

Negocios inclusivos: un aporte para su reflexión conceptual y metodológica

Oscar D. Licandro¹

CAPITULO 1: La inclusión en los negocios

1. Las iniciativas de mercado para abordar el problema de la pobreza

En América Latina viven actualmente 184 millones de personas pobres, constituyendo el 34% de la población de la región (CEPAL 2008). Por sí solo, este es un dato socialmente alarmante. Pero, si se tiene en cuenta que en 1980, hace tan solo 29 años, había 136 millones de pobres, que representaban el 41% de la población latinoamericana (CEPAL 2008), esa cifra pone en evidencia la incapacidad de nuestras sociedades y gobiernos para resolver el problema de la pobreza. ¿Qué explica esta situación: impericia, desidia o la falta de un marco conceptual adecuado sobre el problema de la pobreza?

James Austin (2006) sostiene que “la pobreza continúa siendo un problema crónico, a pesar de las cantidades sin precedentes en tiempo y tesoro dedicados a su eliminación desde la Segunda Guerra Mundial”. Si se compara la inversión realizada por múltiples actores (estados, organismos internacionales, organizaciones de cooperación de los países desarrollados, organizaciones de la sociedad civil, filantropía privada, etc.) y los resultados obtenidos, en un mundo cuya economía crece en forma sostenida, se concluye en la necesidad de revisar el marco conceptual y las estrategias empleadas. En particular, la forma de conceptualizar la pobreza y el papel que puede jugar el sector privado.

Redefinir el concepto de pobreza

En general, la forma como definimos un problema, condiciona la estrategia de resolverlo. El nivel operativo depende en gran medida del nivel conceptual. En el artículo ya citado, Austin (2006) sugiere que la “necesidad de nuevos marcos conceptuales con respecto a la pobreza es hoy tan urgente como nunca”. Dicho de otro modo, a la luz de los fracasos obtenidos, un abordaje efectivo de este problema requiere revisar los conceptos y premisas (el paradigma) vigentes relativos a la pobreza.

Tradicionalmente, la pobreza ha sido conceptualizada como “la carencia de recursos materiales” (Gutiérrez y Lobo, 2006). En consecuencia, las estrategias diseñadas han estado dirigidas a proveer a los pobres de esos recursos o a desarrollar la habilidad de conseguirlos por sí mismos. La primera de estas estrategias, predominante por cierto, se ha materializado a través de diversas formas de asistencialismo. Actualmente es posible observar con preocupación, como esa estrategia ha adoptado la forma de salarios sociales que, además de fomentar una cultura de la pobreza, puede convertirse en una fabulosa máquina de clientelismo político.

La segunda estrategia, impulsada principalmente en los sesenta por las viejas izquierdas no populistas, estaba orientada a proveer a los pobres de “la habilidad para conseguir las cosas por ellos mismos” (Gutiérrez y Lobo, 2006). Muchas de las

¹ Oscar D. Licandro, Uruguayo. Licenciado en Sociología (Universidad de la República Oriental del Uruguay). Master of International Management (Universidad de St. Thomas, USA). Universidad Católica del Uruguay - Facultad de Ciencias Empresariales – Departamento de Ciencias de la Administración – Coordinador del Programa de Investigación en RSE (UCU).

políticas sociales de los estados, acciones de las OSC y contribuciones filantrópicas de las empresas, se continúan basando en este tipo de estrategias. Así, por ejemplo, los programas de capacitación y asistencia técnica, la expansión del microcrédito, el acceso a tecnología y otros recursos, se destinan a proyectos orientados a lograr que los pobres construyan sus propias soluciones económicas. Obviamente, tampoco estas estrategias han dado resultados.

Según Gutiérrez y Lobo (2006) a partir de los noventa se empezó a concebir la pobreza, como “la inhabilidad de controlar las circunstancias propias”, más que como la “carencia de recursos materiales”. Esta forma de definir la pobreza, permite identificar los principales factores que la generan. Además de la falta de recursos materiales, los pobres poseen serias dificultades para: 1) organizarse y llevar adelante acciones colectivas; 2) trabajar en red y 3) interactuar en los espacios públicos de negociación (en particular con los instituciones gubernamentales). Se trata de un abordaje cultural, complementario del económico.

Tal como se verá más adelante, la estrategia de negocios inclusivos se basa en esta conceptualización de la pobreza, lo que le permite desplegar acciones orientadas a desarrollar las capacidades que los pobres requieren para controlar mejor esas “circunstancias propias” y construir soluciones sustentables.

El rol del sector privado en la lucha contra la pobreza

En esta década surgió una nueva línea de pensamiento, que se pregunta si el sector privado podría jugar un papel significativo en la lucha contra la pobreza. Diversos estudios concluyen que los gobiernos han sido inefectivos en esta temática y que las OSC han contribuido poco a su resolución, pese a las grandes cifras de dinero que ambos actores han empleado para llevar adelante sus políticas y acciones. Esa es la razón, según Gardetti (2005), cuando citando a Hart, afirma: “la ‘empresa sustentable’ representa el potencial por un nuevo enfoque en el acercamiento del sector privado al desarrollo, incluyendo a la pobreza, el respeto por la diversidad cultural y la conservación de la integridad ecológica”.

De igual forma, Austin (2006) sostiene: “Para buscar soluciones efectivas, la atención del mundo se ha dirigido gradualmente hacia la empresa privada, el sector al que aún sus detractores le reconocen su capacidad de ejecución”. El propio Austin sugiere que una “respuesta efectiva a la pobreza global” necesariamente tiene que cumplir tres condiciones, siendo la empresa privada el único actor que las posee: 1) **escala**, ya que se trata de una solución que debe llegar a millones de personas; 2) **permanencia** en el tiempo, ya que según el autor esa solución seguramente llevará muchos años y, como bien señala, “los políticos y las agendas políticas tienden a ir y venir, pero las industrias permanecen” y 3) **eficiencia y eficacia**, es decir, la capacidad de utilizar de la forma más productiva posible los recursos disponibles; y, en ese sentido “las industrias y los mercados han demostrado la habilidad para operar masiva, permanente y eficientemente” (Austin 2006).

Por otra parte, el de los negocios inclusivos basados en iniciativas de mercado, es un modelo que contribuye a minimizar las barreras que limitan a las personas pobres, formuladas por Gutiérrez y Lobo. En efecto, mediante este tipo de iniciativas, las empresas privadas ayudan a las comunidades de personas pobres a organizarse en emprendimientos productivos, a integrarse a redes comerciales y sociales y a contar con herramientas para incrementar su poder de negociación con otros actores, como los gobiernos y otras empresas con las que deben interactuar.

Ahora bien, durante décadas las empresas han formado parte de los factores que generaron la pobreza a lo largo y ancho del mundo. Políticas empresariales como el pago de bajos salarios, la fijación de precios abusivos a pequeños productores, la deslocalización de fábricas, la destrucción de ecosistemas de poblaciones que viven de la agricultura o la pesca, son algunos ejemplos de prácticas empresariales que han generado o retroalimentado situaciones de pobreza. Entonces, ¿por qué las empresas podrían ser hoy un agente clave en la lucha contra este flagelo?

Algunas cosas han cambiado en los últimos años, iniciando un movimiento dentro del mundo empresarial orientado a modificar su forma de hacer negocios y de relacionarse con la sociedad. En primer lugar, el nuevo paradigma de la RSE, que es una forma de responder a problemas emergentes, como el mayor protagonismo de los ciudadanos-consumidores (los socialmente incluidos); las mayores exigencias de los estados (principalmente en los países desarrollados), en materia gobierno corporativo responsable, impacto ambiental y calidad de los productos; o la necesidad de asegurar la sustentabilidad ambiental y social (que condicionan la sustentabilidad económica futura de los negocios). La incorporación de prácticas socialmente responsables en materia de apoyo a las comunidades pobres, puede servir a las empresas para fortalecer su reputación corporativa y para obtener el permiso de operación de las comunidades donde instalan sus fábricas (Porter y Kramer 2006).

En segundo lugar, el agotamiento de los mercados tradicionales, asociado a su bajo índice de crecimiento demográfico, ha llevado a una competencia feroz en muchos sectores, con una consecuente baja de la rentabilidad. Ese agotamiento requiere la necesidad de abrir nuevos mercados. Y es aquí donde entra a jugar la propuesta de Prahalad (2005) sobre la base de la pirámide. En pocas palabras, este autor sugiere que es posible para las grandes empresas multinacionales ganar dinero en los segmentos de menores ingresos, que son aproximadamente los dos tercios de la población mundial. Diseñar bienes y servicios a la medida de la base de la pirámide, desde lo más básico (como agua, electricidad, alimentos, salud o vivienda), hasta bienes de consumo que los habiliten para mejorar sus oportunidades educativas y laborales (educación, comunicaciones, informática, etc.) es una buena oportunidad para ganar dinero y, al mismo tiempo, contribuir a mejorar su calidad de vida y su integración social.

Prahalad sostiene que las grandes empresas han descartado este mercado sobre premisas erróneas. En contraposición, este autor sostiene que esta población tiene una gran potencialidad porque: “1) los pobres tienen poder adquisitivo, aunque no compren los mismos bienes y servicios que los no pobres; 2) es incorrecto pensar que las personas pobres están solamente preocupadas de satisfacer sus necesidades básicas; 3) es relativamente fácil y económico establecer canales de distribución para llegar a este segmento; 4) los pobres se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías, lo que facilita desarrollar productos y canales de servicio de menor costo operativo” (Licandro y otros 2008).

A partir de estos supuestos, Prahalad y Hammond concluyen que “las oportunidades de negocios en la base de la pirámide son reales, y están abiertas a cualquier multinacional dispuesta a involucrarse y aprender” (Prahalad C.K. Hammond A. 2005). Para estos autores, los NBP ofrecen tres grandes ventajas a las empresas. En primer lugar, en estos segmentos existe una demanda por bienes y servicios de bajo precio y buena calidad, lo que los convierte en mercados con potencial para generar un gran volumen de ingresos. En segundo lugar, la necesidad de producir a bajos costos, para ser competitivos en ese mercado, “puede empujar a las empresas a descubrir formas creativas de configurar productos, finanzas y cadenas de suministro para *potenciar la productividad*”, lo que genera nuevas competencias que las empresas pueden transferir a sus operaciones en los mercados desarrollados (Prahalad C.K. Hammond

A. 2005). Finalmente, los sectores de la base de la pirámide son semilleros para la experimentación comercial y tecnológica, lo que puede favorecer los procesos de innovación en las empresas que operen en ellos.

De esta forma, los NBP constituyen un modelo de negocios que permite a las grandes corporaciones ganar dinero, al tiempo que facilitan el acceso de los pobres a bienes y servicios hasta el momento fuera de su alcance. Según los distintos autores, la gama de bienes y servicios que se prestan para NBP es amplia. Incluye agua potable, saneamiento, atención de salud, microfinanzas, comunicaciones e información, vivienda, equipamiento para el hogar, alimentos, tecnologías de producción, fertilizantes etc.

Ahora bien, no basta con que las empresas visualicen oportunidades de negocios en la base de la pirámide, ni que desarrollen acciones en beneficio de las comunidades donde operan, para que su accionar contribuya efectivamente a la solución del problema de la pobreza. Porque ésto ya lo han venido haciendo a lo largo de la última década. De ahí la importancia del siguiente planteo formulado por James Austin (2006): “la pregunta clave es si el sector privado puede encontrar nuevos enfoques que usen las iniciativas de mercado para interactuar con los sectores de bajos ingresos en maneras que puedan lograr avances significativos”. El enfoque de los Negocios Inclusivos es una respuesta a esta pregunta.

2. Los actores institucionales que promueven los negocios inclusivos

Los principales actores institucionales internacionales que promueven los negocios inclusivos en América Latina son: la Fundación AVINA, el Servicio Holandés de Cooperación SNV, el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), el Banco Interamericano de Desarrollo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Si bien existe un marco conceptual común, cada uno de estos actores posee una perspectiva propia sobre los NI, utilizando inclusive una terminología particular.

Fundación AVINA.

AVINA promueve proyectos de NI en toda América Latina, siendo este tema una de sus líneas estratégicas de trabajo en la región. Para llevar adelante su estrategia de promoción de los NI, AVINA mantiene alianzas con empresas (como Grupo Nueva), organizaciones sociales (como FUNDES, WRI y Ashoka) y el sector académico (como la red SEKN y el INCAE).

AVINA ha definido el concepto, estableciendo que, los NI *“son iniciativas económicamente rentables y ambiental/socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, al permitir: a) su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios, y/o c) su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un ‘círculo virtuoso’ de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica”*²

Partiendo de esta definición, la fundación viene reflexionando sobre su rol, al tiempo que “propone construir y contribuir a la implementación de agendas de acción colectiva

² www.avina.net

que utilicen los mecanismos del mercado que contribuyan a la superación de la pobreza y a mejorar los indicadores sociales y ambientales de un grupo o comunidad de personas”³.

Por otra parte, AVINA entiende que un NI debe cumplir con tres condiciones: a) ser económicamente rentable, a efectos de asegurar su sostenibilidad; b) ser ambiental y socialmente responsable y c) mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos.

WBCSD

EL *Proyecto Condiciones de Vida Sostenibles*, propiciado por el WBCSD a principios de esta década, es una iniciativa orientada a que las empresas tomen conciencia del rol clave que pueden jugar en la lucha contra la pobreza, empleando sus competencias específicas. El WBCSD impulsa la idea de que es posible hacer negocios y al mismo tiempo contribuir al alivio de la pobreza. Considera esto como parte de la responsabilidad social empresarial (RSE), que promueve la necesaria complementariedad entre la generación de valor económico y valor social.

El WBCSD emplea el término “negocios para condiciones de vida sostenibles”, a los que define en forma muy general de la siguiente manera: “hacer negocios con los pobres de manera que beneficie a los pobres y se beneficie la empresa” (WBCSD 2006), estableciendo claramente que no se trata de caridad ni de filantropía. Por el contrario, “se trata estrictamente de negocios, nuevos negocios y nuevos mercados, negocios que benefician a los pobres y que benefician a las empresas. Se trata de desarrollar e involucrarse en estas nuevas oportunidades empresariales y en la manera de *‘hacer el bien haciéndolo bien’*” (WBCSD 2006).

La insistencia es que se trata de negocios, ya que en ellos se debe priorizar la rentabilidad, a efectos de que: 1) “se conviertan en la corriente principal de pensamiento y actividades de la empresa”, 2) no tengan un presupuesto limitado y fijo y 3) dispongan de un “inmenso potencial para crecer y replicarse” (WBCSD 2006)

Por otra parte, el WBCSD sostiene que las relaciones de negocios con los pobres pueden clasificarse en cuatro amplias categorías: 1) negocios dirigidos a los pobres como compradores; 2) negocios que incluyen a los pobres como socios empresariales, es decir, proveedores y/o distribuidores de su cadena de valor; 3) negocios que satisfacen necesidades básicas (luz, agua, salud, etc.), mediante la expansión de sus servicios a las comunidades más pobres, “sobre una base sostenible y costo-efectiva” y 4) el impulso al desarrollo de las comunidades donde instalan su operación las empresas extractivas de gran escala (petroleras, forestales, mineras, etc.), mediante “maneras de ayudar a pequeñas empresas a convertirse en mejores suministradoras y a las comunidades a ganar una ventaja de largo plazo de su presencia”. (WBCSD 2006).

SNV

El Servicio Holandés de cooperación al Desarrollo es una organización que tiene como misión ayudar a las comunidades de los países en desarrollo para superar la pobreza. Para ello busca lograr impactos en dos áreas de trabajo: 1) “Generación Sostenible y Mejoramiento de Empleos, Ingresos y Producción” y 2) “Mejoramiento del acceso y calidad de servicios básicos en energía renovable y educación para las poblaciones de

³ www.avina.net

alta necesidad en estas áreas.⁴ Los “negocios inclusivos aplicados a cadenas de valor agrícolas y no-agrícolas”⁵ son una de las cinco categorías en las que SNV focaliza sus acciones en materia de gestión del conocimiento, para lograr impactos en la primera de esas áreas de trabajo.

SNV define como negocio inclusivo a toda “iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo de generar ganancias, contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de ciudadanos de menores recursos a la cadena de valor”. (SNV WBCSD 2008). En este tema SNV trabaja en alianza con el WBCSD. Para SNV, “la expresión Negocio Inclusivo puede cubrir una multitud de actividades”, pero “En general estas relaciones de negocios caerán dentro de dos amplias categorías”: 1) las personas de escasos recursos como consumidores y 2) las personas de bajos ingresos como proveedores o distribuidores. Mediante la primera categoría, “la empresa coloca en el mercado productos y servicios de calidad que satisfacen las necesidades de personas de bajos recursos a precios accesibles”. Y, a través de la segunda, “al incorporar pequeños empresarios locales en su cadena de valor, las empresas crean empleo y aceleran la transferencia de habilidades” (SNV 2008)

EL Banco Interamericano de Desarrollo.

El BID ha lanzado “Oportunidades para la Mayoría”, una iniciativa orientada a la aplicación de “estrategias sostenibles de mercado para el desarrollo económico y social de los 360 millones de personas –aproximadamente el 70% de la población de América Latina y El Caribe”- que viven con menos de U\$S 300 por mes...La iniciativa promueve y financia modelos emergentes de negocios que involucran a las empresas del sector privado, a los gobiernos locales y las comunidades en el desarrollo y oferta de productos y servicios de calidad, la creación de empleo, así como la participación de productores y consumidores de bajos ingresos en la economía formal” (SNV 2008).

En el marco de esta iniciativa, el BID ofrece recursos, conocimientos, su red de oficinas y sus múltiples alianzas, a efectos de multiplicar experiencias exitosas y financiar programas orientados al desarrollo y fortalecimiento de este tipo de negocios. La iniciativa se basa en cuatro principios de operación: 1) invertir en soluciones de negocios que mejoren las condiciones de vida de la mayoría; 2) demostrar que invertir en mercados sub-atendidos es rentable; 3) aplicar innovación y creatividad para atender necesidades humanas insatisfechas y contribuir al crecimiento económico; 4) crear nuevas soluciones mediante asociaciones entre los sectores público y privado y 5) distribuir el riesgo entre varios asociados.⁶

Un ejemplo es la conformación de un fondo de inversión de 75 millones de dólares, que “se enfocará en la inversión y el desarrollo comercial de negocios socialmente inclusivos y dedicados a servir los mercados de las mayorías”. Este fondo será gestionado por IGNIA, una firma de capitales con sede en México, que “apoyará entre 10-15 negocios para encontrar soluciones en los sectores de: vivienda, financiero, salud, agua, distribución comercial y agrícola; y promoverá la atracción de capital, la inversión y la equidad en los mercados Mayoría”⁷

⁴ www.snvla.org

⁵ www.snvla.org

⁶ <http://www.iadb.org/topics/PrivateSector/OM/Initiative.cfm?lang=es>

⁷ <http://www.iadb.org/projects/project.cfm?language=Spanish&project=RG-L1021>

Alineado con esta estrategia, el BID focalizó la VI Conferencia Interamericana sobre RSE, realizada en diciembre de 2008, en el tema “la inclusión en los negocios”. Allí se presentaron casos, investigaciones y testimonios.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD):

En 2006 el PNUD lanzó la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos, bajo “la fuerte convicción de que el sector privado constituye un importante recurso sin explotar en inversión e innovación para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio” (PNUD 2008). Los objetivos de esta iniciativa son: 1) “aumentar la conciencia demostrando que hacer negocios con los pobres puede ser bueno para ellos y para los negocios”; 2) “clarificar las formas a través de las cuales las empresas, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil pueden crear valor para todos” y 3) “inspirar al sector privado a la acción”.

Para llevarla adelante, el PNUD constituyó un Consejo Asesor conformado por múltiples actores, representantes de diversos tipos de actividad, incluyendo universidades y escuelas de negocios (Escuela de Negocios de Harvard, Universidad de Michiga, etc.), organizaciones empresariales (entre ellas el WBCSD, la Cámara de Comercio Internacional), agencias de cooperación y desarrollo (Agencia Francesa de Desarrollo, la Agencia de los EEUU para el Desarrollo Global, SNF de Holanda), foros internacionales (Foro Económico Mundial, el Foro Internacional de Líderes de Negocios) y otras organizaciones, como la Corporación Financiera Internacional o el Instituto de Recursos Mundiales, entre otros.

La iniciativa se orienta según cinco principios de trabajo: 1) énfasis fundamental en los negocios; 2) alcance mundial; 3) marco del desarrollo humano fundado en los Objetivos de Desarrollo del Milenio; 4) agendas locales que promuevan cambios en las políticas de los distintos países; y 5) enfoque de red, multisectorial, que genere el compromiso de socios de diversos ámbitos.

Además, esta iniciativa se plasmó en una investigación orientada a generar datos, información y productos analíticos destinados a “aumentar la comprensión de los mercados para los pobres”, incluyendo un diagnóstico sobre “las oportunidades y los desafíos existentes” (PNUD 2008).

3. Matices en la conceptualización de los negocios inclusivos

Pese a las diferencias terminológicas, e inclusive conceptuales, los diferentes modelos de negocios inclusivos promovidos por las organizaciones mencionadas en el capítulo anterior, comparten una creencia básica, a saber: es posible abordar el problema de la pobreza mediante mecanismos de mercado.

Ahora bien, esta creencia se encuentra presente en experiencias de larga data en América Latina promovidas por las OSC y por el movimiento cooperativo. Así, por ejemplo, en 1968 se creó Manos del Uruguay, una iniciativa que reunió a mujeres de bajos ingresos del medio rural, en un proyecto empresarial dedicado a la producción de objetos artesanales con materia prima tradicional, destinados a mercados sofisticados. Actualmente, Manos del Uruguay nuclea a 17 cooperativas, distribuidas por todo el país, que se dedican a la producción de prendas de vestir, hilados y artesanías. La casa matriz diseña las colecciones de estación, controla la calidad y se encarga de la distribución y venta. Entre sus clientes figuran Polo Ralph Lauren, Donna Karan New Cork y Banana Republic.

De igual forma, en todos los países del MERCOSUR es posible encontrar experiencias impulsadas por el movimiento cooperativo y por líderes sociales. Por un lado, emprendimientos orientadas a los pobres como mercado (por ejemplo las cooperativas de ayuda mutua para construir viviendas o cooperativas de ahorro y crédito) o como agentes económicos (cooperativas de pequeños productores agrícolas y ganaderos o cooperativas de recicladores). Si bien estas iniciativas han servido para resolver el problema de algunas personas pobres, no se tradujeron en un modelo con capacidad de ser replicado, tal como lo demuestra su escasa participación en las economías de nuestros países.

El enfoque de los negocios inclusivos introduce una innovación clave en relación a esas experiencias. La misma consiste en la participación de empresas privadas, que asumen un compromiso con emprendimientos de personas pobres, incorporándolos a su cadena de valor, bajo un enfoque de ganar-ganar, que potencian su crecimiento y aseguran su sustentabilidad. En algunos casos, esos emprendimientos nacen a impulso de la empresa privada y en otros, se crea una relación comercial entre ésta y emprendimientos ya existentes. No obstante ello, algunos abordajes, como el de AVINA, son más heterodoxos e incluyen bajo este concepto, emprendimientos de origen social en los que no participa ninguna empresa privada. Por otra parte, bajo el concepto NI se incluyen también iniciativas empresariales que incorporan a los pobres exclusivamente como mercado para sus bienes y servicios.

La terminología y las diferencias conceptuales

Tal como se desprende de lo anterior, se utilizan diferentes términos para referirse al concepto: negocios inclusivos, negocios para condiciones de vida sostenibles, oportunidades para las mayorías o mercados inclusivos. Las organizaciones analizadas comparten la opinión sobre algunos de los atributos que caracterizan a estos negocios: 1) deben ser rentables y autosustentables; 2) deben ser social y ambientalmente responsables; 3) tienen que generar un impacto real de mejora en la calidad de vida de las personas a las que están dirigidos. De igual forma, las definiciones adoptadas por las organizaciones aquí estudiadas, superan el enfoque restrictivo originalmente formulado por Prahalad, que reducía los “negocios en la base de la pirámide”, a la producción de bienes y servicios para ese segmento.

Pero, si se observa con atención, detrás de esos términos se esconden matices conceptuales. La empresa privada y, particularmente la gran empresa multinacional, es el actor central en los “negocios para condiciones de vida sostenibles” del WBCSD. SNV flexibiliza esta posición, incluyendo empresas medianas nacionales y cooperativas, en su concepto de “negocios inclusivos”, pero otorga bajo protagonismos a los emprendimientos de origen social (promovidos por OSC o líderes sociales). AVINA equilibra el protagonismo de los emprendimientos sociales y los de empresas privadas, pero su foco está en los “negocios inclusivos” que incorporan a los pobres como parte de la cadena de valor o como beneficiarios de servicios básicos (agua, salud, etc.), más que aquellos que producen bienes y servicios de consumo masivo con destino a la base de la pirámide. Quizá la visión más amplia se encuentre en el informe elaborado por el PNUD, que bajo el término “mercados inclusivos”, incluye negocios de grandes y medianas empresas, cooperativas y OSC, tanto los que se dirigen a los pobres en tanto consumidores, como aquellos que los incorporan a cadenas de valor. Por su parte, el BID no aporta una definición de “negocios con el mercado de la mayoría”, ni puede inferirse de sus documentos el alcance que esta institución le da al término.

Una tipología de Negocios inclusivos.

A efectos de ayudar a comprender la diversidad de modelos de negocios que se cubren bajo el paraguas de estos términos y definiciones, se procedió a construir una tipología basada en la combinación de tres variables: 1) el rol atribuido a los pobres (consumidores o productores/distribuidores); 2) la presencia/ausencia de la empresa privada y el rol que desempeña (como impulsora del NI o como simple actor que potencia un NI ya existente) y 3) la presencia/ausencia de otros actores (OSC, líderes sociales, etc.). La combinación de esas variables genera nueve situaciones posibles, que se ilustran en la tabla 1.

Tabla N° 1. Ubicación de cuatro organizaciones en la tipología de Negocios inclusivos, según el énfasis de sus enfoques.		La empresa privada impulsa el NI	La empresa privada potencia un NI ya existente pero no lo lidera	La empresa privada no es parte del NI o simplemente opera como cliente o proveedor
El NI está dirigido a los pobres como mercado	Participan OSC o líderes sociales	SNV WBCSD PNUD	AVINA SNV PNUD	AVINA PNUD
	Solo participa la empresa privada	SNV WBCSD PNUD		
El NI incluye a los pobres a la cadena de valor de la empresa privada	Participan OSC o líderes sociales	AVINA SNV WBCSD PNUD	AVINA SNV PNUD	AVINA PNUD
	Solo participa la empresa privada	AVINA SNV WBCSD PNUD	AVINA SNV PNUD	

Tal como ya se mencionó más arriba, del análisis de documentos de las organizaciones aquí consideradas, se infiere que existen énfasis o abordajes diferentes, que amplían o reducen el alcance del concepto. En la tabla 1 se ubica a cuatro de esas organizaciones en las categorías (tipos) que resultan consistentes con su enfoque de los negocios inclusivos. Cabe señalar que dicha asignación corre por cuenta del autor y, por lo general, no resulta de afirmaciones explícitas de las organizaciones. Como indicadores para realizar esta asignación, se recurrió al análisis de las definiciones, los criterios establecidos para considerar que una actividad es un NI y, fundamentalmente, el perfil de casos divulgados con mayor énfasis. La no ubicación en una categoría no debe interpretarse en el sentido de que la organización niega ese tipo de NI, sino más bien, porque su enfoque no lo prioriza o simplemente porque sus documentos lo omiten.

En la página siguiente se ilustra la tipología con casos reales extraídos de la literatura y de una investigación que el autor está realizando en Uruguay, con el apoyo de la Fundación AVINA.

El alcance del concepto

Si se observa la evolución del pensamiento sobre este tema, desde que las primeras formulaciones hasta las construcciones conceptuales más recientes, es posible identificar tres grandes formas de concebir los NI:

- 1) **Los NI como negocios con la base de la pirámide**, que se reducen a la comercialización de bienes y servicios específicos en los segmentos de menores ingresos. El discurso de Prahalad está focalizado en la oportunidad que representa este segmento para las grandes corporaciones multinacionales. Más que una estrategia para la reducción de la pobreza, se trata de un abordaje empresarial orientado a ampliar los mercados de las grandes multinacionales, que ve en los sectores de la base de la pirámide una oportunidad para incrementar sus ventas, innovar y desarrollar nuevas competencias empresariales.
- 2) **Los NI basados en el protagonismo exclusivo de las grandes empresas**, concebidos como estrategia para mejorar la calidad de vida de las poblaciones de menores recursos a través de su incorporación a los mercados y cadenas de valor de esas empresas, en particular las multinacionales. En esta visión, los demás actores sociales (PyMEs, OSC, líderes sociales, etc.) pueden estar presentes o no, pero si lo están, su rol es el de acompañar el liderazgo de las grandes empresas. La restricción se debe, en parte a que esta visión es impulsada por una organización que reúne a grandes empresas multinacionales (WBCSD), pero también a que sus promotores ponen foco en la necesidad de generar gran escala, a efectos de asegurar la viabilidad de cada emprendimiento y de abarcar un mayor volumen de personas pobres.
- 3) **Un modelo de NI más amplio** que el anterior, que incluye dentro del concepto a experiencias lideradas por esos otros actores sociales, sin que sea necesaria la participación de grandes empresas. Muchos de los casos estudiados por AVINA en países de América Latina, son ejemplos de este abordaje más amplio del concepto: empresas comunitarias cuya misión es brindar servicios básicos (agua, saneamiento, etc.); cooperativas de recicladores o de pequeños productores impulsadas por líderes sociales; emprendimientos que operan bajo el formato de Comercio Justo, gestionados por organizaciones sociales; instituciones sin fines de lucro que ofrecen microcrédito en pequeña escala, etc..

De igual forma, en el último mapeo de NI realizado por SNV en América Latina se consideran emprendimientos sociales del tipo de cooperativas de ex – trabajadores de empresas quebradas, junto a NI promovidos por grandes empresas multinacionales y nacionales. También, una parte importante de los cincuenta casos incluidos en la investigación ya citada del PNUD, son pequeños y medianos emprendimientos u organizaciones sin fines de lucro de nivel nacional o local.

Tabla N° 2. Ubicación de casos de países del MERCOSUR y Bolivia en la tipología de Negocios inclusivos ⁸				
		La empresa privada impulsa el NI	La empresa privada potencia un NI ya existente, pero no lo lidera	La empresa privada no es parte del NI o simplemente opera como cliente o proveedor
El NI está dirigido a los pobres como mercado	Participan OSC o líderes sociales	Aguas do Amazona⁹. Brasil. Esta empresa se comprometió a llevar agua potable a los barrios pobres de Manaus. Para ello hizo un acuerdo con la ONG ESSOR, quien colaboró en desarrollar conciencia sobre las ventajas de acceder al agua potable. La empresa propuso conexiones individuales y colectivas a bajos precios. Hizo además un acuerdo con AMANCO, para ofrecer a las familias tuberías de calidad a precios asequibles. Para financiar la inversión, AdA hizo una alianza con la Corporación Financiera Internacional y con un banco brasileño de desarrollo.	BRUM SOLAR. Uruguay. Con el apoyo técnico de la organización social CEUTA, se creó esta pequeña cooperativa integrada por siete jóvenes. Ubicada en la pequeña localidad rural de Baltasar Brum, la cooperativa fabrica cocinas solares y calentadores solares de agua, que se comercializan a bajo precio entre los vecinos de menores recursos de la zona. La cooperativa recién empieza y está procurando una alianza con una empresa que permita escalar el negocio.	Junta de Saneamiento de Itauguá. Paraguay. Es una OSC, creada por un líder social y gerenciada por los usuarios, que distribuye agua potable a 6800 familias de una comunidad de bajos ingresos. Es rentable y reinvierte sus ganancias en la mejora del servicio y la expansión de la cobertura
	Solo participa la empresa privada	SINTESIS¹⁰. Bolivia. Esta empresa, especializada en transacciones en línea, desarrolló un negocio destinado a ofrecer a las personas más pobres, un servicio electrónico de acceso a servicios microfinancieros, a muy bajo costo. El mismo posee una amplia cobertura, ya que los dispositivos para las transacciones se ubican en gasolineras, micromercados, ferreterías y otros comercios donde hacen sus compras las personas de menores ingresos. Se trata de un negocio que facilita la inclusión financiera de estos sectores.		

⁸ Algunos de estos casos resultan de NI impulsados con el apoyo de la Fundación AVINA, por lo que la fuente de donde se obtuvo la información sobre ellos es www.avina.net: Junta de Saneamiento de Itauguá y PROCICLA en Paraguay.

⁹ WBCSD 2006

¹⁰ SNV 2008

El NI incluye a los pobres a la cadena de valor de la empresa privada	Participan OSC o líderes sociales	El Arca. Argentina. ¹¹ El restorán mendocino La Marchigiana , implementó un acuerdo con el Arca, una asociación que nuclea a pequeños productores de Mendoza, para producir y comercializar salsas preparadas tipo gourmet. 25 familias integrantes de El Arca producen los insumos agrícolas (tomate, cebollas, etc.) y se encargan de la producción y envasado de la salsa. El nuevo emprendimiento utiliza la marca del restorán (muy prestigiosa en el rubro), el que además compra una parte de la producción. En el proyecto participan además la Asociación Emprender Mendoza y el Banco de Alimentos de Córdoba, que junto a Universidad Nacional de Cuyo aporta soluciones técnicas.	MA&A y CRECOEL. Uruguay. CRECOEL es una cooperativa de ex hurgadores de basura, que se dedica al tratamiento de residuos electrónicos. Fue creada a impulso de la organización social Obra San Vicente. La OSV brindó capacitación, prestó las instalaciones iniciales y obtuvo apoyo financiero del BID para el comienzo de la operación. MA&A es una empresa uruguaya que se dedica a la gestión y disposición de residuos especiales. Esta empresa se sumó al proyecto aportando: 1) materia prima (residuos electrónicos que le llegan); 2) sus vínculos para conseguir el local de CRECOEL y 3) en breve, sus canales, para exportar plásticos y metales reciclados por CRECOEL	PROCICLA. Paraguay. Impulsada por la OSC Gestión Ambiental, es una cooperativa que separa en origen, recolecta en forma selectiva, acopia y comercializa residuos sólidos. Actualmente es gestionada conjuntamente por la OSC y los clasificadores, quienes a futuro asumirán la gestión del negocio
	Solo participa la empresa privada	SADIA ¹² . Programa de producción sostenible de cerdos. Brasil. Este programa suministra biodigestores a los pequeños productores de cerdo, proveedores de la empresa (3500). Estos aparatos reducen la emisión de metano, lo que permite a SADIA generar créditos de carbono, de acuerdo con el Protocolo de Kyoto. Con estos ingresos la empresa financia los biodigestores. El proyecto incrementa la rentabilidad de los productores, ya que los gases capturados por los biodigestores pueden utilizarse como energía y el subproducto del proceso de fermentación puede usarse como alimento para la cría de peces o como fertilizante. También mejoran la calidad de su ambiente de trabajo e introduce mejoras sanitarias debido a una mejor calidad del agua y menor contaminación del suelo.	ARCOR y Cooperativa de trabajadores unidos. Argentina. ¹³ CTU es una cooperativa de productores de azúcar fundada en 1967. ARCOR participó en un programa de reactivación productiva de empresas con dificultades, promovido por el PNUD y el gobierno de Italia. En el marco del programa ARCOR proveyó a CTU insumos, materias primas, asesoramiento técnico, capacitación y financiación. Además de proveedor de azúcar, CTU se convirtió en proveedor de frutillas congeladas del Grupo ARCOR y desarrolló la marca "Frutillas Campo de Herrera, con la que proyecta ingresar al mercado externo	

¹¹ IARSE 2009

¹² PNUD 2008

¹³ IARSE 2009

4. Sectores de actividad con mayor potencial para el desarrollo de NI.

El análisis de los casos revisados sugiere que existe un amplio abanico de sectores de actividad en los cuales es posible desarrollar negocios inclusivos. Esto se desprende del mapeo realizado en América Latina por SNV y el BID y del estudio de casos implementado por el PNUD.

El mapeo de casos en AL llevado a cabo por SNV y el BID se hizo sobre 521 casos. Los mismos se distribuyen de la siguiente manera según sectores de actividad.

Distribución sectorial de casos de NI¹⁴	
Sector	Casos
Manufactura	19%
Agricultura	13%
Comercio mayorista y minorista	12%
Servicios financieros	10%
Telecomunicaciones e Internet	4%
Energía	4%
Salud / farmacéutico	3%
Turismo, restaurantes y similares	3%
Vivienda	3%
Educación	3%
Agua y alcantarillado	2%
Transporte	2%
Industria extractiva	2%
Artesanías	1%
Otros	19%

Por otra parte, los cincuenta casos estudiados por el PNUD, fueron agrupados en ocho sectores y una categoría residual (otros).

Distribución sectorial de casos de NI¹⁵	
Sector	Casos
Agricultura / alimentación	24%
Vivienda	4%
Energía	8%
Salud	14%
Tecnologías de la información y las comunicaciones	10%
Servicios financieros	22%
Agua y saneamiento	16%
Textil	2%
Turismo	4%
Otros	4%

Pese a utilizar criterios distintos de clasificación, ambos estudios ponen de manifiesto que los NI se pueden aplicar en una amplia gama de sectores de actividad.

¹⁴ Elaboración propia a partir de datos proporcionados por SNV-BID (2008)

¹⁵ Elaboración propia a partir de datos proporcionados por PNUD (2008). Los porcentajes suman más de 100% porque cuatro casos corresponden a dos sectores de actividad.

CAPITULO 2: Las condiciones estructurales para el desarrollo de los NI.

En este capítulo se analizarán aspectos que condicionan el desarrollo de los negocios inclusivos. En primer lugar, los incentivos o beneficios para los diferentes actores. En segundo lugar, los factores contextuales que dificultan y favorecen el desarrollo de NI. Y, finalmente, algunos criterios o lineamientos para el diseño de estrategias de desarrollo de NI. El contenido de este capítulo está basado en dos investigaciones: el mapeo realizado por SNV y el BID y el estudio de casos publicado por el PNUD.

1. Los incentivos para los actores.

Incentivos para las empresas privadas

La investigación hecha por el PNUD identifica cinco grandes beneficios para el sector privado. Esos mismos incentivos aparecen en documentos de SNV y del WBCSD.

- 1) **Rentabilidad.** Para las empresas privadas, los NI pueden ser una fuente de rentabilidad económica, que se suma a los retornos que suele aportar su inversión en el marco de otras prácticas de RSE (fortalecimiento del vínculo con la comunidad y de la reputación corporativa, mayor fidelidad de empleados y clientes, etc.). “Los negocios inclusivos con los pobres pueden ser rentables, y en ocasiones incluso más rentables que los negocios con los ricos” (PNUD 2008). En el caso de NI dirigidos a los pobres como consumidores, esa rentabilidad puede provenir del volumen de clientes, de un diseño del negocio más eficiente que el tradicional o de menores tasas de mora. En el caso de los NI que los incluyen en la cadena de valor, la rentabilidad puede derivar de la mayor eficiencia que es posible lograr en dicha cadena, como consecuencia de la capacidad que tiene la empresa para establecer los estándares de calidad y los métodos de producción. En algunas ocasiones, estos negocios permiten la eliminación de intermediarios, lo que deriva en una mayor apropiación de valor, tanto por la empresa como por sus proveedores o distribuidores.

Cuando el NI es estructurado por una empresa privada, la rentabilidad puede ser un fin en sí mismo. Pero cuando el NI es creado por OSC y líderes sociales, la rentabilidad suele ser un medio para cumplir con sus objetivos sociales. Es el caso de las empresas comunitarias que proveen servicios básicos, donde la rentabilidad es condición para la expansión del servicio a nuevos usuarios. Lo mismo ocurre con las cooperativas de pequeños productores o de recicladores, donde la rentabilidad es una condición para hacer sustentable una actividad que garantiza los ingresos de sus integrantes.

- 2) **Desarrollar nuevos mercados.** Los NI dirigidos a los pobres como consumidores constituyen claramente una oportunidad para desarrollar nuevos mercados, con las ventajas adicionales derivadas de no contar, durante al menos un tiempo, con competidores. “Las personas ricas pueden gastar su dinero de muchísimas maneras, mientras que los pobres, de muy pocas. Sin embargo, los pobres pueden y quieren pagar para obtener bienes y servicios básicos que se ofrecen a menudo a un precio mucho más alto”. (PNUD 2008) Esta situación, que se denomina “castigo de la pobreza”, se observa en servicios como el agua, la salud o el crédito. “Los habitantes de los barrios de tugurios de Yakarta, Manila y Nairobi pagan entre 5 y 10 veces más por el agua que quienes viven en zonas de ingreso alto en esas ciudades, y más que los consumidores de Londres y Nueva York (PNUD 2008).

Por otra parte, “muchas empresas ven la necesidad de superar los sectores de mercados maduros” (WBCSD 2004), donde la rentabilidad es cada vez menos atractiva.

Algo parecido ocurre con los NI que incluyen a los pobres como distribuidores. Estos suelen ser necesarios para comercializar productos en los sectores de menores ingresos, ya que esos distribuidores tienen un mejor conocimiento de los hábitos de consumo, su comportamiento de pago de los consumidores. Normalmente el canal tradicional no sirve para penetrar en esos mercados en forma rentable, de modo que las empresas necesitan desarrollar canales específicos. Es el caso de los agentes de microcrédito en las zonas rurales y de los pequeños comerciantes en los barrios marginados de las grandes ciudades.

- 3) **Estimular la innovación.** “Un nivel más alto de innovación organizacional y tecnológica emerge como el principal incentivo que las empresas necesitan para llevar a escala o replicar sus modelos con el mercado de las mayorías (MM)” (SNV-BID 2008). Las características específicas de los mercados inclusivos exigen a las empresas la adopción de innovaciones para ser eficientes en ellos. Las dificultades de transporte, la imposibilidad de hacer cumplir contratos como en los mercados integrados, la necesidad de operar con menores costos y de crear nuevas combinaciones de precio y desempeño desafían a las empresas privadas a encontrar soluciones para nuevos problemas. Según el informe del PNUD, “los productos servicios y modelos de negocio que resulten de esto pueden ser transferidos con éxito a los mercados desarrollados, y atraer consumidores”. Inclusive, según este mismo informe, “las grandes empresas que no compiten por clientes de bajos ingresos corren el riesgo de sufrir un ‘retroceso de innovación’”, Un ejemplo de esto son los cajeros automáticos con identificación mediante huella digital, que fueron diseñados para los clientes analfabetos en la India y ya han sido exportados a EEUU. De igual forma, los NI que incluyen pobres en la cadena de valor, requieren un aprendizaje sobre el funcionamiento de las redes sociales y el trabajo con actores sociales, que se puede transferir para mejorar los proyectos de RSE.
- 4) **Ampliar la disponibilidad de capital humano.** La incorporación de personas pobres como proveedores ofrece a las empresas privadas algunas ventajas para producir bienes y servicios orientados a sus mercados tradicionales: menores costos, capacidad para elaborar productos y servicios de calidad orientados a mercados flexibles, habilidades culturales para desarrollar productos de valor único para los consumidores de alto poder adquisitivo. Esto último es particularmente cierto en industrias como las de alimentos (productos orgánicos o naturales) y turismo. Para las empresas que operan en mercados de la base de la pirámide “tiene sentido emplear a personas pobres en puestos de ventas, mantenimiento o cobranzas, con el fin de que el negocio pueda potenciar sus conocimientos locales y contactos” (PNUD 2008).
- 5) **Fortalecer la cadena de suministros.** “Incorporar a los pobres a la cadena de valor de la empresa, como productores agrícolas o proveedores de bienes y servicios, amplía las posibilidades de reducir costos y mejorar la flexibilidad de las propias empresas en los países en desarrollo, gracias a las compras locales” (PNUD 2008). Esto es particularmente cierto en el caso de negocios locales que evolucionan hacia actividades más especializadas o que se convierten en exportadores. El trabajo con pequeños productores agrícolas permite además ampliar la diversidad y la consistencia de productos agrícolas, en particular aquellos que solo pueden producirse a pequeña escala. Además, donde existen productos exóticos y de alta calidad, estas personas son las más adecuadas para

su extracción y tratamiento. Así, por ejemplo, la empresa brasileña Natura ha creado una línea de cosméticos exclusiva y de alta calidad, elaborados en base a ingredientes naturales utilizados por comunidades indígenas del Brasil, con las cuales ha desarrollado NI. Los proveedores pobres son más confiables si se trabaja seriamente con ellos y resultan eficientes cuando se les transfiere tecnología y know how de management, que les permita especializarse y modernizarse. Finalmente, en algunos casos, el trabajo con pequeños productores bajo el formato de Comercio Justo, contribuye al posicionamiento como empresa socialmente responsable en los mercados de los países desarrollados, donde este concepto está creciendo en forma acelerada.

Incentivos para las comunidades pobres.

- 1) **Satisfacer necesidades básicas.** Uno de los problemas estructurales de los países subdesarrollados es la falta de infraestructura básica en servicios de agua potable, electricidad, saneamiento, salud, transporte y vivienda. Lo mismo ocurre con el acceso a alimentos. Muchos de los casos de NI detallados en la literatura refieren a emprendimientos orientados a proveer estos servicios. Cooperativas que distribuyen agua potable, laboratorios que venden medicamentos genéricos a bajos precios, un sistema de franquicias en materia de atención primaria de salud sostenido sobre una red de pequeñas farmacias y enfermeras, empresas de energía eléctrica en zonas rurales que operan en base a generadores dieses y sistemas de energía solar, son algunos ejemplos de NI orientados a resolver las necesidades básicas en países donde el Estado no ha tenido la capacidad de hacerlo.
- 2) **Aumentar la productividad.** Los NI ayudan a los productores pobres a mejorar su productividad mediante el acceso a insumos básicos (agua y electricidad, por ejemplo), la transferencia de tecnologías de producción (máquinas, procesos, sistemas de calidad), la capacitación y el acceso a tecnologías de la información y las comunicaciones (Internet, telefonía celular).
- 3) **Aumentar los ingresos.** Este es uno de los resultados más inmediatos de los NI basados en la incorporación de pobres a la cadena de valor. En forma directa, los ingresos pueden mejorar como resultado de las mejoras en la productividad arriba señaladas; de contratos que aseguran la colocación de los productos; de acceso a servicios microfinancieros que permiten manejar de manera más eficiente el capital de giro, el crédito y la contratación de microseguros; así como del acceso a compradores corporativos y mercados que ofrecen mejores precios por sus productos. El Comercio Justo opera también en este último sentido. También, las mejoras en el ingreso de los proveedores pobres puede impactar indirectamente sobre el ingreso de las comunidades donde residen. En efecto, esos vecinos consumen más y por tanto movilizan el comercio local, generan empleo para otros vecinos al demandar mano de obra o al requerir proveedores para sus industrias. En algunos casos, se ha observado el incremento de activos de la comunidad, como el valor de las tierras (PNUD 2008).
- 4) **Emponderamiento de los pobres.** “Al crear conciencia entre las personas, brindarles educación básica, incluir a grupos que han sido discriminados y ofrecerles nueva dignidad y esperanza, los modelos de negocios inclusivos pueden dar a las personas la confianza y la fortaleza que necesitan para salir de la pobreza por sus propios medios” (PNUD 2008). Así, por ejemplo, la posibilidad de acceder al crédito genera autoestima e independencia; las mejoras en las condiciones de salud hacen que las personas sean más productivas; de igual forma, el acceso a agua potable en el domicilio reduce los tiempos de acarreo

desde ríos o cachimbas; la participación en proyectos cooperativos fortalece el sentimiento de pertenencia a la comunidad; ser parte de una red de pequeños productores agrícolas genera seguridad sobre la propiedad de la tierra.

- 5) **Sustentabilidad ambiental.** Los modelos de NI pueden conjugar la mejora en las condiciones económicas con la sostenibilidad ambiental, a diferencia de lo que ocurre con modelos de producción tradicionales, que agotan los recursos naturales de las comunidades y destruyen su medioambiente. El manejo responsable de desechos domiciliarios y resultantes de procesos productivos, el uso de energías renovables, el empleo de tecnologías limpias, la explotación equilibrada de los recursos de una región, hacen parte de los modelos de NI. Todos los impulsores de este tipo de negocios exigen la sustentabilidad ambiental como condición para que un emprendimiento sea considerado dentro de la categoría. De esta forma, las comunidades de la base de la pirámide pueden mejorar sus ingresos sin afectar negativamente su calidad de vida ni hipotecar su futuro.

2. Factores contextuales que dificultan el desarrollo de los NI

La investigación del PNUD puso de manifiesto la existencia de cinco grandes factores que restringen el desarrollo de NI: limitada información de los mercados de bajos ingresos; marcos regulatorios ineficientes; infraestructura física inadecuada; falta de conocimientos y habilidades en las poblaciones pobres y dificultad de estas poblaciones para acceder servicios financieros.

- 1) **Limitada información de mercado.** Las empresas que desarrollan NI orientados al mercado de bajos ingresos no poseen un conocimiento acumulado sobre las preferencias, capacidad de pago y procesos de toma de decisiones de estas personas, ya que su know how está focalizado en los mercados incluidos. De igual forma, las empresas que incorporan pobres a sus cadenas de valor suelen desconocer las capacidades y competencias de estas personas, los recursos que poseen, la infraestructura disponible y otros aspectos vitales para el desarrollo de un negocio. La falta de información es también uno de los obstáculos al desarrollo de NI identificado en la investigación de SNV y el BID. Para enfrentar este problema, los técnicos que participaron en el proyecto del PNUD elaboraron una metodología que denominan “mapas de calor” (ver ejemplo sobre Guatemala). La misma se basa en la información en poder de oficinas nacionales de estadística, bancos de desarrollo locales y otros actores que generan bases de datos recogidos en censos, encuestas de hogares u otros instrumentos. Esos mapas son una herramienta analítica que sirve para “revelar la demanda nsatisfecha de los pobres como consumidores y sus oportunidades no aprovechadas como productores” (PNUD 2008).



Fuente: PNUD 2008

- 2) **Marco regulatorio ineficiente.** Por lo general, en estos mercados no existen o son difíciles de aplicar los marcos regulatorios que facilitan el funcionamiento de los negocios. “Las normas y contratos no se aplican. Las personas y las empresas carecen de acceso a las oportunidades y protecciones que ofrece un sistema legal que funciona” (PNUD 2008). Básicamente, este problema se manifiesta de cuatro formas. En primer lugar, la falta de un marco legal, como ocurre en países donde no existen normas relacionadas con la calidad de los productos, el uso de energías alternativas o sobre derechos laborales. En segundo lugar, los procedimientos burocráticos relacionados con el pago de inscripciones y la obtención de autorizaciones generan costos de oportunidad y a veces constituyen barreras infranqueables para las personas de bajos recursos. En tercer lugar, en muchos países los costos de la formalidad resultan inaccesibles para las empresarios pobres, lo que los condena a operar en la informalidad, impidiéndoles participar en cadenas de valor inclusivas. Finalmente, algo más difícil de solucionar, es la dificultad para exigir el cumplimiento de la ley y el respeto de los derechos humanos, debido a que las comunidades más pobres son un ambiente donde se radica la delincuencia organizada, como ocurre en los barrios marginales de las grandes ciudades latinoamericanas.

- 3) **Infraestructura física inadecuada.** Las poblaciones pobres rurales suelen estar muy dispersas, mientras que las urbanas tienden a concentrarse en los cinturones urbanos. En ambos casos hay serias carencias de infraestructura que limitan los NI. Los caminos inadecuados o inexistentes dificultan las operaciones de transporte. La ausencia de servicios básicos, como el agua potable o la energía eléctrica, limitan la implementación de procesos productivos y logísticos, como las cadenas de frío. Los servicios de Internet y telefonía tienen escasa o nula penetración en estos lugares, lo que limita las comunicaciones y la transmisión de datos, operaciones elementales en las transacciones actuales. En suma, la deficiente infraestructura del entorno donde habitan estas poblaciones es un fuerte obstáculo para el desarrollo de negocios. De ahí que muchas de las experiencias exitosas en materia de NI se asocian con soluciones ingeniosas para sortear esta dificultad, pero dichas soluciones no siempre son posibles.

- 4) **Falta de conocimientos y habilidades.** El escaso acceso de estas poblaciones a la educación y a la información constituye una barrera para el desarrollo de los NI. La brecha digital es aquí enorme. Esto determina que como “consumidores, las personas pobres no reconocen o no pueden apreciar el uso o valor potencial de un producto” (PNUD 2008). Esta situación requiere que las empresas diseñen

estrategias novedosas de penetración de mercados, basadas en la educación de los consumidores acerca de los beneficios de los productos y sobre la forma de utilizarlos. De igual forma, “las brechas de capital humano y habilidades también limitan la productividad de los pobres como empleados, lo que les impide llegar ser productores exitosos por derecho propio”. Por esa razón, las empresas privadas y organizaciones sociales que quieren fomentar NI donde los pobres operan como empresarios, requieren de mucha inversión en capacitación orientada al desarrollo de destrezas y a la adquisición de conocimientos sobre aspectos tan variados como los procesos productivos y las normas legales. Entre las inhabilidades que dificultan los NI, el informe de SNV y el BID identifica la “falta de capacidad organizativa” de los pobres como productores.

- 5) **Acceso restringido a productos y servicios financieros.** De acuerdo con un informe de las Naciones Unidas, “el financiamiento es identificado en muchas encuestas como el factor más importante a la hora de determinar la supervivencia y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas, tanto en los países desarrollados como en desarrollo” (PNUD 2008). Las poblaciones pobres no son mercado objetivo para los bancos ni las compañías de seguros. Sólo los países donde se han construido instituciones especializadas en microfinanzas permiten condiciones mínimas para el desarrollo de NI. Sin crédito, los empresarios pobres no pueden invertir ni gestionar en forma eficiente su capital de giro. Esa es la razón por la que las empresas que articulan NI, donde los pobres operan en la cadena de valor, suelen asociarse con organizaciones sociales que proveen servicios microfinancieros, o con municipios, programas públicos u organismos internacionales que aportan financiamiento. Lo mismo ocurre con los seguros, ya que sin ellos es muy difícil embarcar a pequeños productores en inversiones de mediano plazo que requieren la protección que brindan los seguros ante los desastres naturales o cambios bruscos en los mercados. En suma, como señala el informe del PNUD, “sin acceso a la banca, hacer negocios con los pobres es muy costoso”. También, en la investigación de SNV y el BID, se menciona este obstáculo.

El mapeo implementado por SNV y el BID en América latina, identifica otros obstáculos al desarrollo de los NI.

- 6) Según esta investigación, para los empresarios que operan NI en la región, el mayor obstáculo para incorporar a los pobres como parte de la cadena de valor es el “**costo marginal inicial**” de estas iniciativas de negocios. Este costo, real por cierto, requiere diferentes expectativas en relación al tiempo de retorno de la inversión inicial. De ahí que se haya comenzado a hablar de “capital paciente”; es decir, un capital que apuesta a la obtención de retornos a más largo plazo que lo habitual.
- 7) También se señala como obstáculos la “**necesidad de innovaciones organizacionales o logísticas**”. Es curioso observar que, en documentos elaborados desde una perspectiva externa a la región (como la investigación del PNUD aquí considerada o los documentos del WCBSD), estas necesidades se visualizan más como oportunidades que como amenazas. En efecto, desde esa perspectiva (tal como se analizó más arriba) la amenaza en el NI se convierte en una oportunidad de desarrollar ventajas competitivas para operar en los mercados tradicionales.
- 8) La **falta de economías de escala y la baja competitividad de los productores pobres** son, para las empresas que operan NI en América Latina, un obstáculo al desarrollo de este tipo de negocios.

- 9) Finalmente, a juicio de este autor, los NI se enfrentan al gran obstáculo del **escaso capital social de los pobres**, derivado, entre otras cosas, del aislamiento geográfico en el que viven los pobres rurales y de la ghettización en la que están envueltos los pobres urbanos. Esta ausencia de capital social reduce sus posibilidades de acceso a canales de distribución y, por ende, a mercados para sus productos; a mejores proveedores de insumos; a la información necesaria para una gestión eficiente de sus negocios (precios, costos, programas de asistencia técnica y financiera, situación climática, etc.) y al intercambio de experiencias con otros pobres que operan en los mismos sectores de actividad. Este obstáculo es un importante desafío para las empresas que quieren desarrollar NI donde los pobres forman parte de sus cadenas de valor. En ese sentido, el trabajo horizontal y la articulación de alianzas con organizaciones de la sociedad civil y con líderes sociales, es una herramienta que esas empresas deben aprender a utilizar.

3. Factores contextuales que favorecen el desarrollo de NI.

De acuerdo con un informe elaborado por el WBCSD, es posible identificar algunos factores contextuales que crean un marco favorable para el desarrollo de NI.

- 1) El acelerado desarrollo de las telecomunicaciones y los medios de transporte, gracias a los avances tecnológicos, están reduciendo los costos de comunicación y transporte, lo que a su vez permite llevar adelante en forma rentable negocios de producción dispersa geográficamente. Esto, a su vez, está sirviendo para que sea el propio sector privado quien realice una parte de la inversión en infraestructura, que se necesita para el desarrollo de los NI.
- 2) “Muchas organizaciones no gubernamentales, fundaciones, grupos de ciudadanos y organizaciones multilaterales están experimentando sus propios cambios fundamentales, motivados por la necesidad de convertirse en más sostenibles y de mejorar su efectividad” (WBCSD 2006) Esta situación pone a disposición de las empresas un conjunto de poderosos aliados para resolver muchos de los obstáculos a los NI, anotados en párrafos anteriores. Por un lado, esas instituciones comienzan a coincidir con las empresas en torno a objetivos estratégicos, lo que facilita el acercamiento entre sectores que históricamente han desconfiado entre sí. Ambos sectores visualizan la necesidad de mejorar la infraestructura y brindar acceso a servicios básicos a las poblaciones pobres. Por otro, los dos sectores poseen competencias complementarias que, reunidas en proyectos comunes, se refuerzan mutuamente.
- 3) En muchos países subdesarrollados están mejorando las condiciones que se requieren para la existencia de “ambientes de negocios” atractivos o, al menos no adversos. “Muchos países en todo el planeta están invirtiendo tiempo y esfuerzo para fortalecer su gobernanza, estructuras legales, e infraestructura de inversiones. El progreso está lejos de ser uniforme, pero existen señales de mejoras en muchos países” (WBCSD 2006).
- 4) Hay un cambio todavía incipiente en relación a las expectativas públicas sobre las empresas. “De manera correcta o equivocada, las comunidades y la sociedad civil esperan de modo creciente que las empresas se involucren más en los temas sociales” (WBCSD 2006). Esto resulta en parte de la expansión de las prácticas en materia de RSE, que comienzan a tener impactos visibles y valorados por los demás actores sociales. Pero también, obedece a un mayor pragmatismo y cierto grado de desideologización a la hora de diagnosticar y buscar soluciones para los problemas sociales.

- 5) Los organismos de cooperación internacional (como ocurre con la Corporación Financiera Internacional, el BID y la propia ONU) están modificando su visión sobre el tema del desarrollo. Esa nueva visión incluye a las empresas privadas y sociales como actores relevantes en la creación de riqueza y desarrollo económico, lo que abre la posibilidad de complementar fondos públicos y privados en la puesta en marcha de proyectos de desarrollo basados en el modelo de los NI. Más arriba se hizo referencia a algunos de los nuevos programas del BID en esta materia.
- 6) Finalmente, un factor endógeno al mundo de la empresa, que está también creando oportunidades para el desarrollo de los NI, es el avance de la RSE. Bernardo Kilksberg sostiene que la RSE es un nuevo paradigma sobre la forma como la empresa se relaciona con la sociedad, resultado de cambios estructurales en la propia sociedad. “Ciudadanos activos, accionistas indignados y consumidores responsables están empujando el cambio de paradigma en RSE” (Kliksberg 2009). Entre las nuevas demandas de la sociedad, que incorpora este nuevo paradigma, se encuentra la integración de la empresa a los grandes temas que hacen al bienestar común, dentro de los cuales aparece como prioritario el abordaje de la pobreza. “La expectativa es que la empresa privada colabore intensamente con las políticas públicas, en alianzas estratégicas con ella y la sociedad civil, en el enfrentamiento de cuestiones esenciales para el interés colectivo...además de aportar recursos, (la empresa).puede contribuir a grandes programas de utilidad pública con alta gerencia, canales de marketing, espacios en Internet, tecnologías avanzadas y muchas de sus tecnologías específicas. No se pide que reemplace a la política pública...sino que sea un aliado creativo y constante de ella”. (Kliksberg 2009). En este marco, los NI aparecen como una formidable herramienta para que las empresas pongan sus competencias centrales al servicio de la lucha contra la pobreza.

4. Estrategias para el desarrollo de los NI

La investigación hecha por el PNUD sobre 50 casos de NI a lo largo del mundo, permitió identificar cinco estrategias básicas. En general, estas estrategias son “coherentes con el contexto local y los objetivos de cada negocio” (PNUD 2008), en tanto que su identificación depende de la capacidad de cada líder empresarial y de los recursos de que dispone para implementarla. También, se observa que en muchos casos las empresas combinan varias de estas estrategias, debido a que deben abordar en forma simultánea diversas restricciones. Estas estrategias son:

- 1) **Adaptar productos y procesos de negocios.** Esta estrategia suele basarse fuertemente en uso de tecnologías de producción, información y comunicaciones, para sortear la falta de infraestructura y recursos. De igual forma, se ha innovado en materia de procesos de comercialización, métodos de pagos “inteligentes”, sistemas de contratos y formas de trabajo colaborativo con los agentes dentro de la cadena de valor. Muchos de los productos diseñados para estos mercados, en tanto consumidores, además de responder a sus expectativas y necesidades específicas, sirven a para abordar algunas restricciones que tienen los pobres como empresarios. Es el caso de la telefonía celular, sistemas de riego, sistemas electrónicos de acceso a servicios microfinancieros y de pagos, etc.
- 2) **Invertir para remover las restricciones del mercado.** Estas, como ya se vio incrementan el costo marginal de iniciar negocios con la base de la pirámide. Pero si las inversiones necesarias para remover estas restricciones sirve a la empresa para desarrollar nuevas capacidades trasladables a sus mercados tradicionales, las mismas se convierten en oportunidades a futuro. En ese sentido, dichas

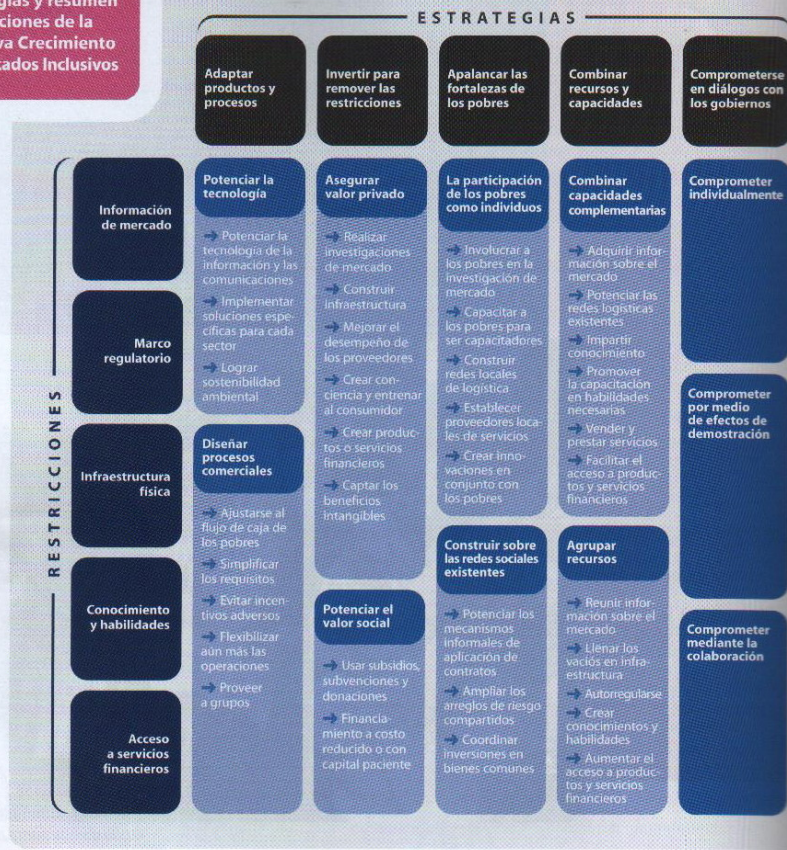
inversiones en los NI se pueden recuperar en los mercados tradicionales. Las principales áreas que requieren inversión de la empresa son aquellas donde el Estado no lo ha hecho: servicios básicos, infraestructura y educación. En forma complementaria se deben invertir en estudios de mercado, educar a los consumidores, desarrollo de competencias productivas y laborales, capacidad organizativa y servicios financieros. El reenfoque de muchas inversiones al concepto de “capital paciente”, es otra forma de abordar el problema.

- 3) **Apalancar las fortalezas de los pobres.** “Mediante la participación de los pobres como intermediarios y construyendo sobre sus redes sociales, las empresas pueden aumentar el acceso, la confianza y la rendición de cuentas” (PNUD 2008). Las principales fortalezas que los pobres tienen para contribuir a los NI son: 1) un mayor conocimiento de la realidad local, lo que sirve para identificar oportunidades de negocios; 2) la confianza de sus vecinos, que se puede utilizar para relevar información de mercado, entregar productos, realizar cobranzas, reclutar personal, capacitar, etc. y 3) en general, tienen la capacidad de aportar buenas ideas para crear productos sobre la base de los recursos locales. Ahora bien, “un aspecto fundamental para apalancar las fortalezas de los pobres es construir a partir de sus redes sociales”. De ahí que esta estrategia se pueda implementar más eficientemente cuando las empresas establecen alianzas con organizaciones sociales y líderes comunitarios.
- 4) **Combinar recursos y capacidades.** La investigación identifica dos formas de potenciar recursos y capacidades. En primer lugar, mediante la colaboración organizaciones sociales, entidades municipales y proveedores de servicios públicos, ya que de esta forma “las empresas pueden conseguir acceso a capacidades y recursos complementarios para eludir o eliminar las restricciones del ambiente de mercado” (PNUD 2008). En segundo lugar, se pueden establecer alianzas con otras empresas que trabajan con la misma población, a efectos de “agrupar recursos para conseguir un objetivo común” (PNUD 2008).
- 5) **Comprometerse en diálogos de políticas con los gobiernos.** Todas o casi todas las restricciones al desarrollo de NI “están relacionadas, de una manera u otra, con el ámbito de las políticas públicas” (PNUD 2008) Por esa razón, esta estrategia es necesaria para mejorar las condiciones de los negocios y reducir el esfuerzo adicional que tienen que hacer las empresas para desarrollar negocios con los pobres. Lo interesante es que las empresas puede realizar aportes, para ayudar a los gobiernos a identificar soluciones a esos problemas. El conocimiento que van adquiriendo en el terreno y su expertise en resolver problemas operativos y de recursos, facilita una actuación proactiva en el diálogo con los gobiernos. Un factor que facilita la obtención de resultados en esta materia, radica en que estas empresas demandan a los gobiernos soluciones de tipo local, que no son de gran escala.

5. La matriz de estrategias y restricciones

A partir de los casos estudiados, los autores de la investigación observaron que para cada restricción, las empresas tienden a manejarse con un conjunto de soluciones agrupables bajo cada una de estas estrategias básicas. En el diagrama siguiente, se asignan soluciones y restricciones, bajo el común denominador de las cinco estrategias ya descriptas.

Figura 8.1 Matriz de estrategias y resumen de soluciones de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos



Fuente: PNUD 2008

CAPITULO 3: Conclusiones.

De los contenidos de este trabajo se entiende que es posible extraer un conjunto de aportes, útiles para enriquecer la reflexión colectiva sobre el tema de los NI, conocer los diferentes abordajes de este concepto, acceder a modelos analíticos que sirven para orientar el pensamiento estratégico en este tipo de negocios y aprender de las experiencias prácticas de quienes los están poniendo en práctica. En este capítulo, a modo de conclusiones, se presenta una breve reseña de dichos aportes.

- 1) La redefinición del concepto de pobreza sobre la idea de “inhabilidad de controlar las circunstancias propias”, fortalece los modelos de intervención que pretenden encontrar soluciones realistas y efectivas al tema de la pobreza, mediante estrategias basadas en el emponderamiento y el protagonismo de los pobres. La experiencia muestra que el discurso de “enseñar a pescar” no puede traducirse en resultados realistas y a gran escala, si no identifican las habilidades que deben desarrollar los pobres para controlar mejor las variables de sus entornos, a efectos de aprovechar las oportunidades que les ofrecen y encontrar soluciones para levantar las restricciones que les imponen.
- 2) Un cambio reciente e interesante es la nueva idea de que la empresa privada puede contribuir a la resolución de la pobreza y que es quizá, el actor con mayor capacidad para poder hacerlo. Esta nueva visión, más pragmática y menos ideologizada, genera una apertura mental en todos los actores (incluyendo a la propia empresa), que a su vez crea un ambiente propicio para que las empresas se involucren en proyectos de NI. Esta nueva visión y la expansión del nuevo paradigma de la RSE, tienen el potencial de generar círculos virtuosos, que dinamicen la relación entre la empresa privada, las organizaciones sociales, los emprendedores sociales, los estados, los organismos internacionales y otros actores, para el desarrollo de estrategias conjuntas de abatimiento de la pobreza, basadas en el modelo de NI.
- 3) Pese al escaso tiempo transcurrido desde que se comenzara a hablar de NI y a la dificultad que ello implica para extraer conclusiones sobre su eficacia, importantes actores institucionales lo han adoptado y trabajan en su promoción. La Organización de las Naciones Unidas (a través del PNUD), el Banco Interamericano de Desarrollo, el WBCSD, la Fundación AVINA y la agencia de cooperación holandesa SNV, son algunas de estas instituciones. Estas instituciones tienen mucho para contribuir al desarrollo de los NI; investigación, networking, intercambio de experiencias, apoyo institucional y financiero a proyectos específicos, etc.
- 4) El concepto se encuentra en construcción, pese a que existen consensos sobre sus aspectos esenciales. Los matices, lejos de ser una dificultad, constituyen un rico fermento para la reflexión, el debate y la construcción metodológica. Un aporte de este documento es la tipología de NI propuesta en el primer capítulo. Se entiende que la misma es una herramienta que contribuye al análisis conceptual. Importa señalar que algunas definiciones son más restrictivas que otras. Esas definiciones tienen la ventaja de la focalización y un mayor grado de homogeneidad, que a su vez facilita la identificación estrategias exitosas y mejores práctica. En cambio, los enfoques más abiertos, facilitan la incorporación de más actores para trabajar en base a los NI. En particular, estos enfoques, abren espacios para las PyMEs y las organizaciones de la sociedad civil, como actores protagónicos en el proceso de construcción de NI, en un contexto como el latinoamericano, donde este tipo de organizaciones tienen una amplia incidencia

en la economía, en el trabajo con las comunidades locales y con el entramado social en general.

- 5) Un avance significativo, que importa destacar, consiste en que el esquema reduccionista, que considera exclusivamente a los pobres como mercados atractivos para que las empresas multinacionales se adapten a las nuevas condiciones de los mercados globales (Prahalad), esté ya superado, al menos entre quienes impulsan los NI a nivel mundial y regional.
- 6) La investigación muestra que los NI tienen potencialidad en una amplia gama de sectores económicos, lo que permite desarrollar este tipo de negocios en diferentes espacios geográficos y ecosistemas socio-económicos, sean éstos urbanos o rurales, agrícolas o ganaderos, etc.
- 7) El estudio de casos demuestra que existen importantes y sólidos incentivos para el desarrollo de NI, tanto a nivel de las empresas como de las comunidades pobres. Mejoras en la rentabilidad, desarrollo de nuevos mercados, estímulo a la innovación, ampliación de la disponibilidad de capital humano y fortalecimiento de la cadena de suministro, son los mayores estímulos para las empresas. Por su parte, la satisfacción de necesidades básicas, el incremento de la productividad desde niveles iniciales muy bajos, el consiguiente aumento de los ingresos económicos, la posibilidad de acceder a un mayor emponderamiento y la creación de proyectos productivos económica, social y ambientalmente sustentables, son un importante atractivo para las comunidades pobres.
- 8) No obstante su atractivo para los distintos actores, los NI se ven enfrentados a factores contextuales que los limitan e introducen dificultades a su implementación y buenos resultados. En este documento se mencionan nueve de estos factores, extraídos de las investigaciones consultadas: limitada información de mercado, marco regulatorio deficiente, infraestructura inadecuada, falta de conocimientos y habilidades de los pobres para participar en NI, acceso restringido de estas poblaciones a los servicios financieros, un costo marginal inicial más elevado para las empresas que requiere de imaginación y “capital paciente”, la permanente necesidad de innovaciones organizacionales y logísticas (que las empresas que operan en mercados más reducidos o menos sofisticados es un problema, pero para las grandes multinacionales puede convertirse en una oportunidad para desarrollar competencias trasladables a sus mercados tradicionales), la falta de economías de escala y la baja competitividad de los empresarios pobres y el escaso capital social que tienen estas poblaciones.
- 9) Como contracara, se pudo identificar un conjunto de factores contextuales que facilitan la implementación de NI en América Latina: el acelerado desarrollo de las telecomunicaciones y los medios de transporte, un cambio de actitud en el mundo de las organizaciones sociales que las motiva a trabajar conjuntamente con las empresas y a ser más eficientes, la mejora del “ambiente de negocios” en muchos países, la apertura de una “carta de confianza” a las empresas como agente con potencialidad para ayudar a reducir la pobreza, una nueva conceptualización sobre el desarrollo, emerge en los organismos de cooperación internacional, que incluye a las empresas privadas y sociales como actores relevantes con los cuales poner en marcha proyectos conjuntos; y, finalmente, el avance sostenido de la RSE, que se convierte en un motor endógeno en el mundo empresarial, para que más empresas emprendan el camino de los NI, como expresión de su comportamiento social y ambientalmente responsable.

- 10) La investigación, fundamentalmente la que se basa en el estudio de casos, ha aportado una mayor comprensión de cómo funcionan los NI y a partir de ella se vienen diseñando herramientas analíticas que ayudan a diseñar y ejecutar proyectos de NI en forma más eficiente. En particular, se presentaron los “mapas de calor” y las matrices de “estrategias-restricciones”, elaboradas por el equipo de investigación del PNUD. Pero estos son solo una parte del capital de conocimiento que se está acumulando sobre el funcionamiento específico de los NI. Así, por ejemplo, desde el sector social se está produciendo un aprendizaje, tanto para gestionar NI propios como para participar en forma colaborativa con empresas del sector privado.

BIBLIOGRAFIA

Austin, James (2006). “La empresa privada y los sectores de bajos ingresos”. En ReVista. Harvard Review of Latin America. Otoño 2006.

CEPAL (2008). Panorama social de América Latina.

Gardetti, Miguel Angel (2005). La base de la pirámide y la sustentabilidad empresarial. Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa. Argentina.

IARSE (2007) Responsabilidad Social Empresaria e Inclusión Económica y Social. Argentina

Kliksberg (2009). “Una agenda renovada de Responsabilidad Social Empresarial para América Latina en la era de la crisis”. En RSE y Trabajo Decente en la Argentina. Contexto, desafío y oportunidades. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Argentina.

Licandro O., López Burian, C., Abelenda, L., Lescano, M., Villarmarzo, M.N., Barreiro, M. (2008). Alianzas Sociales: un instrumento para potenciar la RSE en los países del MERCOSUR y en Chile. I Foro MERCOSUR sobre RSE. Buenos Aires.

PNUD (2008). Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas. PNUD. New York.

PORTER, M., KRAMER M. “Estrategia y Sociedad. (2006). El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”. Harvard Business Review. Diciembre de 2006.

PRAHALAD C.K. HAMMOND A. (2005) “Atender a los pobres del mundo, rentablemente”. En Harvard Business Review. Edición Latinoamérica. Agosto 2005.

SNV-BID. (2008) Un enfoque empresarial sobre Negocios con el Mercado de la Mayoría. Proyecto Mapeo del Sector Privado. Ecuador.

SNV-WBCSD (2008). Negocios inclusivos. Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo. SNV WBCSD. Quito. 2008.

WBCSD (2006). Oportunidades de negocios para reducir la pobreza. Una guía de campo. Suiza.