuentra además la mayor parte de esta población de menos ingresos, aunque existe BdP en la mayoría de los países. Siendo a su vez algunos de estos países –como China, India, Brasil– los nuevos motores de crecimiento económico global.

## II. DESTACANDO LAS IDEAS BÁSICAS DE LA BDP

De acuerdo a los antecedentes presentados, los elementos claves involucrados en este enfoque, de donde procede su carácter innovador y portador de potencialidades para el desarrollo, son básicamente los siguientes: la resolución de la pobreza con participación de empresas y por la vía del mercado, una visión renovada del mercado y su necesidad de gobernanza, el papel y articulación de distintos actores sociales, el desarrollo de capacidades de las personas de este segmento –BdP– y su integración en cadenas de valor. En síntesis, la lógica del ganar-ganar de los distintos actores involucrados dentro de un enfoque sistémico y con perspectiva de largo plazo.

### **Contribuciones a la resolución de la pobreza con participación de empresas y por la vía del mercado.**

Dar cuenta de las insuficiencias en el mercado para atender a los consumidores de la BdP, superando los mitos ya indicados, requiere, a juicio de los proponentes de este enfoque, en primera instancia respetarlos y reconocer que ellos pueden ser parte de la solución al problema planteado. A su vez, la conversión de estos en un mercado activo, necesita de una creación conjunta –o “co-creación” como veremos– de diversos actores para disponer de opciones ante este problema y desarrollar la autoestima de la población que la sufre. Con tales esfuerzos, puede alcanzarse una transición de la pirámide al “rombo” según Prahalad, lo que significa que los consumidores de la BdP pasan a formar parte del mercado principal.

La capacidad de consumo necesaria para desarrollar este mercado debe ser atendida de forma diferente a como las empresas abordan otros segmentos

de la pirámide, lo cual representa desafíos de innovación a las empresa en términos de productos, servicios o logística, educando al consumidor y/o previendo nuevas formas de financiamiento. Esto es, asegurando accesibilidad física y económica a un mercado, así como una base de confianza entre los diversos actores. Así, “... *el eslabón perdido suele ser la necesidad de invertir en la educación de los clientes, en tecnología para transformar dicha solución en un producto alcanzable y en los canales de distribución para hacerla ampliamente accesible*” (Prahalad, 2005: p.261). Y se requieren adicionalmente condiciones sobre el propio mercado para que pueda darse un real acceso de la BdP.

### **Una visión renovada del mercado y su gobernanza**

Producir la transformación que pueda incorporar la BdP al mercado requiere incorporar un concepto clave desarrollado por Prahalad, el de “ecosistema de mercado”. Concepto definido como “...*una combinación de formas de empresa privada que coexisten en relación simbiótica*” –esto es, empresas transnacionales, grandes y Pymes, ONG, cooperativas y otras– articulados con una amplia variedad de instituciones que coexisten y se complementan (Prahalad, 2005: p.101). Entre ellas pueden incluirse los gobiernos locales, la comunidad e instituciones académicas y financieras, como indica el mismo autor en diversas secciones de su libro.<sup>18</sup>

La operación eficiente de ese ecosistema o nuevas formas de mercado dependerá a nivel macro de la “gobernanza transaccional”, o “*capacidad para garantizar la transparencia del proceso de transacciones económicas y la posibilidad de hacer cumplir los contratos*” (Prahalad, 2005: p.125). Esta capacidad incluye: leyes para proteger la propiedad, microregulaciones, normas sociales e instituciones que hacen cumplir la ley. Capacidad con la que disminuye la incertidumbre y las posibilidades de corrupción, propósito al que contribuye críticamente la automatización permitida por las nuevas TIC.

La buena gobernanza –centrada en el ciudadano– debe alimentarse de principios rectores, indicadores y mediciones de desempeño. Y el desarrollo de esta, que es responsabilidad tanto del gobierno como de los actores privados, esta asociada a un enfoque de tareas compartidas siempre presentes en estas propuestas.

---

<sup>18</sup> AVINA tipifica los actores de un ecosistema de negocios inclusivos, el que es además necesario para escalar estos proyectos. Distingue así los siguientes, como actores internos: pivote, regulador, legitimador/respaldo, financiador, asesor y la propia BdP; y externos: promotor/impulsor, observador y la comunidad en general (AVINA, 2008 b).

### **Papel y articulación de los distintos actores sociales**

La diversidad de actores es un elemento clave para proveer capital social e institucional, y disminuir el riesgo que representan las iniciativas en este campo, lo cual tiene como contrapartida un aprendizaje y potenciación recíproca que crea valor para todos los involucrados. Lo que anunciamos como “co-creación” de valor,<sup>19</sup> como decíamos, remite a la articulación de gobierno, empresa privada –grandes y pymes–, organizaciones de la sociedad civil, ONGs y empresarios de la BdP. Gobierno facilitando la articulación y contribuyendo con el marco institucional; la empresa privada con sus recursos de inversión, iniciativas y capacidad de gestión e innovación; organizaciones de la sociedad civil y ONG aportando precisamente su proximidad, conocimientos específicos y formas de trabajo con las comunidades donde estos proyectos operan; y empresarios de la BdP con sus iniciativas y potencialidades a la espera de oportunidades de negocios viables.

Cabe destacar que en la última categoría (emprendedores de la BdP), diversas experiencias han mostrado la potencialidad de las mujeres y su inserción en la cadena, como sustentadoras y emprendedoras en comunidades rurales por ejemplo, que disponen del conocimiento sobre las actividades del cuidado, cuentan especialmente con capital social y presentan menores riesgos financieros que los hombres (Pralhad y Hammond, 2005). Por otra parte, si bien se considera al gobierno dentro del conjunto de actores necesarios para llevar adelante experiencias con la BdP, también es cierto que no se expresa muy claramente su participación en los casos ilustrados. Aunque en WBCSD, 2006, y AVINA, 2007 b, aparece con mayor claridad la relevancia de este actor. Por otra parte, universidades, sector financiero y medios de comunicación tienen también papeles potenciales de gran envergadura.

### **La integración de personas de la BdP en las cadenas de valor**

La integración de este segmento de la población se realiza por distintas vías: clientes o

#### **Una panorámica de América Latina**

La exploración efectuada por SNV-BID en su Proyecto Mapeo del Sector Privado – MSP (2008), identificó más de 500 empresas grandes y medianas en 13 países de la región trabajando con el Mercado de la Mayoría (MM) o interesadas en hacerlo. Casi un tercio incluye a este mercado como consumidor final, un cuarto en sus procesos productivos y 42% en ambos sentidos. Los resultados en los cuatro sectores principales –servicios financieros, agricultura, manufactura y comercio– muestran algunas especificidades del sector agrícola: la estrategia de facilitar acceso al financiamiento más preponderante en este sector que en otros y su falta de capacidad organizativa y de competitividad. Por otra parte, la necesidad de introducir innovaciones organizacionales y logísticas para trabajar con la MM esta menos presente en empresas manufactureras que en otros sectores.

<sup>19</sup> Concepto que seguiremos revisando más en profundidad en el punto V.

consumidores, empleados y emprendedores (proveedores, distribuidores). La experiencia muestra que cuando su involucramiento se produce como parte del proceso productivo de las empresas conlleva normalmente el desarrollo de diversas capacidades que sirven de base a su vez para avanzar hacia el desarrollo sostenible. Una situación análoga se produce cuando son las grandes empresas –o ET– las que, aprovechando sus propios canales o el acceso de que disponen para llegar al mercado internacional, proveen la distribución a los productores que proceden de la BdP.<sup>20</sup>

Sin embargo, cuando el foco está puesto solo en la dimensión de consumidores (finales) de esta población, se trata más de una estrategia de mercado, donde los beneficios económicos predominan sobre otras motivaciones. En tales casos, queda menos claro el carácter realmente inclusivo de esta actividad. De allí surge mucho de la crítica a este enfoque considerado como “hacer negocios de los pobres” (Avina, 2007 a; IFC–WRI, 2008).

Aún así, pueden verse resultados que benefician a todos cuando las estrategias de trabajo con la BdP permiten llegar a esta población con productos más baratos y de mejor calidad, mejorando con ello su estándar de vida (Prahalad y Hammond, 2005). Por otra parte, también pueden desencadenarse círculos virtuosos en la perspectiva del desarrollo cuando el trabajo con los consumidores de la BdP tiene componentes de educación, contribuye a fortalecer su organización o entrega asistencia técnica a estos (caso de Cemex, México, abordado en Prahalad, 2005). Esto pone de relieve la necesidad de abordar la BdP, incluso como clientes, poniendo énfasis en sus necesidades estratégicas –como aquellas que les permiten incrementar ingresos– y no solo sus necesidades prácticas o de consumo (Ramos y otros, 2007).

La experiencia en Chile, aunque incipiente, muestra aspectos singulares en cuanto a las iniciativas de BdP o negocios inclusivos (NI). En mayor medida se trata del involucramiento de estas personas como proveedores, se realiza en primera instancia en coordinación con el gobierno y donde la política de desarrollo de proveedores ha sido un instrumento importante para ello.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Es el caso del programa “Trade not aid” de Body Shop Internacional PLC, con fuentes locales de insumos y productos de lugarareños, o el programa de Starbucks Corporation y Conservation Internacional que permite proveerse de café orgánico –Premium en Estados Unidos– directamente de agricultores en Chiapas (México), que se benefician por la disminución de intermediarios (Prahalad y Hart, 2002).

<sup>21</sup> Política a cargo de una agencia gubernamental de fomento: CORFO:

Asimismo, se desprende del estudio abordado por AcciónRSE<sup>22</sup> que existe un amplio abanico de sectores e iniciativas, como se ha registrado en diversos medios además. Algunos ejemplos encontrados se muestran en el cuadro siguiente:

EMPRESA	SECTOR-ACCIÓN	ESPECIFICIDADES
<b>MASISA</b> (Industria de la madera)	Cuatro líneas de trabajo: -Capacitación a mueblistas carpinteros (c/DUOC) -Atención a la BdP en Placacentros -Formación de instaladores para vivienda social -Apoyo a microemprendimientos -mujeres- para comercializar equipamiento de vivienda social (c/ Acción RSE y ONG Domos, entre otros)	-En proceso desde 2006 -Actualmente con financiamiento BID (proyecto de 3 años) - <u>Meta</u> : alcanzar con NI el 10% de las ventas (actualmente cerca de 4% de ventas locales)
<b>Gerdau Aza</b> (Acero)	Capacitación a recolectores de chatarra a fin de formar y formalizar recicladores/ proveedores de insumos para la industria de acero (c/C. de la Paz)	Historia larga de trabajo con proveedores
<b>VTR</b> (Telecomunicaciones)	"Proyecto Quijote": planes más baratos de TV cable administrados por un centro comunitario y capacitación para reducir la brecha digital (c/ voluntariado y la comunidad)	-En período de marcha blanca -Reducción de 80% de "colgados"
<b>BancoEstado</b> (S.Financiero)	-"Caja Vecina" en almacenes de barrio para trámites y pago de cuentas en lugares remotos. -Microempresas (filial), apoya a emprendedores en gestión comercial con impacto social	Transacciones crecientes
<b>LIDER</b> (Retail)	-Contratación de trabajadores de la BdP -Retail económico en barrios de la BdP	Capacitación a trabajadores de la BdP
<b>Chilectra</b> (S.Eléctrico)	"Mundo Activa": financiamiento accequible para electrodomésticos	En proceso de aprendizaje y definición de nuevo modelo

Fuentes: Diario El Mercurio, 3.9.08; Diario La Segunda, 23.9.08, Barros y otros, 2008.

Por otra parte, aunque no es la única manera de mejorar la eficiencia en las regiones en desarrollo, a veces la reducción de costos por terciarización (servicios remotos) efectivamente genera empleos y por tanto poder adquisitivo en la BdP (Prahalad y Hammond, 2005). Sin embargo, insuficientes condiciones de regulación pueden influir negativamente sobre la calidad de estos empleos. Al mismo tiempo, condiciones favorables del entorno -como información o capacitación- pueden facilitar y potenciar el desarrollo de capacidades en torno a esos mismos empleos. Ambas condiciones no son

<sup>22</sup> Investigación hecha sobre consultas a ejecutivos a fines de 2007. identifica a 50 empresas en 13 sectores con actividades NI o propósitos de hacerlo, en un 82% motivadas por políticas de RSE, 70% de trabajo con la BdP como proveedor (64% como empleado) y con el involucramiento de diversos actores (Guzmán, 2008, Casa de la Paz, 2008 a).

automáticas y esto apela al potencial papel del gobierno y de otros actores sociales presentes en las localidades donde estos procesos se manifiestan.

### **La lógica del ganar-ganar de los distintos actores involucrados**

Dentro de un enfoque, que apreciamos como sistémico, se producen ganancias para los distintos actores participantes. Para la empresa significa incentivos para un mayor nivel de innovación, diversificación de productos, aumentos de productividad, costos reducidos, menores riesgos derivados de alianzas estratégicas, posibilidades de escalamiento y beneficios económicos. Aunque también se hacen presente diversos costos de entrada, requisitos de inversión, falta de información, fallas de coordinación o barreras puestas por las condiciones del entorno (SNV-BID, 2008; Ramos y otros, 2007).

Las ganancias para otros actores provienen de la generación de empleo, adquisición de nuevas habilidades y alcance de las ONGs, posibles encadenamientos con otras empresas, entre otros. Y para la BdP, en particular, desarrollo de capacidades que les permitirán desenvolverse más allá de los negocios inclusivos de que participen. Entre tales capacidades, el conocimiento de mercado, de la planificación y las gestiones que requieren los emprendimientos, la capacidad de comunicación y coordinación con otros agentes, así como la revalorización de su propio conocimiento.

## **III. IMPLICANCIAS DE LAS PROPUESTAS SOBRE BDP**

Tanto la innovación organizacional como tecnológica emergen como requisito e incentivo a la incorporación de estrategias de trabajo con la BdP, por parte

### **Desarrollo institucional: lección de casos de Prahalad**

Con relación a los casos ya referidos de Prahalad, el *desarrollo institucional* que suele estar aparejado a las experiencias con la BdP, resulta una externalidad positiva del trabajo de las empresas. Esto se expresa en resultados como: el cumplimiento de contratos, la transparencia y la menor corrupción, la visibilidad y valoración de los agentes económicos, autoestima y reconocimiento legal. Muy destacable en esta perspectiva es la atención y fortalecimiento de las organizaciones de base ("grupos de autoayuda" femeninos en la India, "tandas" o fondos comunes en México), y la potenciación de trabajos con otros organismos: ONG y/o gobiernos locales, por ejemplo. Se trata en muchos de estos casos de verdaderas experiencias de construcción y fortalecimiento de capacidades locales que contribuirán al desarrollo (Prahalad, 2005).

de las empresas, y son necesarias para replicar o llevar a escala estos modelos. Incentivo que se suma a los retornos económicos tangibles.

El trabajo con la BdP constituye una verdadera innovación social e institucional que demanda y genera a su vez, innovación de procesos y productos; nuevos modelos de negocios; e inclusión, con

desarrollo de capacidades, de las personas y comunidades de la BdP. Es por tanto una innovación potencial para los diversos actores involucrados: empresas, ONG, gobiernos y comunidades.

La innovación social que representa el trabajo con la BdP también puede considerarse una “innovación catalítica”, en tanto estas iniciativas están abordando problemas del sector social de una forma nueva con soluciones escalables, sustentables y sobre todo transformadoras de los sistemas sociales.<sup>23</sup> En general satisfacen una necesidad que esta siendo atendida “en exceso” o no atendida en lo absoluto, con productos o servicios más simples y menos costosos, y por tanto accequibles a una población más amplia que los considera “suficientemente buenos” (Christensen y otros, 2006).

Y como indica Prahalad, existen principios esenciales de una “*filosofía de innovación*” para atender el mercado de la BdP, entre cuyos componentes estarían: la relación precio–desempeño, los altos volúmenes o escala productiva y comercial, la coexistencia de diferentes tecnologías así como la potenciación de tecnologías avanzadas y condiciones heterogéneas de infraestructura (ambientes hostiles), la conservación de los recursos, la capacitación de los usuarios, los métodos de financiamiento y distribución, y la coordinación con diversas organizaciones públicas o privadas existentes en los lugares de atención. Más relevante aún desde el punto de vista de la empresa, es que este mercado puede llegar a ser fuente de innovación para los mercados desarrollados (Prahalad, 2005).

### **Innovación inducida en procesos, productos y servicios**

Los mercados de la BdP son semilleros de experimentación comercial y tecnológica, ya sea por la necesidad de adaptarse a las necesidades y gustos de esta población, a su capacidad de compra o a las condiciones en que estas pueden realizarse. Condiciones que llevan a: revisar el diseño de productos y servicios, considerando su funcionalidad, abaratar precios o mejorar su desempeño y desarrollar canales de distribución apropiados, entre otros. Otro elemento clave es el *financiamiento*, en el cual puede radicar la viabilidad de estos proyectos. En algunos casos también se encuentra la adaptación de la oferta para uso de la comunidad más que para consumidores individuales.

---

<sup>23</sup> Este enfoque comparte las características de la “innovación disruptiva”, que desarrolla productos normalmente más simples, más convenientes y menos caros, por lo que atraen a clientes nuevos menos exigentes. Pero el foco primario de la “innovación catalítica” es el cambio social, mientras que para la disruptiva este puede ser no intencional. Entre los ejemplos, algunos servicios básicos de salud, seguros asequibles, clases on–line, o el microcrédito que genera otras innovaciones catalíticas, entre otras.



Las condiciones precarias que muchas veces presentan estos grupos, no solo en términos de recursos económicos, sino de localización y accesibilidad/infraestructura, empujan innovaciones que luego pueden extenderse a mercados desarrollados.<sup>24</sup> De hecho esto es un incentivo para entrar en estos modelos (SNV-BID 08). Por ello, la *conectividad* juega un papel importante en la atención a esta población, y los flujos de información o modalidades de comercio electrónico son formas de atender la integración de la BdP al mercado (Prahalad y Hammond, 2005).

### **Nuevos modelos de negocios y gestión para el futuro**

El mercado de la BdP es el de mayor crecimiento, de modo que interiorizarse de su lógica puede tener impactos no solo en la gestión corriente sino en la del futuro. El potencial de aprendizaje y crecimiento se debe a la magnitud de población a la que se dirige, pero la efectividad de los modelos de negocio dependerá del diseño de éste con otros actores con los que debe interactuar y crear valor. Asimismo, como se ha indicado, puede ser la base de aprendizaje para atender otros mercados –incluso desarrollados– generando las ventajas competitivas del mañana y con ello una oportunidad global. (Mutis y Ricart, 2008).

#### **Modelos de negocios en servicios para la BdP**

La experiencia presentada por Mutis y Ricart, 2008, sobre dos sectores de servicios –energía y agua– permite encontrar éxitos/círculos virtuosos y fracasos/círculos viciosos, de donde es posible extraer lecciones para un buen modelo de negocios.

El caso de “Energía Social”, de Unión FENOSA – Colombia, es una experiencia exitosa, creada para comercializar e interconectar los barrios marginados de áreas urbanas pobres de la Costa Atlántica colombiana, que previamente no pagaban por este servicio, abundando las conexiones ilegales. Las alianzas sociales, con las asociaciones comunales facilitaron el ingreso a estas comunidades y con los emprendedores locales –para descentralizar las tareas de cobro– incrementaron la eficiencia del negocio. Las fuertes conexiones con el gobierno permitieron desarrollar más ágilmente los procesos de legalización y electrificación de estas comunidades. Claramente, el valor añadido de este modelo de negocio aumenta en la medida en que el conjunto de recursos y capacidades que lo rodean es más difícil de imitar, menos transferible, menos sustituible y más complementario. La descentralización de actividades y la constante interacción con otros actores –gobierno y emprendedores locales–, ha permitido reducir los costos de transacción, incrementar la curva de experiencia en estos mercados y por tanto aumentar la recaudación.

Menos suerte enfrenta el proyecto “Water for All” en Manaus – Brasil, de la empresa Suez, que surge de su iniciativa global para proveer servicios a las poblaciones más pobres en que se

---

<sup>24</sup> Por ejemplo, la carencia de energía eléctrica alentó a una empresa británica a introducir radios de carga manual en Sudáfrica, las que luego se volvieron populares entre excursionistas de Estados Unidos (Prahalad y Hammond, 2005).

localiza. Este caso cuenta con las facilidades de operación global y por tanto de escalabilización de los proyectos, pero está limitado por barreras internas, como la poca descentralización comercial, para involucrar más activamente a las comunidades en el negocio de la empresa e incrementar la eficiencia del modelo. La empresa ha desarrollado alianzas con organizaciones comunitarias y ONGs para fortalecer las estructuras sociales de las comunidades y mejorar su acceso a ellas, lo cual ha mejorado el clima de confianza y apoyo de esta población pero no la eficiencia del modelo de negocio. Ha sido más difícil enfrentar las barreras externas, generadas por la incertidumbre del contrato de concesión y la ausencia de apoyo gubernamental para modificar la estructura tarifaria. Tal situación amenaza la sostenibilidad del modelo de negocio y limita sus esfuerzos para invertir en la mejora del servicio

Fuente: Mutis y Ricart, 2008.

En ese marco, una nueva comprensión de la escala debe considerar operaciones de pequeña escala distribuidas en distintas localidades combinadas con capacidades de escala mundial (Prahalad y Hart, 2002). Asimismo, esta idea que es en sí misma una innovación de carácter social, al estar ajustada a las condiciones de las comunidades donde opera, genera modelos de negocios diferenciados y por tanto más difíciles de imitar.

### **El nuevo modelo representa la inclusión y desarrollo de capacidades de los agentes de la BdP**

Un aspecto central del trabajo con la BdP o Mercado de las Mayorías (MM), es la incorporación de esta población en la cadena productiva y el desarrollo de productos y servicios para satisfacer sus necesidades (SNV-BID, 2008).

Con la incorporación en las cadenas de valor, emergen necesidades de desarrollo de

#### **Integración de Mypes en cadenas de valor**

El BID analiza ocho casos de integración productiva vertical en la forma de proveedores, distribuidores o clientes, los que muestran que el líder de la cadena establece las condiciones de participación en esta. En todos los casos se aprecia una relación que va más allá de lo puramente comercial, ya que en ellas los líderes fomentan transmisión de conocimientos y/o desarrollo de capacidades, generando valor económico y social tanto para ellos como para las Mypes. El tipo de apoyo se hace en cualquier eslabón de la cadena: la I+D+i, la producción, la comercialización y/o el financiamiento (Ramos y otros, 2007).

capacidades en la población, las comunidades y organizaciones de la BdP que son útiles al desarrollo en general. Capacidades necesarias para enfrentar los principales obstáculos que limitan las oportunidades de progreso: productivos o que dificultan satisfacer los requerimientos de los clientes, comerciales o de información de mercados y financieros o de falta de acceso a capital y créditos (Ramos y otros, 2007). Entre las capacidades adquiridas pueden mencionarse la educación o capacitación de consumidores/usuarios, la disciplina del ahorro, la construcción de capital social, la potenciación de emprendedores o el desarrollo de líderes, entre otras.

A veces la comunidad también puede jugar un papel de consumidor organizado o destinatario colectivo y tiene por tanto un acceso compartido a productos o servicios que les son requeridos para mejorar productividad y condiciones de vida. Es el caso de los kioscos de Internet, por ejemplo en América Latina, que viabilizan la entrega de información agrícola y la interacción con clientes (Prahalad y Hammond, 2005).<sup>25</sup>

### **Desafíos a las empresas para desarrollar estos mercados**

Las empresas que trabajan con la BdP deben combinar bajos costos, buena calidad, sostenibilidad y rentabilidad (Prahalad y Hart, 2002). De modo que los beneficios potenciales de involucrarse en estos negocios tienen un conjunto de desafíos que impactan las formas normales de operar de las empresas. Entre ellos, enfrentar la brecha cultural, las carencias de infraestructura, lograr la sostenibilidad de las iniciativas, adaptar el modelo de negocios a marcos institucionales inciertos y lograr replicabilidad (Avina, 2007b).

Las ET y grandes empresas (eventualmente medianas) deberían construir una infraestructura organizacional para abordar las oportunidades en la BdP, lo que incluye: i.) construir una base local de apoyo porque el cambio de empoderamiento de los actores genera reacciones y el proceso puede ser lento; ii.) reorientar la I+D hacia las necesidades o requerimientos específicos de esta población, de preferencia en sus localidades, e identificar aplicaciones potenciales de prácticas locales; iii.) formar nuevas alianzas que le permiten aproximarse a la cultura y conocimiento local, junto con mejorar su propia credibilidad. En particular alianzas con firmas locales, con ONGs y con gobiernos a niveles local y regional (por la dificultad de depender de relaciones con el nivel central o nacional). Esto requiere manejar y aprender de la diversidad; iv.) aumentar la intensidad de empleo,<sup>26</sup> por que eso genera ingresos y nuevos consumidores; v.) reinventar la estructura de costos para reducirlos, pero eso requiere repensar el negocio completo con foco en la funcionalidad –especificidad de los consumidores de la BdP– más que en el producto mismo. Esto también lleva a un mayor uso de TICs en sistemas de producción y distribución (Prahalad y Hart, 2002).

De modo similar, puede indicarse que las empresas exitosas que operan en estos mercados usan –individual o complementariamente– las cuatro

---

<sup>25</sup> Son también los casos de Unión FENOSA en Colombia y VTR en Chile, presentados en el capítulo II.

<sup>26</sup> A diferencia de lo establecido para atender los mercados de mayores ingresos, con intensidad de capital y productividad laboral.

estrategias generales siguientes: i.) enfoque en la BdP con productos o servicios únicos y tecnologías apropiadas, lo que requiere reinventar totalmente el negocio; ii.) localizar la creación de valor mediante franquicias o creación de ecosistemas locales de vendedores y proveedores, o la comunidad como cliente, con inversiones significativas de capacitación; iii.) facilitar el acceso a bienes o servicios en términos físicos o financieros; y iv.) asociaciones no convencionales con los gobiernos, ONGs o grupos de varios actores para contribuir con las capacidades necesarias (IFC–WRI, 2007).

Puesto en otros términos, existen desafíos tanto de orden interno como de relaciones con el entorno. Entre *los de orden interno*, las empresas deben repensar prácticas de gestión: mediante educación para viabilizar experiencias “viscerales” o de involucramiento con la población local; con cambios estructurales, como llevar la I+D a PED para captar oportunidades locales; o por medio de grupos de negocios y fondos de inversión internos para sembrar iniciativas emprendedoras en mercados BdP (Prahalad y Hammond, 2005). Debe agregarse la necesidad de sensibilización y comunicación interna para generar confianza y conocimiento en los empleados de la gran empresa, así como establecer formas de medición de impactos en esta (Ramos y otros, 2007). En este marco también deben considerarse tecnologías apropiadas, buscar eficiencia en el uso de capital y uso intensivo del trabajo, y desarrollar de preferencia producción local para la reducción de costos y adaptación a las condiciones locales (Mutis y Ricart, 2008).

En cuanto a las *relaciones con el entorno*, se trata de acercarse a socios locales con potencial de construir sinergias poderosas y con los cuales las empresas suelen no tener mayores contactos. Entre esos socios, la asociación con ONGs o grupos comunitarios en particular, limita los riesgos de cada actor y maximiza la infraestructura física y social disponible. Pero demanda un tiempo conocer a los actores y se requieren habilidades interpersonales e interculturales en los ejecutivos. Por su parte, la tecnología puede remover las barreras externas de infraestructura, conectividad e intermediarios corruptos (Prahalad y Hammond, 2005).

En síntesis, estas estrategias con la BdP representan desafíos para distintos actores con la promesa de inclusión, innovación, desarrollo de capacidades y nuevos modelos de gestión sustentables hacia el futuro.

#### IV. RELACIÓN DE LA BDP CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

Para muchos de los proponentes y estudiosos del enfoque de la Bdp, esta difiere o va más allá de la RSC (o RSE). Esto debe ser discutido en el marco de una gran dinámica en la comprensión de ambos conceptos, los que están en proceso de constante revisión, redefinición y precisiones.

Sin embargo, las conexiones entre ambos resultan evidentes y en particular con visiones de “RSC estratégica”; esto es estrategias de RSC consistentes con las estrategias del negocio.<sup>27</sup> Es posible entender proximidades de la Bdp con

##### **Base de RSE para actividades de la Bdp**

El BID/FOMIN en alianza con SNV y colaboración de WBCSD apoyan empresas en Centroamérica y la región Andina. En ese marco resultan prometedoras las experiencias con los sectores agropecuarios y de turismo sostenible. Entre esos casos, Pronaca en Ecuador, “una empresa del sector de alimentos, que apoya la integración de pequeños productores de maíz en su cadena de proveedores” y Gran Pacífica en Nicaragua, “un complejo turístico que apoya el desarrollo productivo de las comunidades locales para incorporarlos como proveedores de productos y servicios”. En todos ellos puede verse que cada empresa tiene características muy específicas y desarrolla sus operaciones en comunidades que enfrentan problemas sociales muy particulares, por lo que la base de RSE junto al compromiso de la gerencia son muy relevantes (Diario Responsable, 2008).

visiones actuales sobre la RSC, ya sea por la orientación de “ganar-ganar”; el alineamiento de las acciones hacia la Bdp con las estrategias del negocio –que los distingue de enfoques de filantropía o asistencialismo–; el involucramiento de diversos actores (*stakeholders*) y; muy centralmente, por los resultados en términos de innovación y la perspectiva de largo plazo.

Esto resulta particularmente cierto, cuando el trabajo con la Bdp representa algo más que

una estrategia de mercados y tiene por tanto mayores impactos sobre el desarrollo de capacidades locales o de esta población.<sup>28</sup>

De hecho, en el estudio efectuado sobre empresas latinoamericanas, un grupo importante de estas incorpora el Mercado de la Mayoría (MM) debido a políticas de RSC, particularmente cuando se incorpora a este segmento de la

<sup>27</sup> Concepto definido en Porter y Kramer (2006). Estos autores marcan algunos parámetros diferenciadores de visiones convencionales o más acotadas de la RSC y expresan una tendencia que se ha venido haciendo más generalizada en los últimos años respecto de este enfoque.

<sup>28</sup> Una referencia que puede resultar de interés en este marco es que en la reaparición del artículo de 2002 de Prahalad y Hammond (2005), la bajada que hace la revista HBR indica que estos autores, junto con señalar una nueva ruta de crecimiento para las empresa globales, también plantean “una nueva concepción de la responsabilidad corporativa”.

población como proveedor de la cadena;<sup>29</sup> no así en el caso de trabajo del MM como consumidor final donde priman las motivaciones básicamente económicas. Más específicamente, al caracterizar los grupos de países estudiados –Caribeños, Centroamericanos, Andinos–, y por tamaño de la economía, encuentra que: i.) en empresas andinas y centroamericanas, la RSC es un motivo más frecuente para trabajar con el MM y se muestra una mayor necesidad de incorporar a la economía formal los agentes involucrados en cadenas productivas; y ii.) las empresas de economías medianas consideran en mayor proporción que las grandes, la RSC como razón para incluir al MM en su modelo de negocio (SNV–BID, 2008).

La visión estratégica de la RSE es también el enfoque adoptado por el BID para la creación de oportunidades hacia la BdP. Se trata de un modelo de negocios donde las empresas puedan contribuir al desarrollo desde su misión empresarial. En particular, mediante el desarrollo de encadenamientos productivos –con involucramiento de las Mypes– que busquen crear tanto valor económico como social, o aumentos de competitividad con sostenibilidad económica, social y ambiental.<sup>30</sup> De hecho gran parte de las experiencias analizadas al respecto se enmarcan dentro tales estrategias, si bien no todas se desarrollan necesaria y únicamente porque son empresas socialmente responsables ni todas lo hacen de modo totalmente responsables (Ramos y otros, 2007).

Se aproxima a este enfoque también AVINA, 2008 a, cuando indica que la mayoría de los Negocios Inclusivos pueden ser considerados como RSE estratégica, cuando uno de los actores es una empresa y dicho negocio hace parte del negocio central de esta.

Por otra parte, debe reconocerse que las acciones en la BdP no agotan las posibilidades de que dispone la RSC para que las empresas y otras organizaciones den cuenta de los impactos de sus decisiones y actividades en términos económicos, sociales y ambientales. Como se sabe, este enfoque difiere del comportamiento filantrópico más difundido, al ser entendido como “un modelo de gestión basado en valores... con un objetivo final de acoger los principales intereses y expectativas de los públicos con que se relaciona...” (Calderón, 2008a: p. 32). Siendo un concepto sobre el cual no hay una teoría

---

<sup>29</sup> Algunos ejemplos en este ámbito pueden verse en SNV–WBCSD, 2008. Este es también el caso más representado en Chile, en el que las empresas –bajo la motivación de la RSE– se orientan más a involucrar en su cadena productiva proveedores que consumidores provenientes de la BdP (véase Guzmán, 2008).

<sup>30</sup> En su estudio plantean que una ruta responsable para crear oportunidades a las Mypes mediante su participación en cadenas productivas debe facilitar su desplazamiento hacia segmentos de mayor valor agregado para aumentar sus ingresos.

propiamente dicha, a partir de los principios básicos enunciados surgen diversas definiciones cuya exposición sobrepasa los objetivos de este trabajo.<sup>31</sup>

Con todo, una referencia básica en este ámbito es el trabajo a nivel global desarrollado en el marco de la construcción de la ISO 26000, de acuerdo a la cual la RS supone un comportamiento transparente y ético que: contribuye al desarrollo sustentable y bienestar de la sociedad; toma en cuenta a los grupos de interés con que se relaciona; cumple y va más allá de la ley, siendo además consistente con normas internacionales; y está integrado en la organización y en sus relaciones con terceros.<sup>32</sup>

A la complejidad de dos conceptos que se encuentran en revisión/ evolución se suma un conjunto de mitos alrededor del concepto de RSC. Por ejemplo, existe una confusión con la filantropía, el marketing o relaciones públicas, y se piensa que constituye una moda o que tiene un carácter estático, por citar algunos (Calderón, 2008 b). De allí que puede preverse que la separación de este concepto respecto de la BdP corresponda a una mirada acotada de la RSC. La diferencia central –a veces implícita– en la comparación que hacen diversos autores entre ambos enfoques, es que los primeros se asocian al giro o actividad central del negocio, mientras que la RSC no lo haría.

Sin embargo, la evolución que presenta el concepto de RSC se aleja de ese supuesto y aportes recientes también demuestran que los consumidores valoran las acciones de RSC alineadas con la estrategia de la empresa. En tal caso, ellos las consideran más creíbles, lo cual tiene influencia en sus percepciones posteriores y por tanto en su intención de compra. El calce estratégico planteado contemplaría la coherencia entre oferta, público objetivo y posicionamiento (Guzmán y otros, 2008).

Con esos antecedentes, exploremos por tanto los alcances de esta comparación.

### **¿Cuán diferentes son las propuestas sobre BdP con definiciones vigentes de RSC?**

En primer lugar, cabe reseñar que efectivamente Prahalad indica que el enfoque de BdP no corresponde al de la RSC, pero allí menciona también las

---

<sup>31</sup> Como referencias al respecto: Arroyo y Suarez, 2007; Jáuregui, 2006; Calderón, 2008 b.

<sup>32</sup> Véanse antecedentes sobre la ISO 26000 en

<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>.

acciones filantrópicas, aclarando más adelante que *“la base de la pirámide debe convertirse en elemento clave de la misión central de las grandes firmas del sector privado”* (Prahalad, 2005: p.viii–ix). Sin embargo, algunas experiencias abordadas por este autor, muestran como objetivo explícito desarrollar la ciudadanía responsable o el compromiso social corporativo de la empresa,<sup>33</sup> los cuales representan expresiones de la RSC. El mismo autor indica que cuando aprenden a vivir en una red de relaciones, las empresas aprenden a *“transformar sus ideales de buena ciudadanía y responsabilidad social en el centro de su negocio y generar valor en su acción cotidiana”* (p.96).

Por otra parte, en los casos donde la llegada a mercados de la BdP representan básicamente una “estrategia de mercados”,<sup>34</sup> es más difícil asimilarlo con una estrategia de RSC que apunta a beneficiar las comunidades con que interactúa. Pero hay que reconocer que la mayoría de los casos ilustrados y el enfoque desarrollado por el autor –como se ha mostrado en puntos anteriores– contienen otros elementos que hacen de éste un enfoque más integral para abordar la pobreza, en particular mediante desarrollo de capacidades en la BdP. En ese sentido, dichas experiencias son efectivamente asimilables a la RSC.

Claramente, es más significativa la comparabilidad de estrategias hacia la BdP con aproximaciones más recientes a la RSC, en particular respecto de la “RSC estratégica” de Porter y Kramer, donde se consideran las diversas interacciones nutritivas de una empresa –y su cadena de valor– con el entorno o contexto competitivo. Esto significa que el impacto de las acciones de la empresa pasa a ser parte constitutiva de su estrategia al *“integrar más eficazmente las consideraciones sociales a la estrategia y operaciones del negocio central de la empresa”*. Estos autores conjugan la necesidad de evaluar los impactos en el entorno de toda la cadena de valor de las empresas (visión de adentro hacia fuera) con una evaluación de aquellos factores del entorno que inciden en la competitividad de estas (visión de afuera hacia adentro).

Partiendo de la base de que sociedad y empresa son interdependientes, los autores citados proponen articular las perspectivas mencionadas, recordando que tanto, “las corporaciones exitosas necesitan de una sociedad sana”, como “una sociedad sana necesita de empresa exitosas”. Esta articulación lograría

---

<sup>33</sup> Son los casos, respectivamente, de Cemex –México– con su programa “Patrimonio Hoy” y del Banco ICICI – India – que con la inclusión de grupos de autoayuda se propone ser un ciudadano corporativo consciente.

<sup>34</sup> El ejemplo sobre Casas Bahía de Brasil en el texto de Prahalad.



maximizar el “valor compartido”, con beneficios tanto para la sociedad como para la propia competitividad de la empresa. Pero más importante aun, junto con acrecentar esa competitividad, la RSC estratégica empujaría y generaría innovaciones que satisfacen una necesidad social (Porter y Kramer, 2006).

Más concretamente, estos mismos autores presentan el caso de la generación de un distrito lácteo por parte de Nestlé en una región subdesarrollada en la India como un ejemplo de articulación de estas dimensiones –contexto competitivo y valor compartido–. Caso que ilustra precisamente un trabajo con la BdP, con aportes de capacitación, financiamiento y asistencia técnica a los agricultores involucrados. Como contrapartida, se produce un aumento de demanda de los productos de la empresa, generada por el mayor poder adquisitivo de estos mismos agricultores.<sup>35</sup>

Este no es el caso de proyectos centrados en la población BdP como consumidor, donde pueden encontrarse otras motivaciones más o exclusivamente vinculadas a la rentabilidad del negocio. De modo que, no basta con una estrategia de mercado consumidor para que la BdP pueda constituir una acción de RSC. En el mismo sentido, al preguntarse sobre lo

**BdP en la cadena productiva**

Interacciones nutritivas, que van más allá de la relación de compra y venta, también pueden encontrarse en varios casos latinoamericanos analizados. Ya sea con la BdP participando como proveedor, distribuidor o mercado. Cabe notar que en el caso de distribuidores, se encuentran algunas Mypes franquiciadas y/o que resultan del *spin-off* de la empresa mayor, así como algunas desarrolladas desde la propia comunidad. Por su parte, cuando la BdP es un mercado, los casos ilustran el desarrollo de capacidades en experiencias con bienes de capital que incrementan su productividad o como destinatarios organizados para la prestación de servicios (Ramos y otros, 2007).

que no es un negocio inclusivo, AVINA clarifica que estos: i.) persiguen algo más que generar nuevos consumidores de productos, mejorando la calidad de vida o generando un círculo virtuoso de valor social, ii.) no deberían enfocarse a incentivar endeudamiento para el consumo, y iii.) no significa simplemente “hacer negocios de los pobres”. Para AVINA lo central radica precisamente en mejorar la

calidad de vida de las personas de escasos ingresos, otorgando condiciones para promover su desarrollo humano (AVINA; 2007 a).

Esto quiere decir que el desarrollo de capacidades en la BdP sería un elemento más para relacionar este enfoque con el de la RSC, y ambos con el desarrollo.

---

<sup>35</sup> Este caso es presentado como “Integrar la práctica y el contexto de la empresa: el distrito lechero de Nestle” (Porter y Kramer, 2006: p.55).

La información y educación a los consumidores, el desarrollo o reconversión de nuevos actores y el fortalecimiento de organizaciones de base, por ejemplo, son preocupaciones comunes en ambos casos. Las mismas que pueden prevenir las asimetrías de información y el abuso de poder de las grandes organizaciones, sean estas públicas o privadas.

Una expresión que resume y marca también las conexiones entre ambos conceptos corresponde a una Oficial de Operaciones del BID/FOMIN, Estrella Peinado-Vara, quien ha dicho que: *“Son temas con muchos puntos en común. Podemos considerar la RSE como los cimientos sobre los que construir modelos concretos de negocios inclusivos. Por lo general, las empresas que tienen una buena trayectoria empresarial social y ambientalmente responsable son capaces de poner en marcha negocios inclusivos mucho más fácilmente porque tienen una buena base. Las empresas responsables saben lo importante que es tener en cuenta a las partes interesadas, tienen un horizonte temporal más a largo plazo y reconocen la necesidad de encontrar soluciones que beneficien a las dos partes para que sean sostenibles”* (Diario Responsable, 2008).<sup>36</sup>

### **Sintetizando aspectos comunes y relación entre ambos conceptos**

Al considerar los elementos planteados y recordando que muchas iniciativas de trabajo con la BdP surgen en el marco de la RSC, pueden marcarse los siguientes ejes comunes en ambos enfoques: alineamiento de las acciones con la estrategia del negocio, involucramiento de múltiples actores, resultados en términos de innovación y desde allí al desarrollo, y perspectiva de ganar-ganar. Aún así, es materia de trabajo adicional seguir clarificando las relaciones entre ambos conceptos.

*Alineamiento de las acciones con la estrategia del negocio:* del mismo modo que la RSC alineada con la estrategia del negocio induce acciones sostenibles en el tiempo que son valoradas por otros actores (incluidos consumidores e inversores), en el trabajo con la BdP las empresas se involucran estructuralmente –en la cadena de valor– sin perder de vista los resultados en términos de rentabilidad.

*Involucramiento de múltiples actores:* Es característico de la RSC este involucramiento en respuesta a su atención a los diversos públicos de interés con los cuales dialoga, trabaja y retroalimenta su estrategia. Es también un efecto del trabajo con la BdP, que hace renovar los modelos de negocios,

---

<sup>36</sup> Ya se ha indicado que los negocios inclusivos son otra forma de referirse al trabajo con la BdP.

avanzando más en formalizar esas relaciones, conservando la flexibilidad, y particularmente con ONGs en la conformación de ecosistemas de mercado.

*Resultados en términos de innovación y desarrollo:* claramente presentes en la relación con la BdP, derivados de los ajustes en la oferta comercial, en la cadena de valor y en los modelos de negocios. Son también impactos muy relevantes de la RSC puesto que supone la exploración de los distintos puntos de contacto entre la cadena de valor y el entorno natural y social, lo que entrega una oportunidad de mejora e innovación permanente. Desde allí, ambos conceptos contribuyen a un modelo de desarrollo socialmente más justo y ambientalmente más sostenible.

*La perspectiva de “ganar-ganar”:* es la motivación que impulsa las diversas estrategias de RSC y de BdP, enfatizando que las empresas que se involucran no dejan de buscar competitividad y rentabilidad en los proyectos asociados y estos derivan a su vez en mayor bienestar en las comunidades donde operan.

Finalmente, es materia de exploración clarificar las relaciones y diferencias entre ambas estrategias y evaluar de qué modo la BdP ofrece la oportunidad de potenciar el interés en la RSC o apoyar la transición entre ellos. Esto es lo que plantea explícitamente SNV-BID (2008) luego del estudio “Mapeo del Sector Privado” (MSP) abordado en América Latina. En términos más concretos aún, ellos proponen orientar la RSC a estrategias ejecutables de negocios inclusivos (NI). También es preocupación de AVINA, 2007 a, explorar las interconexiones, profundización y diferenciación de conceptos, entre los NI, no solo con la RSC, sino también con el comercio justo, la economía solidaria y el consumo responsable, entre otros. Es relevante por otra parte anotar que la mayoría de estas iniciativas apuntan en un sentido común: un desempeño económico que considere y se oriente a la disminución de las vulnerabilidades sociales y ambientales que se observan.

## **V. VISIONES Y EVOLUCIÓN DE LAS PROPUESTAS DE BDP**

En primer lugar debe reconocerse que este enfoque de trabajo con la BdP, y sus diversas expresiones en sectores y modalidades, es relativamente reciente, partiendo de los documentos académicos seminales de 2002. Aunque considerando que su práctica y primeras reflexiones proceden de mediados de los noventa, irían poco más de 10 años desarrollando prácticas bajo esta mirada. De modo que, al igual que la evolución que muestra la RSC, existe una dinámica de nuevos aportes al enfoque BdP, abriendo y operacionalizando sus posibilidades. En ese proceso destaca la innovación

social que representa este nuevo abordaje de la pobreza y es promisorio respecto de los cambios que viven los diversos actores sociales, así como sus interrelaciones en aras de una nueva forma de desarrollo.

### **Nuevo Protocolo de la BdP como una síntesis del trabajo realizado**

De relativamente reciente aparición en la Universidad de Cornell, 2008, el segundo Protocolo de la BdP (el anterior era de 2005), fue elaborado por un equipo a cargo de dos profesores de esa casa de estudio –Erik Simanis y Stuart Hart–.<sup>37 38</sup> Este nuevo documento recoge parte de la crítica al riesgo utilitarista del modelo anterior y a la BdP en general, avanzando en la operacionalización de las tareas que se requiere implementar para abordar esta experiencia desde la empresa (Simanis, Hart y otros, 2008).

La síntesis en la evolución del enfoque la facilitan los propios autores en el esquema que se muestra a continuación. De éste podemos destacar el cambio de énfasis hacia la BdP como socio de negocios más que consumidor, el avance al diálogo profundo, las capacidades y compromisos compartidos con relaciones directas entre los actores y, en particular, una mayor y creciente aproximación e interacción de las empresas con las comunidades.<sup>39</sup> Es decir, una reconceptualización de la empresa para la construcción de modelos de negocios del mañana.

BdP 1.0	→	BdP 2.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BdP como consumidor</li> <li>• Escuchar profundo</li> <li>• Reducción de precios</li> <li>• Rediseño de la presentación, extensión de la distribución</li> <li>• Relaciones de alcance a la comunidad mediadas por ONG</li> </ul>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BdP como socio de negocios</li> <li>• Diálogo profundo</li> <li>• Expansión de la imaginación</li> <li>• Capacidades integradas, construcción de compromisos compartidos</li> <li>• Relaciones directas y personales, facilitadas por las ONG</li> </ul>
<b><i>“Vender a los pobres”</i></b>	→	<b><i>“Negocios de riesgo compartido”</i></b>

Fuente: Traducción libre de Simanis, Hart y equipo, 2008: p.2.

<sup>37</sup> Cabe notar que, este último elaboró junto a Prahalad los primeros trabajos académicos en la materia.

<sup>38</sup> Antecedente para este trabajo es el lanzamiento el año 2003 del Proyecto de Protocolo de la BdP, como sociedad entre la universidades de Cornell y de Michigan, más otros organismos y empresas. Este proyecto surge del Laboratorio de Aprendizaje de BdP (2002), un consorcio de organismos privados, ONG y académicos, cuyo equipo central –Hart, Simanis y otros– explora varias disciplinas y metodologías. Luego de un taller de diseño del Protocolo, en 2004, un segundo taller se hace en 2005 para analizar los resultados del proyecto piloto en Kenya con SC Johnson que alimentan esta segunda versión.

<sup>39</sup> También planteado por Hart, 2008, quien indica que se debe pensar en los pobres como colegas y socios involucrados en la co-creación de nuevos negocios, así como por WBCSD, 2006; que se refiere a los pobres como aliados y clientes empresariales. Esta perspectiva sería también más próxima a la idea de Negocios Inclusivos según AVINA (2008 a).

Los componentes básicos y lógica de trabajo de este Protocolo se muestran en el recuadro que sigue. En términos amplios, cabe destacar: el origen multidisciplinario del enfoque, el carácter participativo de la metodología propuesta, la relevancia del aprendizaje en acción, la formalización gradual de la organización que se va generando, la dinámica que toman los actores, los impactos innovativos y la persistencia de ciertas tareas con un contenido diferentes a medida que avanza el proceso de implementación. Estas son: Desarrollo del equipo del proyecto, Desarrollo de empresariado colectivo y Desarrollo de nuevas capacidades. Asimismo, documentar y codificar la experiencia son recomendaciones incluidas en las diversas etapas.

### **Síntesis del Segundo Protocolo de la BdP**

#### **Proceso preparatorio**

Previo al trabajo en terreno, en las comunidades, se desarrollan las siguientes actividades:

- *selección del lugar.*
- *formación y capacitación de un equipo multidisciplinario de campo en la empresa:* lo que debe considerar un lenguaje apropiado a la comunidad local.
- *selección de socios de la comunidad local:* entre ellos las organizaciones de base en la comunidad (CBO), con recursos de capital social y experiencia en prácticas participativas con la comunidad.
- *creación de un entorno habilitador de un “Espacio blanco de I+D”:* se trata de una I+D del modelo de negocios, con visión de largo plazo.

#### **Proceso en terreno**

Consta de tres fases interdependientes para construir un nuevo negocio localmente integrado y catalizar el mercado local de un modo progresivo y evolucionario.

- *Fase I: Apertura:* una estrategia para lograr un “concepto paraguas de negocio” ejecutable. Requiere inmersión en la comunidad (*community homestay*) y converger con ella hacia el modelo de negocio. En esta fase se desarrollan las actividades siguientes: Construcción de un diálogo profundo, Desarrollo del equipo del proyecto, Desarrollo de empresariado colectivo y Co-creación de un concepto de negocios.
- *Fase II: Construcción de ecosistema:* estrategia que apunta a un prototipo de negocio testeado por la comunidad. En esta fase se formaliza el equipo y se avanza a un trabajo directo –facilitado por las CBO– de la empresa con la comunidad. La demanda de mercado es autogenerada. Las actividades involucradas son las siguientes: Desarrollo del equipo del proyecto, Construcción de compromisos compartidos, Desarrollo de nuevas capacidades y Co-creación del prototipo de negocio.
- *Fase III: Creación de la empresa:* en esta fase la estrategia se orienta a lograr una empresa localmente integrada. Emerge un equipo totalmente autosuficiente para estabilizar el nuevo negocio a partir de un test de pequeña escala y aprendizaje en la acción. Las tareas en esta fase son: Desarrollo de nuevas capacidades, Construcción de la base de mercado, Desarrollo de empresariado colectivo y Co-creación de empresas de negocios.

#### **Escalamiento del Protocolo de la BdP**

Luego de alcanzar un nuevo negocio localmente integrado, el modelo de negocios necesita ser eficientemente transferido y reincorporado en muchas comunidades y localidades con patrones adecuados a las condiciones locales (*scaling out vs scaling up*). Si bien no existe una metodología desarrollada para el escalamiento, la experiencia preliminar indica que el proceso

de réplica –que puede tomar de 3 a 5 años antes de crecer exponencialmente– debe seguir un “modelo de ‘polinización’ abierto”, mediante las siguientes fases:

- *Llegar a nuevas comunidades*: con una inmersión “concepto específica”.
- *Vinculación de los ecosistemas*: empresa y nuevas comunidades, con el enfoque de “escuchar profundo” para adaptarse a las condiciones locales.
- *Re-creación de empresas*: mediante pilotos de negocio a pequeña escala y ajuste al contexto local, manteniendo la continuidad con la red mayor.

Fuente: Síntesis basada en Simanis, Hart y otros, 2008.

Como indican los autores, este enfoque descansa sobre dos conceptos centrales: i.) *Valor mutuo*, señalando que en cada etapa del proceso se crea valor para todos los socios y ii.) *Co-creación*, que se refiere a la necesidad de la empresa de trabajar en asociación equitativa con la comunidad de la BdP. Este concepto supone generar un modelo de negocios culturalmente apropiado y ambientalmente sostenible sobre la base de recursos y capacidades locales, al tiempo que extiende las capacidades empresariales locales.<sup>40</sup> Además se trata de una creación que debe ser incorporada mediante un enfoque evolucionista y altamente interactivo que cristaliza en la nueva proposición de valor.

Revisar lo anotado en el documento descrito, puede ayudar a entender la escasez de casos observables y analizados en la materia, puesto que las recomendaciones de acción contenidas absorben alrededor de dos años de trabajo persistente para estar en condiciones de iniciar el escalamiento de los modelos de negocio creados. Estas recomendaciones están a su vez basadas en experiencias compartidas, referidas constantemente en el texto.<sup>41</sup> También es interesante anotar que el escalamiento no es solo ampliar una experiencia sino que requiere construir “ecosistemas”, que sabemos supone la articulación de múltiples actores mediante diversos procesos (AVINA, 2008 b).

Junto con identificar el largo tiempo de gestación, también se han subrayado los requerimientos de actitud activa hacia la articulación, conciencia generalizada de los beneficios de ésta, inversiones específicas y costos iniciales de transacción y aprendizaje (Ramos y otros, 2007). De modo similar, se puntualiza que “los modelos exitosos de negocios para condiciones de vida sostenibles” combinan: la concentración en competencias o fortalezas claves,

---

<sup>40</sup> Esta metodología tiene elementos básicos que se han adaptado de dos áreas en el marco de enfoques de desarrollo con participación de la comunidad: “Evaluación rural participativa” (“Participatory Rural Appraisal”, PRA) y “Desarrollo de la comunidad basada en activos” (“Asset-Based Community Development”, ABCD), cuyos referentes son respectivamente: R.Chambers y J.Kretzmann´s + J.McNight´s.

<sup>41</sup> Esta segunda edición del protocolo refleja el aprendizaje de dos aplicaciones en curso, iniciadas los años que se indican: Iniciativa de Protocolo de SC Johnson en Kenia, en 2005; The Solae Company (subsidiaria de DuPont) en Andhra Pradesh (India), en 2006. Ambas en caseríos urbanos y aldeas rurales.

la creación de alianzas entre sectores (actores) y la localización de la creación de valor para ganar de la aproximación a redes y conocimiento local (WBSCD, 2006). Por su parte, los resultados alcanzados en diversas experiencias permiten asegurar que vale la pena el esfuerzo.

### **La co-creación de valor y co-crear un “nuevo pacto social” para las empresas**

Es importante señalar que las experiencias que ilustran los diversos documentos en la materia han surgido de muy distintos actores: ET, ONG, empresas locales y otros. Tempranamente y con entusiasmo los promotores del trabajo con la BdP indicaban que era una oportunidad de participación de distintos actores en un trabajo conjunto por una causa común, “disolviendo los conflictos” entre proponentes y opositores del libre comercio y del capitalismo global (Prahalad y Hart, 2002: p.14). Asimismo, Prahalad en su trabajo de 2005 anunciaba el potencial que existía en la “*naturaleza simbiótica de las relaciones entre diversos actores*” (p.99). El esfuerzo de co-creación de valor desplegado por ellos para generar negocios que produzcan beneficios a todos los involucrados tiene a su vez como correlato importantes transformaciones en la forma de relacionarse de estos mismos actores. Lo que genera mecanismos para acortar las brechas culturales que suelen caracterizarlos.

En particular, empresa y organismos sociales, de la comunidad u ONGs, han hecho un aprendizaje importante, no ajeno a las transformaciones traídas por la propia globalización (véase recuadro). Por su parte, empresa y comunidad se enfrentan a importantes desafíos de aprendizaje para una relación directa que puede tener efectos positivos de largo alcance.

#### **Co-crear un nuevo pacto social para las empresas**

Ejecutivos y activistas sociales, procedentes del ONGs, están trabajando crecientemente en forma conjunta y desarrollando nuevos modelos de negocios. Lejos de las protestas sociales antiglobalización en Seattle y Davos a fines de los 90´s, y de las controversias que han derivado en crisis de confianza respecto de las empresas en la sociedad (Enron, Nike), se esta produciendo un cambio en las prácticas de empresas y grupos sociales así como en las actitudes de uno hacia otro. Se acercan por distintas rutas y aprenden a trabajar en conjunto, luego que vivieran confrontaciones respecto de la globalización y las reformas, en especial la liberalización. Pero las luchas entre estos actores tuvieron consecuencias inesperadas en el tiempo: i.) ONGs coordinadas y reguladoras de facto de sectores empresariales (llenando espacios antes usados por los gobiernos); ii.) empresas que aprenden a hacer frente a las ONGs, con estrategias inicialmente defensivas y luego proactivas para un mayor vínculo con la comunidad; y iii) ONGs y empresas interactuando en el mercado, para aprovechar las ventajas de cada tipo de organización y creando nuevos vínculos entre la innovación de negocios y el desarrollo social.

En esa *ruta de convergencia*, la RSC juega un papel impulsor induciendo: esquemas regulatorios conjuntos, coordinación en marketing (con causa) y convergencia de cuadros profesionales. Con ello, sentó las bases para empezar a experimentar con nuevos modelos de negocios, lo cual ha ido desarrollándose muy lentamente en las empresas transnacionales, al tiempo que se han diseñado organizaciones sin fines de lucro para operar desde un inicio como una empresa. Debido a este fenómeno empieza a diluirse la distinción de colaboración y competencia entre ambos tipos de entidades. De allí surge una mayor conciencia sobre las fortalezas y limitaciones de cada una, lo que ha sentado las bases –a su vez– para asociaciones de más largo plazo entre los dos sectores en un esfuerzo de co-creación, donde la transparencia ha jugado un papel importante para la generación de confianzas. Estos emprendimientos permiten: ofrecer productos a precios bajos a la BdP; modelos híbridos de negocios, a los que se suman empresarios de esta base; e incrementar al mismo tiempo, la legitimidad social de la empresa y el impacto de la ONG. En suma, la conformación de ecosistemas de negocios han incorporado entidades económicas diferentes a una cadena de valor integrada y eficiente.

Fuente: a base de Brugmann y Prahalad, 2007

Además, en el marco de una RSC concordante con la estrategia competitiva de la empresa, éstas han buscado nuevas rutas de crecimiento que han desembocado en alianzas sociales estratégicas, en particular entre empresas y ONGs (u Organizaciones Sociales de la Comunidad, OSC). En ese plano se ha constatado que bajo determinadas formas de colaboración se genera el mayor valor para todos los involucrados.

Efectivamente, en la búsqueda de una competitividad sustentable empresas líderes descubren el potencial que genera una estrategia corporativa que incorpora la variable social como un elemento central y las alianzas intersectoriales como una herramienta para llevarla a cabo. Esas alianzas con las OSC han tenido una evolución desde las relaciones: i.) filantrópicas, basadas en la caridad y buenas intenciones; pasando por ii.) la transaccional, con flujos de valor en ambos sentidos; hasta iii.) la integrativa, en la que ambas partes trabajan en forma integrada –cadena de valor común– con fronteras organizacionales más porosas. Evolución que supone vínculos más intensos, complejos y de mayor valor estratégico (Austin y otros, 2004).<sup>42</sup>

De acuerdo a Austin y otros, en la “relación integrativa”, ambos socios ponen en juego sus activos más importantes, combinados en forma original para crear valor y con ello resultan más estables. Relaciones que deben estar alineadas con las variables que definen a la empresa: misión, valores y estrategia; logrando una congruencia suficiente para que la colaboración sea productiva y mutuamente beneficiosa. Esta relación plantea desafíos de

---

<sup>42</sup> El documento reseñando recoge una investigación hecha bajo la red SEKN, que cuenta con el apoyo de AVINA, para desarrollar conocimiento colaborativo entre organizaciones académicas con base en la experiencia de emprendimientos sociales ([www.sekn.org](http://www.sekn.org)).



gestión que la empresa debe considerar: i.) el compromiso real de distintos niveles de gerencia, ii.) la comunicación efectiva interna y externa a la empresa;<sup>43</sup> y iii.) la medición de resultados, por ejemplo, considerando las alianzas como otro centro de costos. Los casos mostrados en el cuadro siguiente ilustran ese aprendizaje y la diversidad de formas que pueden tomar estas estrategias.

<b>Alianzas sociales estratégicas: algunos casos a destacar</b>		
<b>EMPRESA (País)</b>	<b>PRODUCTO/LÍNEA</b>	<b>INVOLUCRAMIENTO DE OTROS ACTORES (AÑO)*</b>
NATURA (Brasil)	Ekos	Asociación con comunidades que utilizaban plantas y aceites vegetales, insumos para la empresa
Diario "La Nación" (Argentina)	Clasificados solidarios (producto conjunto)	Red Solidaria (RS) (1996), OSC que conecta personas necesitadas con aquellos dispuestos a ayudar: evolucionó de ser fuente confiable de historias a insumos de productos informativos y de allí a productos conjuntos con el Diario
Autopistas del Sol (Ausol, Argentina)	Autopista Fundación SES	Varias comunidades de base por donde pasaría la autopista (1994): con las que la empresa avanza desde objetivos de corto plazo para mejorar su infraestructura hasta la creación de una Fundación con la que se trabaja en conjunto.
Rainforest Expedition (RFE, Perú)	Lodge: Posada Amazonas (producto conjunto)	Ese'ija (Perú), comunidad local nativa que disponía de hectáreas de gran riqueza ecológica y presentaba intereses convergentes con los de Tambopata Research Center de RFE dedicado a servicios de eco-turismo.
Grupo Techint (Argentina)	Portal interno: "Techint Hoy"	Fundación Proa, museo dedicado a la difusión de arte contemporáneo, cuyas actividades son dadas a conocer por el portal interno de la empresa, lo que refuerza la valoración del trabajo con dicha Fundación.
Danone (México)	"Construyamos sus Sueños" (Campaña conjunta)	Casa de la Amistad (CdA), entidad que ofrece asistencia gratuita a niños con cáncer y pocos recursos. El agradecimiento público de la OSC por el aporte de la empresa y recursos clave que esta puso a ese organismo hizo que ambas ganaron en imagen y notoriedad para la causa y la organización
*/ Año de inicio de la relación Fuente: A base de Austin y otros (2004).		

Los autores señalados subrayan finalmente la relevancia de movilizar recursos clave, más allá de basar la relación sólo en recursos genéricos (ej. donaciones), que hacen sostenible, única y diferenciada la relación, difícil de replicar por

<sup>43</sup> Al dar a conocer el éxito de un emprendimiento conjunto se está validando un modelo de trabajo de eficacia comprobada que incentiva a otros.

otras empresas, o sea una ventaja competitiva. Se trata de competencias centrales tangibles, como equipos de alta tecnología, o intangibles, como acceso a redes y credibilidad. Pero reconocen que estas alianzas estratégicas enfrentan barreras por culturas organizacionales muy diferentes, diferencias en los objetivos, recursos y tiempo necesarios. Sin embargo, son importantísimos los potenciales beneficios sociales y financieros para ambas organizaciones, como se ilustra en el cuadro siguiente.

Lo que gana la empresa	Lo que gana la organización social
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexión con otros grupos de interés</li> <li>• Retención de talentos</li> <li>• Reposicionamiento de marca - cambio de imagen</li> <li>• Mejora de procesos internos (transparencia)</li> <li>• Acceso a recursos especiales (ej.información confiable)</li> <li>• Ventajas competitivas por diferenciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaciones</li> <li>• Capacidad institucional, experiencia de gestión</li> <li>• Mayor visibilidad, credibilidad y acceso a financiamiento</li> <li>• Canales de distribución o expansión</li> <li>• Ventajas competitivas</li> </ul>

Fuente: A base de Austin y otros (2004).

Pero como se ha indicado en varias oportunidades son muchos más los actores convocados a este tipo de iniciativas, sean estos gobiernos o

**Negocios inclusivos y múltiples alianzas**

Casa de la Paz es una ONG chilena que tiene entre sus objetivos promover la RS y entre sus áreas de trabajo la educación ambiental, la participación ciudadana y la convivencia sustentable. En su primer Reporte de sustentabilidad, 2007, ella ilustra el proyecto “Fortalecimiento de Redes de Recolectores Asociados a Centros de Acopio”, Gerdau Aza, que ha generado un modelo de gestión para fortalecer la cadena de valor de la empresa productora de acero y la inclusión social de los recolectores de chatarra (insumo para la industria). En esta experiencia, donde el organismo ha sido el nexo entre empresa y recolectores, ha contado con alianzas y financiamiento de varios actores, entre los cuales se destacan municipios, Bancos, otras ONGs y organismos de cooperación internacional

Fuente: a base de Casa de la Paz, 2008 b; Barros y otros, 2008.

instituciones de desarrollo, diversas empresas incluidas las entidades financieras, asociaciones empresariales, universidades, individuos que disponen de recursos humanos o financieros y medios de comunicación (Ramos y otros, 2007).

En esta lógica, cabe destacar que instrumentos relativamente divulgados de la RSC pueden resultar elementos de base importantes para el desarrollo de la BdP. Entre ellos, uno que reúne muchas de las condiciones analizadas en los

puntos anteriores es el de “convivencia sustentable”, en tanto esta supone la coordinación de los actores de un territorio dado, a fin de satisfacer razonablemente sus aspiraciones. Proceso que junto con vincular empresa y

comunidad, incorpora actores del gobierno local y representa un cambio en las dinámicas de relaciones sociales (Casa de la Paz y Acción RSE, 2006).<sup>44</sup>

### **Sustentabilidad ambiental y mejores condiciones de desarrollo humano**

Son dos dimensiones revalorizadas en propuestas recientes de trabajo con la BdP, reconociendo sin embargo que la preocupación ambiental ha estado presente desde los primeros documentos en el tema y adquiere creciente importancia ante las condiciones de cambio climático. Específicamente, Prahalad y Hart, 2002, plantean que este trabajo debe desarrollarse de modo culturalmente sensible, ambientalmente sustentable y económicamente rentable.

El enfoque elaborado por AVINA releva bien estos elementos al indicar que los Negocios Inclusivos (NI), utilizan mecanismos de mercado para mejorar la calidad de vida de las personas y al mismo tiempo que son iniciativas rentables, deben: ser transparentes, social y ambientalmente responsables, fortalecer el capital social, mejorar la calidad de vida de las personas de escasos ingresos, otorgar condiciones para que estas ejerzan mejor sus derechos y construcción de ciudadanía, y promover el desarrollo humano, con aumento de las libertades reales que ellas viven. De allí que esta institución también plantea un cambio de paradigma para una mejor comprensión de concepto y adopción por parte de diversos sectores (AVINA; 2007 a, 2008 b).<sup>45</sup>

Asimismo, este organismo precisa y amplía también el concepto de participación de la BdP en cadenas de valor, al procurar la participación directa e intermediación justa dentro de cadenas existentes. Preocupación compartida por el análisis del BID respecto del reparto de los riesgos o de las utilidades entre empresas mayores y Mypes. Ante lo cual propone mecanismos estabilizadores de ingresos para

#### **Utilizando las riquezas del bosque**

En la región del Bío Bío en Chile, muchas personas participan de un círculo vicioso de trabajo por subsistencia, en particular mediante recolección de productos silvestres, plantas y frutas. El trabajo de AVINA fomenta la organización de la comunidad para procesar y comercializar estos como insumos para industrias y subiendo en la cadena de valor (suprimen los intermediarios). El proyecto –con cinco años de trabajo– ya se propone crear vínculos comerciales con redes de comercio justo y ser replicado en otras regiones. (Sitio web de AVINA: Programa Negocios Inclusivos).

<sup>44</sup> Explícitamente entre los proyectos de convivencia sustentable ilustrados en el Reporte de Sustentabilidad de uno de estos organismos se menciona el “*Diseño de un modelo de negocios inclusivos a través de toda la cadena de valor del servicio Internet inalámbrico*”, cuyo destinatario es Telmex (Casa de la Paz, 2008 b).

<sup>45</sup> El foco en la calidad de vida da pie para considerar que los negocios inclusivos se relacionan no solo a la población de menores ingresos sino también a discapacitados u otros sectores con menores oportunidades.

estas últimas y mayor transparencia entre los participantes de la cadena de valor (Ramos y otros, 2008).

Por otra parte, AVINA señala que los mismos NI pueden ampliar las oportunidades, llegando directamente al cliente final o con la generación de nuevas cadenas de valor por parte de la propia comunidad –o empresas creadas por esta– mediante acceso a productos y servicios básicos que pueden aumentar la productividad y bienestar (AVINA, 2007 a).<sup>46</sup>

En síntesis, el desarrollo de capacidades e impulso a la organización local son elementos diferenciadores del trabajo con la BdP o NI que apuntan a una visión estratégica de la RSC. Cuánto de ello podría ser apoyado por otros actores, como el sector público –en su relación con otros y particularmente con las empresas–, es un campo de aprendizaje paulatino y tema del siguiente capítulo.

## **VI. UNA REFLEXIÓN SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA BDP**

Considerando lo argumentado en el capítulo IV, parece apropiado que el contexto para analizar el papel del gobierno y de las políticas públicas respecto del trabajo con la BdP tenga, como una de sus referencias, el marco existente respecto de la RSC, y ese será el punto de partida de esta sección.

De acuerdo a la experiencia internacional son muchas las áreas de acción en que el gobierno puede impulsar la adopción de la RSE por parte de las empresas. Una categorización incluiría al menos cuatro funciones básicas: i.) obligar, mediante regulaciones y controles; ii.) facilitar el trabajo con un marco claro de referencia que oriente –con guías, códigos o incentivos– o facilitando el diálogo entre interlocutores; iii.) asociar, combinando recursos públicos y de otros actores para apalancar capacidades; y iv.) aprobar, mediante apoyo político público a ciertas prácticas de RSE, reconociendo esquemas concretos –mediante premios o medidas– o con iniciativas como las compras públicas (World Bank e IFC, 2004, citado en Jáuregui, 2006).<sup>47</sup>

Una referencia importante en este sentido es el reconocimiento y creciente importancia de la RSC en Europa, como un nuevo campo de políticas públicas.

---

<sup>46</sup> El ejemplo con que ellos ilustran este punto son las “Juntas de Agua” que existen en un par de países latinoamericanos, en términos de apoyar el desarrollo económico y mejorar la calidad de vida, mediante la gestión directa del recurso en forma eficiente, rentable y transparente.

<sup>47</sup> Arroyo y Suarez, 2007, ilustran una diversidad de organismos internacionales, privados nacionales y una referencia especial a Chile, con las políticas sobre RSC que se desprenden.

En ese marco, un estudio reciente ha examinado los siguientes ámbitos acción de los gobiernos: incrementar el conocimiento y toma de conciencia en el tema, orientar e incentivar el enfoque de RSC mediante compras públicas sostenibles e inversiones socialmente responsables. Aunque existe acuerdo sobre el carácter voluntario de la RSC y el enfoque no mandatorio de las políticas (*soft-law approach*), se concluye que el campo de acción del gobierno es significativo. Y esto lo puede efectuar facilitando el desarrollo de la RSC, ya sea proactiva y desafiantemente o de modo pasivo y no ambicioso. (Steurer y otros, 2008).<sup>48</sup>

En Chile hay un desarrollo más incipiente de las políticas públicas en este ámbito, el que de algún modo tomo fuerza en torno a la reciente reunión internacional de la ISO 26.000 en Santiago, en septiembre de 2008.<sup>49</sup> Sobre la base del trabajo que el gobierno venía realizando en el Comité Espejo, conformado para este proceso, se desarrollaron acciones a nivel nacional en ese campo, tanto implícitas como explícitas. Acciones implícitas han sido: la elaboración de diversos códigos e instrumentos –buenas prácticas laborales, producción limpia–, la aceleración de pagos para Pymes en las compras públicas, los esfuerzos hacia la transparencia activa del gobierno y programas de eficiencia energética, entre otras. Iniciativas explícitas resultan: la formación de un Comité interministerial de RS del sector público y foros de difusión para desarrollar la cultura de RS, proyectos para integrar la RSE a las Pymes, el desarrollo de un modelo de excelencia para la sustentabilidad y políticas específicas en algunos ministerios y organismos (SUSESO, 2008).<sup>50</sup>

### **Hacia políticas públicas para la BdP**

En torno al campo más específico de la BdP, mercados de la mayoría (MM) o Negocios Inclusivos (NI), pueden hacerse algunas consideraciones generales emanadas de los documentos analizados. En primer lugar, ya se han anotado algunas dificultades para encarar espontáneamente el trabajo en esta dirección, tanto por las heterogeneidades de los actores participantes y las dificultades generales de coordinación, pero también de algunas condiciones del entorno que pueden ser mejoradas con el concurso de un rango mayor de actores. Aunque los casos estudiados no muestran significativamente el papel del gobierno en estos nuevos modelos de negocios y ecosistemas de mercado, sin duda una articulación mayor de este con otros actores enriquece

---

<sup>48</sup> Como en otros ámbitos de las políticas, la RSC es un campo de lucha y las acciones al respecto se determinan, no solo por las condiciones socioeconómicas, sino también por las mayorías gubernamentales y sus respectivas posiciones políticas e ideológicas.

<sup>49</sup> En aras de conformar un estándar internacional sobre Responsabilidad social.

<sup>50</sup> Presentaciones del Ministro del Trabajo: Osvaldo Andrade y del Subdirector de SUSESO: Alvaro Elizalde.

el conjunto de recursos y competencias necesarios para abordar este tipo de trabajo. Y en ese propósito es relevante el aprendizaje adquirido en el ámbito de política industrial y de fomento a la pyme, entre otros.<sup>51</sup>

Por otra parte, aparecen más bien incipientes recomendaciones generales de políticas públicas para fomentar la inclusión del MM o BdP en los negocios, que se incluirían en ámbitos: regulatorio, de incentivos o de información. Entre ellas:<sup>52</sup>

- reformas necesarias en el ambiente de negocios para generar un entorno favorable y en la regulación para estimular un papel más activo del sector privado,
- gobierno como ente inversionista o garante que motive al sector privado a entrar al mercado de la BdP,
- marco regulatorio y legal efectivo que promueva y haga cumplir la ley,
- inversión en infraestructura básica,
- apoyo a pequeñas y medianas empresas mediante capacitación, asistencia técnica y desarrollo de proveedores,
- subsidio a la provisión de ciertos servicios a consumidores de la BdP,
- definición de estándares de referencia para medir el comportamiento de las empresas en relación a los MM,<sup>53</sup>
- incentivos para motivar este trabajo en las empresas, así como replicar o llevar a escala los estos modelos, y
- apoyados en la cooperación internacional: diseminar casos exitosos y facilitar la interacción entre agentes para identificar nuevas oportunidades de inclusión.

Puede verse que en términos generales, las recomendaciones enunciadas sobre políticas aplicables al trabajo con la BdP, emanan de algún modo del marco de la RSC, como: regular y controlar; facilitar con marcos de referencia y el diálogo entre interlocutores; asociar y apalancar capacidades; reconocer y apoyar ciertas prácticas; y usar instrumentos como las compras públicas.

Un ámbito de particular relevancia en este campo es la acción de los gobiernos locales o regionales. Proximidad de actores y el clima propicio para la interlocución de grupos de interés otorgan a este nivel condiciones favorables para la promoción del desarrollo de la RSE. Además, el valor que otorgan consumidores e inversionistas a la conducta de las empresas sería un

---

<sup>51</sup> A modo de referencia, el papel del Estado se ha considerado una variable relevante en un modelo para el desarrollo de negocios inclusivos en Chile. Entre los elementos que se identifican para este actor, se encuentran los siguientes: el papel de fiscalizador y regulador, las políticas de gasto público orientadas a la pobreza, incentivos a las buenas prácticas, los instrumentos de fomento, las compras públicas y la acciones de las empresas públicas (Barros y otros, 2008).

<sup>52</sup> Estos puntos agrupan las recomendaciones que aparecen en fuentes como: Avina, 2007b; IFC-WRI, 2007; Ramos y otros, 2007; SNV-WBCSD, 2008 y SNV-BID 2008.

<sup>53</sup> Existe un trabajo en curso en este sentido en WBCSD (Casa de la Paz, 2008 a).

incentivo adicional para que estas vinculen sus actividades productivas al desarrollo local (Ramos y otros, 2007).<sup>54</sup>

En particular, habida cuenta la especificidad local que toman las acciones con la BdP, los gobiernos locales presentan ventajas especiales para estimular y participar en estas iniciativas. Algo de lo cual se mostraba en el recuadro que ilustraba los casos de servicios en el capítulo III. Instrumentos concretos al respecto se relacionan con la plataforma de diálogo; el desarrollo de infraestructura –física y tecnológica–, la capacitación a la BdP y apoyo financiero para facilitar su acceso a las cadenas de valor, aunque también le puede caber algún papel en materias regulatorias de su competencia.

Finalmente, lo que revelan todos los aspectos abordados en este documento es que se producen transformaciones significativas actualmente, siendo el papel de la empresa en la economía y sociedad uno de los más dinámicos. En esa perspectiva, la difusión de la RSC y de los negocios con la BdP son elementos que se apoyan mutuamente y levantan expectativas respecto de mejores condiciones de vida para la mayoría en un futuro no tan lejano. El papel de todos los actores es central en ese sentido.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Acción RSE (2008), Taller de aprendizaje: “Negocios de inclusión para el desarrollo”. 20 de mayo de 2008 ([www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)).
- Arroyo, Gonzalo S.J. y Andrés Suárez (2007), Responsabilidad social corporative. Una mirada global. Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, Santiago, reimpresión abril 2007.
- AVINA (2007 a), Definición y marco conceptual para el trabajo de AVINA. Programa de Negocios Inclusivos (<http://www.avina.com/web/siteavina.nsf/page?open>).
- AVINA (2007 b), Apuntes del libro: Soluciones empresariales para la pobreza mundial (Business solutions for the global poor). Preparado por Prospecta Consultores a base del libro de: Kasturi Rangan y otros (John Wiley & Sons, 2007).
- AVINA (2008 a), Notas de base para la entrevista a Daniel González: “Los Negocios Inclusivos priorizan la dignidad humana” (<http://www.visionsustentable.com.ar/2008/11/interview.php>).
- AVINA (2008 b), AVINA y los Negocios Inclusivos. Presentación del 19 de noviembre.

---

<sup>54</sup> De hecho, este vínculo está considerado en las directrices del GRI respecto de reportes de sustentabilidad, en especial en lo referido al aprovisionamiento local.

- Austin, James y otros (2004), La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. En Harvard Business Review, diciembre 2004.
- Barros, Sebastián, Paulina Celis y Carolina Panadés (2008), Caracterización de un modelo de Negocios de Inclusión para Chile. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad Diego Portales, Santiago.
- BID (2006), Oportunidades para la Mayoría.
- Brugmann Jeb y C.K.Prahalad (2007), Crear un nuevo pacto social para las empresas. Harvard Business Review, agosto 2007.
- Calderón, Beatriz (2008 a), Responsabilidad social: imperativo para un nuevo desarrollo. Revista Mensaje, septiembre 2008.
- Calderón, Beatriz (2008 b), Responsabilidad Social Empresarial. Desmitificando la RSE. Revista Residual Cero, octubre–noviembre 2008.
- Casa de la Paz (2008 a), Una alianza para los negocios inclusivos. Revista Acuerdos No. 40: pp.13–15. Fundación Casa de la Paz, Santiago julio 2008.
- Casa de la Paz (2008 b), Reporte de Sustentabilidad, 2007. Junio 2008.
- Casa de la Paz y Acción RSE (2006), Convivencia sustentable con la comunidad. Guía práctica para empresas.
- Christensen, Clayton y otros (2006), Innovación disruptiva para el cambio social. En Harvard Business Review, diciembre 2006.
- Diario El Mercurio (2008), Negocios de Inclusión, una nueva forma de enfrentar la pobreza: cuando la solidaridad pasa a ser rentable para las empresas. Diario El Mercurio, 3 de septiembre 2008: p.B6.
- Diario La Segunda (2008), Los Negocios Inclusivos abren un amplio mercado hacia donde crecer. Entrevista a Rodrigo Torres (MASISA–Chile). Separata sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Diario La Segunda, 23 de septiembre 2008: p.12.
- Diario Responsable (2008), Negocios inclusivos, una inversión rentable. Entrevista a Estrella Peinado (BID), en Boletín N° 139 – 14/10/2008 (<http://www.diarioresponsable.com>).
- Guzman, Francisco y otros (2008), Desarrollar un programa de RSC a la manera correcta. En Harvard Business Review, abril 2008.
- Guzmán, León (2008), Mapeo de Negocios de Inclusión en Chile. En Acción RSE: Taller de aprendizaje: “Negocios de inclusión para el desarrollo”. 20 de mayo de 2008.
- Hart, Stuart (2008), “Foreword”. Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor (ed. Kandachar and Halme) September 2008 (<http://www.greenleaf-publishing.com/bop>)
- IFC–WRI (2007), Los siguientes 4 mil millones. Tamaño del mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide.



- Jáuregui, Ramón (coord.) (2006), La Fundación Carolina y la responsabilidad social. Un compromiso responsable con la sociedad. En Responsabilidad Social de las Empresas: Una mirada desde España hacia América Latina. Fundación Carolina CeALCI, Documento de Trabajo No.7. Madrid.
- Mutis, Juliana y Joan Enric Ricart (2008), Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review*, Segundo Trimestre 2008
- Porter, Michael y Mark Kramer (2006), Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, diciembre 2006.
- Prahalad, C.K. (2005), La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Prahalad, C.K. y Stuart Hart (2002), The Fortune at the Bottom of the Pyramid. En *Strategy + Business*, issue 26, first quarter 2002.
- Prahalad, C.K. y Allen Hammond (2005), Atender a los pobres del mundo, rentablemente. En *Harvard Business Review*, agosto 2005, pp.87-95 (Reaparación del artículo de 2002, como lo mejor de HBR).
- Ramos, Eva y otros (2007), Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas. BID, abril.
- Responsables.biz (2008), Historia y evolución de la Teoría de la Base de la Pirámide: Modelos de negocio que superan la pobreza. 5 de agosto 2008. En Newsletter No. 140 de Acción RSE, 4 de septiembre 2008.
- Simanis, Erick, Stuart Hart y equipo (2008), The Base of the Pyramid Protocol: Toward next generation BoP Strategy. Cornell University. (The Base of the Pyramid Protocol, 2nd Edition). ([http://www.johnson.cornell.edu/sge/docs/BoP\\_Protocol\\_2nd\\_ed.pdf](http://www.johnson.cornell.edu/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf))
- SNV-BID (2008), Un enfoque empresarial sobre negocios con el Mercado de la Mayoría. Reporte Final. Marzo.
- SNV-WBCSD (2008), Negocios inclusivos. Iniciativas empresariales con impacto en el desarrollo.
- Steurer, Reinhard y otros (2008), Public policies on CSR in EU Member States: Overview of government initiatives and selected cases on Awareness Raising for CSR, Sustainable Public Procurement and Socially Responsible. ESDN, Quarterly Report, June 2008 ([http://www.sd-network.eu/?k=quarterly%20reports&report\\_id=9](http://www.sd-network.eu/?k=quarterly%20reports&report_id=9))
- SUSESO (2008), Seminario Internacional: El Rol del Gobierno en la Responsabilidad Social. CEPAL, Santiago 29 de agosto 2008 ([www.suseso.cl](http://www.suseso.cl) - responsabilidad social).

Vidal, Pablo (2008), Negocios inclusivos y desarrollo social. Revista Mensaje No. 572, Santiago septiembre 2008.

WBCSD (2006), Oportunidades de negocios para reducir la pobreza, una guía de campo. Jornadas de aprendizaje de empresas líderes en el camino hacia negocios para condiciones de vida sostenibles (sitio web WBCSD: [www.wbcsd.org/web/development.htm](http://www.wbcsd.org/web/development.htm))\*