



NEGOCIOS INCLUSIVOS: RENTABILIDAD O FILANTROPIA EMPRESARIAL

RECIBIDO: 18/06/2014 ACEPTADO: 26/06/2015

Castellano, María

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela

lsaccar2@hotmail.com

Martínez, Leandro

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela

leandromartinez0108@gmail.com

De Pelekais, Cira

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela

cpelekais@gmail.com

RESUMEN

En la actualidad, el objetivo fundamental de las organizaciones empresariales va más allá de la generación de beneficios económicos. La visión debe ser alcanzar objetivos rentables que contribuyan a la generación de bienestar y crecimiento social; es aquí donde los negocios inclusivos juegan un papel fundamental. Mundialmente, se maneja la concepción de que si bien, la superación de la pobreza es un compromiso ineludible que deben asumir principalmente los gobiernos, no es menos cierto que cada país en pleno debe responder y contribuir activamente a ese objetivo, pues el sector público difícilmente logrará cumplirlo sin el concurso de todos los actores de la sociedad y economía. La importancia del sector privado es absolutamente indiscutible, pues su intervención se enmarca en conceptos mayores al de apoyos fragmentados a iniciativas puntuales. El compromiso en relación a la superación de la pobreza es optativo para el empresario en términos reales, pero frente al papel que juega en el desenvolvimiento de la sociedad, su compromiso con el desarrollo y la sostenibilidad se ha vuelto ineludible. Estos modelos tienden puentes entre los negocios y los pobres para su beneficio mutuo. Se concluye que los negocios inclusivos no son una utopía y como bien, sostienen los estudiosos en la materia, los mismos son una respuesta al objetivo de hacer uso de los mecanismos de bienes y servicios, para crear valor social e inclusión. Pero esto requiere de un nivel de compromiso y credibilidad en la propuesta ya que la rentabilidad de estos negocios es a largo plazo.

Palabras clave: pobreza, crecimiento social, negocios inclusivos, sostenibilidad, rentabilidad.

INCLUSIVE BUSINESS: PROFITABILITY OR CORPORATE PHILANTHROPY

ABSTRACT



Currently, the primary goal of business organizations goes beyond generating economic benefits. The vision should be to achieve profitable targets that contribute to the generation of welfare and social growth, which is where inclusive businesses play a key role. Globally, the concept is handled in a way that while the elimination of poverty is an unavoidable commitment that governments should assume primarily, the fact remains that each country must respond fully and actively to accomplish this goal, as the public sector will hardly achieve it without the participation of all the players in society and economy. The importance of the private sector is absolutely indisputable, because its participation goes beyond supporting specific initiatives. The commitment in relation to overcoming poverty is optional for the employer in real terms, but compared to the role in the development of society, their commitment to the development and sustainability has become inescapable. They build bridges between business and the poor for their mutual benefit. It is concluded that inclusive businesses are not a utopia and as scholars in the field argue, they are a response to the objective of using the mechanisms of goods and services, to create social value and inclusion. But this requires a level of commitment and credibility in the proposal, since the profitability of these businesses is long term.

Keywords: poverty, social growth, inclusive businesses, sustainability, return.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el objetivo fundamental de las organizaciones empresariales va más allá de la generación de beneficios económicos. Deben perseguirse objetivos que generen valor desde diferentes puntos de vista. La visión debe ser alcanzar objetivos rentables que contribuyan a la generación de bienestar y crecimiento social, tanto de sus agentes internos como externos, y la responsabilidad social es una herramienta que juega un papel trascendental en ello.

Para Acción Empresarial (2003) las empresas han comprendido que en el mundo complejo en donde hoy se vive, la capacidad de ser sustentables en el tiempo, no depende solo de asuntos comerciales específicos que acapararon su atención durante mucho tiempo. De esta forma, la responsabilidad social empresarial surge como un importante distintivo de la nueva economía, cuyo elemento diferenciador es que ya no importa únicamente “cuánto gano”, sino además “cómo lo gano”.

Según Vera (2009) el mantener clientela satisfecha, empleados motivados, excelentes relaciones con proveedores, con entes gubernamentales, preocupación por el entorno, y por contribuir al desarrollo económico de los más desposeídos, son solo algunos de los aspectos a considerar para generar valor más allá de los términos financieros.

En el ámbito empresarial, según Ortiz (2005, p.430). “... los recursos (financieros) son limitados (y) costosos...” ante las necesidades existentes, por lo tanto se deben establecer adecuadas estrategias que permitan su obtención y administración en forma eficiente y efectiva, sin embargo, por todo lo planteado anteriormente, la responsabilidad social debe, necesaria e imperiosamente, formar parte integrante de las mismas.



Realización de ejecución de nuevos proyectos de inversión, incorporación de nuevas tecnologías, diversificación y expansión de producción son solo algunas de las actividades que pueden llevarse a cabo cuando se cuentan con los recursos de capital suficientes que permitan su desarrollo. Al mismo tiempo, existen diversos mercados proveedores de dichos recursos.

Estados Unidos y Japón, por ejemplo, son países reconocidos por tener los mercados de acciones más grandes del mundo. Asimismo, los bancos son conocidos como la base del sistema financiero en Latinoamérica según Villegas (2003). Por lo tanto, dada la diversidad de decisiones financieras a tomar en una organización y a la repercusión que éstas tienen sobre sus agentes internos y externos, la clave es seleccionar las estrategias que maximicen el valor de la empresa en una forma socialmente responsable.

EL NACIMIENTO DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Hablar de negocios inclusivos, conlleva a pensar en aquellas iniciativas que apuntan hacia el campo de las oportunidades para los menos favorecidos económicamente. A pesar del crecimiento de la producción mundial y de los múltiples avances tecnológicos, la desigualdad en la distribución del ingreso sigue creciendo, y cada día son más las comunidades que se encuentran en condición de pobreza y de miseria.

De allí que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo durante el año 2006 dio el primer paso en este sentido, lanzando la iniciativa “Crecimiento de Mercados Inclusivos”, cuyo propósito fue promover negocios y desarrollar mercados en los cuales el sector privado incluya a los pobres como consumidores, empleados y productores, promoviendo la generación de ingresos sostenibles y el mayor empoderamiento de los mismos, al mismo tiempo que incrementa la productividad y la rentabilidad de los negocios.

En concordancia con estos propósitos, durante el año 2008 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo publica un informe titulado “Las Empresas frente al desafío de la pobreza: Estrategias Exitosas”, cuyo fin fue dar a conocer los resultados de varios estudios de casos que se realizaron a nivel mundial, específicamente reflejando los desarrollados en África, Unión Europea, América Latina y Asia, en este documento define lo que es Modelo de Negocios Inclusivos:

“Los modelos de negocios inclusivos incluyen a los pobres como clientes, por el lado de la demanda y, como empleados, productores y propietarios de negocios en las distintas partes de la cadena de valor, por el lado de la oferta. Estos modelos tienden puentes entre los negocios y los pobres para su beneficio mutuo. Los beneficios de modelos de negocios inclusivos trascienden los beneficios inmediatos y los mayores ingresos. En el caso de los negocios, incluyen el estímulo a las innovaciones, la creación de mercados y el fortalecimiento de las cadenas de proveedores. Y, para los pobres, generan mayor productividad, ingresos sostenibles y mayor empoderamiento” (p.2).



Sin embargo, abordar esta iniciativa representa que los grandes consorcios empresariales o económicos establezcan relaciones asociativas con empresarios pequeños o micro empresarios, relacionándose en proyectos conjuntos en la búsqueda de beneficios mutuos, pero deslastrándose de un sentimiento caritativo, sino más bien impulsando un nuevo estilo de emprendimiento con un carácter competitivo y sustentable en el tiempo. Ahora bien, muchos inversionistas han hallado diferentes problemas al momento de ejecutar el proyecto y conseguir obtener de la inversión todos sus potenciales beneficios económicos y comunitarios.

Para algunos, esto representará una utopía, sin embargo, cada día son más las evidencias que muestran a este modelo empresarial posicionándose en muchos países a nivel mundial, donde la pobreza alcanza unos índices considerables. De acuerdo a las cifras del Banco Mundial, reseñadas por Iturbide (2012) el número de pobres en el mundo es 2 mil 471 millones de personas (43% de la población total) aunque, cuatro mil millones viven con menos de tres dólares diarios. Ahora bien, Latinoamérica no escapa de esta situación, reflejando que el 70% se encuentra en este sector, es decir, viven con menos de 3 dólares diarios.

Entre algunos proyectos de negocios inclusivos se encuentran:

- 10.000 pequeños productores de café en Honduras y Nicaragua venden ahora café verde certificado a la Corporación Agroindustrial Ecom y han incrementado sus ingresos en un 20%.
- A través de la iniciativa “Bienestar en Casa” de Nestlé, SNV en Perú ayudó al desarrollo de un nuevo modelo de distribución, trabajando con cerca de 350 amas de casa de bajos ingresos en la venta y distribución de productos de salud y nutrición, así mejorando los ingresos de las señoras y ampliando su acceso a productos saludables.
- En Ecuador, Novacero ha aumentado su recaudación de metal reciclado en un 10% al crear relaciones equitativas con pequeños y microempresarios recolectores de chatarra.

Como puede observarse, los negocios inclusivos no son una utopía y como bien sostienen los estudiosos en la materia, los mismos son una respuesta al objetivo de hacer uso de los mecanismos de bienes y servicios, para crear valor social e inclusión, y aplacar las condiciones de pobreza. Pero esto requiere de un nivel de compromiso y credibilidad en la propuesta, ya que la rentabilidad de estos negocios es a largo plazo lo que hace pensar que los grandes consorcios económicos y empresariales, deberán disponer de grandes inversiones que serán recuperables, tal vez a mediano o largo plazo.

En este escenario es poco probable que haya éxito en la iniciativa, pues tal y como lo refleja el estudio adelantado por Koh, Karamchandani, y Katz, (2012, p. 5) dado a conocer por Monitor Group, con la colaboración de Acumen Fund y el financiamiento de la Fundación Bill & Melinda Gates, sostiene que “el capital de impacto por sí solo no podrá liberar el potencial de la inversión. Y que las experiencias pioneras en negocios inclusivos necesitarán -como necesitaron en su momento los pioneros de las microfinanzas- del



apoyo filantrópico para poder desarrollarse y adquirir una dimensión que sea atractiva para los inversores”.

Un aspecto que destaca este estudio es el referido al papel creciente que juega el soporte filantrópico, que el capital del inversionista no puede tener, y colocan de referente a las microfinanzas que hoy día tienen gran cantidad de dinero invertido lo cual las hace sumamente atractivas en el mercado comercial, pero que durante años fueron promisorias sin ser rentables, es decir, que había confianza en que resultarían una muy buena inversión arrojando sus dividendos, pero había que esperar.

En consecuencia, los precursores de estas iniciativas, los que apostaron por el éxito de las mismas, lo lograron al cabo de varios años, convirtiéndose en conejillo de indias al tener que optimizar el modelo a través de varios años de aciertos y desaciertos hasta hacerlo sostenible.

¿CÓMO IDENTIFICAR UN NEGOCIO INCLUSIVO?

En el ámbito de negocios, son muchos los que pueden identificarse, sin embargo hay unas características que son determinantes y específicas de los negocios inclusivos, algunas de estas son referidas por Kunz (2011):

Rentabilidad: La motivación de generar un impacto positivo en la reducción de la pobreza y en la sociedad, debe ser compatible con la rentabilidad económica. Por lo mismo, los negocios inclusivos, deben ser considerados como una actividad empresarial y no como una ayuda social o filantrópica.

Combinar creación de valor financiero y social: Sinergias entre desempeño eficiente y un bien común, donde hay una lógica de mutuo beneficio.

Poner a los más pobres en el centro de la cadena de valor: No subestimar a los más débiles, sino considerarlos como aliados de negocio, socios y que aportarán un valor superior a lo largo de esta cadena de valor.

Modelos de negocios abiertos a alianzas estratégicas: Los negocios inclusivos reconocen a la empresa como el catalizador indiscutible, sin embargo, también se abren a otros actores que en conjunto puedan ser igual de eficientes que una empresa, como pueden ser expertos, aportes de recursos financieros u otras instancias.

Son sostenibles: Este tipo de negocios, se basan en soluciones sustentables para las comunidades.

Como puede observarse, el modelo de negocios inclusivos apunta hacia el desarrollo de actividades que implican participación activa de la base de la pirámide (BdP) en cadenas de generación de valor para que puedan alcanzar mejores condiciones de vida, satisfaciendo sus necesidades. Visto desde esta perspectiva, los negocios inclusivos desde el punto de vista de Márquez, Reficco y Berger (2009, p.29) reflejan unos atributos que los hacen característicos, entre estos se cuentan:



“Transformación del statu quo: La primera característica que emerge con fuerza de estas iniciativas es su potencial y su aspiración de transformar en forma positiva las condiciones de vida de los sectores de bajos ingresos (SBI) con los que trabaja”.

“Motivación comercial y rentabilidad: Decir que en una iniciativa de negocios hay una motivación comercial y una aspiración de rentabilidad puede sonar redundante”.

“Conexión entre lo local y lo global: En gran parte, el llamado “flagelo de la pobreza” está ligado al aislamiento. A menudo el pobre es cautivo de un intermediario inescrupuloso, quien aprovechándose de su situación dominante paga de menos cuando compra trabajo, y cobra de más cuando vende bienes y servicios”.

“Innovación paciente: La generación de valor económico es un desafío en cualquier negocio. Tal como ocurre en el desarrollo de cualquier nuevo mercado o línea de producto, el potencial de una iniciativa de negocios inclusivos debe concebirse como una inversión de largo plazo, que requerirá de procesos de experimentación y ajustes”.

“Apalancamiento en recursos locales: Los negocios inclusivos asumen una mirada pragmática, en donde se intenta capitalizar los recursos existentes en el terreno: liderazgos, redes, prácticas culturales, entre otras”.

“Protagonistas nuevos y más diversos: Durante mucho tiempo hemos tendido a asociar nociones como rentabilidad, lucro, eficiencia y escala, exclusivamente con el mundo de la empresa privada, y particularmente con las corporaciones multinacionales”.

En consecuencia, hay señales claras para identificar cuando se está en presencia de un negocio inclusivo, tal vez, quienes plantean los negocios inclusivos como vía digna de ser sondeada -por sus resultados efectivos para muchos- tienen razones para alarmarse porque su idea sea agregada como una posibilidad más en la gran cesta de la Responsabilidad Social Empresarial.

Si bien, debe reconocerse que los negocios inclusivos son una alternativa en concepciones y prácticas, también hay que reconocer que, cuando una idea distinta de las ideas habituales está comenzando a posicionarse, el desconcierto es ineludible. Pero hay algo más significativo, es probable que varios de los que se acercan con interés a los negocios inclusivos lo hagan porque quieren practicar la Responsabilidad Social Empresarial, encontrándose con una nueva forma de ver el mundo de los negocios.

FORMAS DE PARTICIPACIÓN EN LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

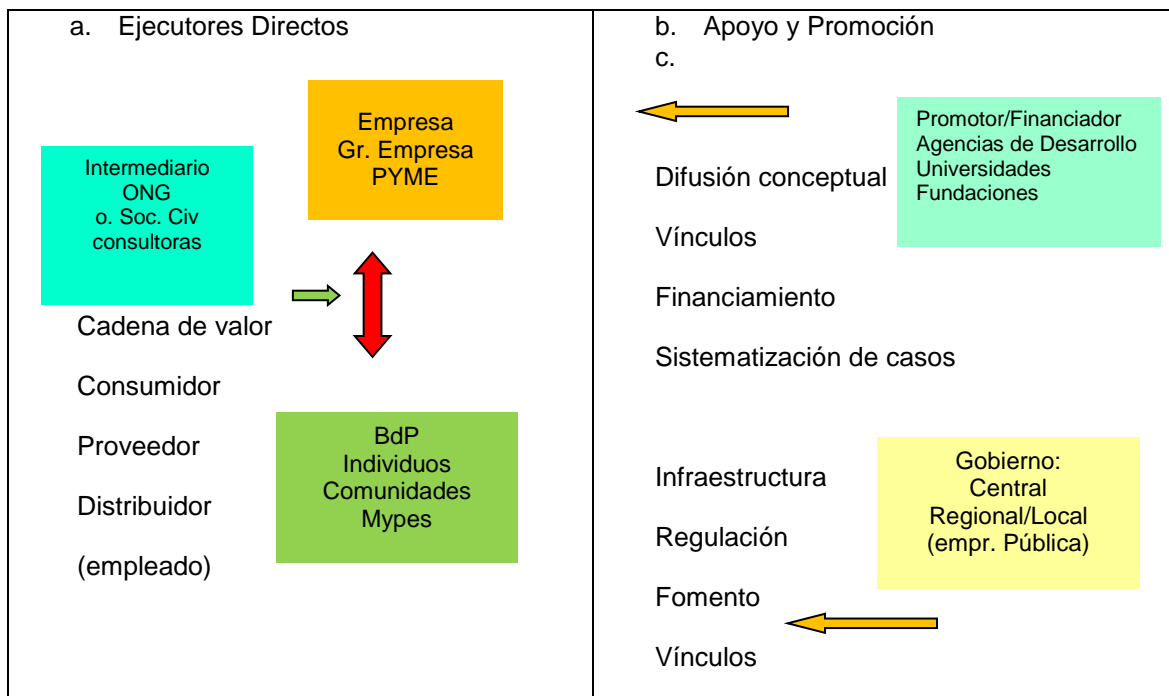
La teoría plantea diversas formas para poder ser parte activa en los negocios alternativos o inclusivos, refiriendo la incorporación en las empresas de personas con bajos recursos en la cadena de valor, es decir, como consignatarios de bienes, minoristas,

distribuidores, proveedores de materia prima, agentes de comercialización y actores que facilitan el acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad con menor precio, o bien, colocando en el mercado bienes y servicios de mejor calidad, que compensen las necesidades de las personas con bajos ingresos, a costos asequibles, funcionando como consumidores.

Sin embargo, se hace necesario que tanto las empresas como los gobiernos se aboquen a diseñar estrategias o acciones conducentes a reducir los índices de pobreza en el mundo. Las empresas pueden hacerlo a través de la identificación y producción de nuevos modelos de negocios (inclusivos o alternativos), la generación o colocación de productos novedosos, así como la expansión de la inversión en los mercados de las personas con bajos ingresos, conocidos en el mundo de la economía como la base de la pirámide (BdP). Mientras que los gobiernos pueden contribuir con este modelo inclusivo de negocios planteando reglas claras en las reformas económicas y regulación legal que garanticen al sector privado participar activamente en referencia a estos mercados.

Trabajar junto a otros actores es uno de los aspectos que brinda valor agregado a los Negocios inclusivos, pues las alianzas estratégicas proporcionan mayores oportunidades de éxito en las iniciativas poco convencionales, ya que pueden abordar rubros que no han sido suficientemente penetrados por el mercado común y siendo de difícil acceso para los sectores de la BdP. A continuación se incluye el gráfico que en materia de los actores intervinientes en los negocios inclusivos, plantea Silva (2009, p.7).

Gráfico 1
Prototipo de actores en los en los de NI



Fuente: Silva, V. (2009).



Como puede observarse en el gráfico anterior, se distinguen dos grandes sectores que representan a los actores intervinientes en la conformación de los negocios inclusivos, los primeros están representados por los ejecutores directos, es decir, todas aquellas empresas, intermediarios y sector de la BdP, que a su vez están representados por las grandes empresas, las pequeñas y medianas empresas; las Organizaciones No Gubernamentales o Sociedades Civiles Consultoras; individuos, comunidades, medianos y pequeños emprendedores; así como las cadenas de valor (consumidor, proveedores, distribuidores, empleados).

Mientras que el segundo grupo de actores, denominado de apoyo y promoción, que complementan el gráfico y que se constituyen en facilitadores de los negocios inclusivos aportando mecanismos como difusión conceptual, estableciendo vínculos para el financiamiento y la sistematización de casos a ser desarrollados, entre estos destacan como promotor/financiador, las universidades, las agencias de desarrollo, las fundaciones; infraestructura, regulación estableciendo vínculos con los gobiernos nacionales, regionales y locales a través de las empresas públicas.

ÁREAS DE INNOVACIÓN DENTRO DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

La innovación juega un papel fundamental para la creación de negocios inclusivos que sean rentables y a la vez que sean ambiental y socialmente responsables. Para Techno Serve (2012), existen cuatro aspectos importantes donde involucrar la innovación y creatividad para lograr desarrollar verdaderos negocios inclusivos, los cuales se mencionan a continuación:

- Innovación en modelos de negocios.
- Innovación en productos.
- Innovación en procesos.
- Innovación en sistemas de gobiernos corporativos.

De acuerdo con lo establecido por estos autores, la innovación en los modelos de negocios está asociado con el estudio del entorno social donde se encuentra inmersa la empresa, para poder identificar cómo engranar sus mejores potenciales con las necesidades del negocio y así identificar en qué parte de la cadena de valor se incorpora a la base de la pirámide, ya sea como socios, consumidores, proveedores o distribuidores. Así, por ejemplo, según Techno Serve (2012), Kraft Foods, empresa de consumo masivo de alimentos, supo aprovechar el potencial de las mujeres en el arte culinario, y desarrollo la Academia de la Alimentación, capacitando a mujeres como procesadoras de alimentos e incorporando algunas de ellas como proveedoras de servicios de catering a la empresa. Para ello, ajustó sus políticas de contratación y pagó para atender a las realidades y necesidades de estas mujeres, incentivando de esta manera el emprendimiento económico.



En cuanto a la innovación en productos, señalan los autores, que está relacionada a la creación y desarrollo de bienes y servicios que respondan con efectividad a las necesidades de los consumidores de la base de la pirámide. Aquí se evidencia nuevamente la necesidad de hacer un estudio de mercado para poder identificar las verdaderas necesidades de ese entorno y de esta manera poder generar, dentro del ámbito de acción de la empresa, el conjunto de bienes y/o servicios dirigidos a elevar la calidad de vida de este gran segmento de la población en países en vías de desarrollo como lo es el caso de Venezuela, donde según Sánchez (2010), ellos representan aproximadamente el 70% de la población. Un ejemplo de ello, es la revolución que ha causado la telefonía móvil en los últimos tiempos. Se puede observar cómo han ofrecido servicios de comunicación a bajos costos, como es el caso de los mensajes de textos, y el diseño de teléfonos móviles a precios moderados.

La innovación en los procesos está relacionada al favorecimiento en el acceso a los bienes y servicios por parte de la base de la pirámide. Un ejemplo, innovador y acertado se tiene con Hindustan Lever Limited (HLL), filial de la multinacional Unilever en India. Según Ishikawa y Strandberg (2009, p.13), esta empresa ha creado el programa Shakti, "...con la propuesta de crear un canal de distribución de sus productos a aldeas con menos de 2.000 habitantes, en cooperación con habitantes de esas comunidades, que serían sus distribuidores y representantes locales", en virtud de que estas aldeas son zonas remotas que se caracterizan frecuentemente por mala logística, infraestructuras comerciales subdesarrolladas, falta de acceso y falta de alcance de los medios de comunicación electrónicos, según las autoras. Ellas terminan acotando que:

"Adaptando su cadena de producción para incluir a personas de la base de la pirámide como distribuidores, HLL ha posibilitado el acceso a sus productos a pueblos en zonas remotas y, a la vez, ha creado beneficios tanto económicos como sociales y de mejor conocimiento de la salud e higiene en las comunidades rurales de India". (p.14)

Por último, Techno Serve (2012), afirma que también es necesario lograr la innovación en sistemas de gobiernos corporativos, lo que quiere decir que se trate de incorporar a la base de la pirámide en la toma de decisiones. Dado que ellos con frecuencia, por valores culturales que se han generado con el paso del tiempo y el mantenimiento de sus necesidades por haber sido desasistidos, tienden a tener una perspectiva distinta de trabajo a la que tiene un empresario tradicional, los autores recomiendan altamente escuchar sus opiniones para así lograr alinear su visión con la de la empresa y establecer normas de trabajo que beneficien a ambas partes.

BENEFICIOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Para Ishikawa y Strandberg (2009, p.17), el sector privado, en términos generales, puede "...ayudar a los pobres a mejorar su situación económica, fomentar la productividad entre los trabajadores y empleados y desarrollar una base de clientes leales, que irán ascendiendo en la escala de ingresos". Objetivos importantes que contribuyen en forma sostenida y a largo plazo con las funciones del sector público relacionadas con la satisfacción de necesidades básicas de la población.



En términos específicos, estas autoras mencionan algunos de los beneficios que se pueden alcanzar con el desarrollo de negocios inclusivos como estrategia de disminución de la pobreza en el mundo. Estas son:

“Generan rentabilidad: Resulta todo un reto para el sector privado poder idear la forma de crear estrategias de negocios inclusivos que sean rentables, y a la vez social y ambientalmente viables. Sin embargo, debido a todos los ejemplos antes mencionados, se puede observar que no es una utopía esa posibilidad”.

“Mejoran el conocimiento del mercado: Se mencionó en oportunidades anteriores que el reconocimiento de las necesidades del entorno donde se desarrolla la empresa es insumo fundamental para la creación de los bienes y servicios que las solventen. Además el feedback es una técnica de perfeccionamiento que no se debe olvidar. Por todo esto se afirma que los negocios inclusivos aumentan el nivel de información que se tiene sobre el comportamiento de la base de la pirámide”.

“Mejoran los canales de distribución: Dentro de los negocios inclusivos es clave el otorgar facilidad en el acceso de los bienes y servicios. Es por ello que muchas empresas han incorporado como distribuidores dentro de la cadena de valor a la misma población donde muchas veces es difícil, por los canales regulares, que los productos lleguen”.

“Satisface necesidades básicas de los más pobres, a la vez que mejorar su productividad e ingresos al incorporarlos dentro de la cadena de valor de las empresas”.

RESTRICCIONES Y DESAFÍOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Una vez presentados algunos de los beneficios que tienen el desarrollar negocios inclusivos, surge la siguiente interrogante: ¿Por qué existen empresas que aún no han incursionado en este tipo de estrategias de negocios si los beneficios son extraordinarios y de gran impacto en la superación de la pobreza y la desigualdad de gran parte de la población mundial, sobre todo en países en desarrollo?

De acuerdo con Ishikawa y Strandberg (2009, p.23) “Existe un conjunto de restricciones en las condiciones de mercado que rodean a los pobres, que convierte cualquier negocio en una iniciativa difícil, riesgosa y cara”. Algunas de ellas se mencionaron con anterioridad, tales como difícil vías regulares de acceso a los bienes y servicios, escasa infraestructura que permitan el buen desenvolvimiento de actividades empresariales, deficiencia en los servicios básicos, como agua, electricidad, aseo urbano entre otros aspectos. Sin embargo, y de acuerdo con lo planteado muy acertadamente por las autoras, “hay empresas que han utilizado la falta de infraestructura para crear su propio modelo de negocio, es decir, los obstáculos pueden representar oportunidades, reduciendo la brecha entre el sector formal y el informal” (p.23).

En base a lo anteriormente planteado, las empresas que decidan incursionar en el mundo de los negocios inclusivos deben sin duda alguna desarrollar modelos de negocios



innovadores que les ayude a superar estos obstáculos, lo cual no resulta imposible, ya que reconocidas empresas a nivel mundial, como es el caso de CEMEX, lo han logrado. Esta empresa ha desarrollado un proyecto de ofrecer cemento a precio económico a la población de escasos recursos, a la vez que les da un acompañamiento técnico en la construcción de sus viviendas.

Otro desafío es que muchos de los negocios inclusivos tienden a tener una rentabilidad a largo plazo, lo cual también resulta en un reto para las empresas al momento de la obtención de financiamiento. Por lo tanto, el sector público también juega un papel fundamental en el incentivo a estas estrategias, disminuyendo, por ejemplo, cargas fiscales a estas empresas, de esta manera se puede conseguir que muchas de ellas se motiven a incursionar en este ámbito empresarial y así alcanzar los amplios beneficios que se obtienen a través de los negocios inclusivos.

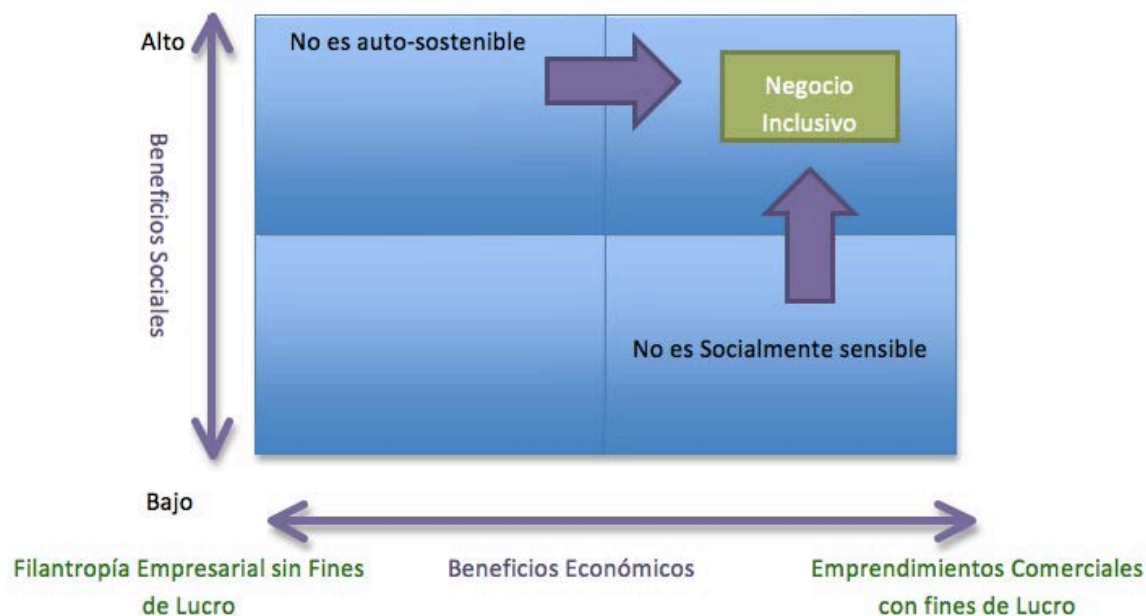
Investigaciones hechas por las Naciones Unidas y el Banco Mundial han demostrado que el camino más importante para salir de la pobreza es a través del aumento de empleos y el desarrollo de oportunidades empresariales. Para llegar a esto, muchos países han creado modelos para incentivar la introducción de los negocios inclusivos como estrategia para las compañías, el cual involucraría la participación de personas con bajos ingresos. Todo esto ayudaría a disminuir las existentes fallas gubernamentales o faltas en el mercado por lo tanto así promover la prosperidad de la BdP.

La participación del sector privado no es el sustituto de una buena gobernabilidad o plan de Estado, pero sí juega un papel muy importante en aliviar la pobreza. Las verdaderas motivaciones para que las compañías busquen la inclusión de los sectores necesitados en sus proyectos económicos es la apertura a nuevos segmentos del mercado, otros buscan el asegurar su posicionamiento en el mercado en especial aquellos que buscan eliminar el riesgo de ser desplazados debido a la competencia local. Como bien lo muestra un estudio acerca de un reporte seminal del Banco Mundial (Ishikawa y Geaneotes, 2009/2012, p. 5):

“Las compañías privadas son el corazón del proceso de desarrollo, Impulsados por la búsqueda de rentabilidad, todo tipo de compañías –desde los agricultores y microempresarios hasta las compañías manufactureras locales y empresas multinacionales- invierten en nuevas ideas e instalaciones que fortalecen las bases del crecimiento y prosperidad económica. Promocionan más del 90% de los empleos: creando oportunidades a las personas para que apliquen sus talentos y mejoren sus situaciones, a su vez proporcionan los bienes y servicios necesarios para mantener y mejorar la calidad de vida. Como también estos son la principal fuente de ingresos fiscales, contribuyendo a la financiación pública de salud, educación y otros servicios. Las empresas son indiscutiblemente actores centrales en la búsqueda de crecimiento y la reducción de pobreza.”

En el siguiente gráfico se demuestran los diferentes escenarios donde una empresa podría proveer el mayor beneficio social o económico o convertirse en un negocio inclusivo:

Gráfico 2
¿Cuándo un Negocio se convierte en un Negocio Inclusivo?



Fuente: Vidal, P. (2008) Modelando Negocios Inclusivos, p.14

El Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (2008) como otras organizaciones usa el término de modelos de negocios inclusivos para describir los enfoques de negocio que integran a personas de bajos ingresos en la cadena de valor corporativo:

“Los consumidores: El desarrollo y la entrega de productos y servicios que mejoren el acceso de los hogares de bajos ingresos a salud, educación, agua y saneamiento, alimentos y nutrición, energía, vivienda, información, servicios financieros”.

“Empleados: Esfuerzos por grandes empresas para apoyar la contratación, formación y desarrollo de personas de hogares de bajos ingresos”.

“Los productores, proveedores, distribuidores, comerciantes y empresarios: iniciativas de vinculación empresarial que busca su fuente, distribuyen a través de, o venden a pequeñas y microempresas y pequeños agricultores”.

Cada empresa busca implementar la práctica de negocios inclusivos en algún punto en su cadena de valores con el fin de maximizar sus ingresos. A continuación podremos notar como estos modelos han sido exitosos en su aplicación, y cada una se ha adaptado a su entorno y al país donde ejercen:

EL MODELO DE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN MANUAL DE COCA-COLA (MDC)

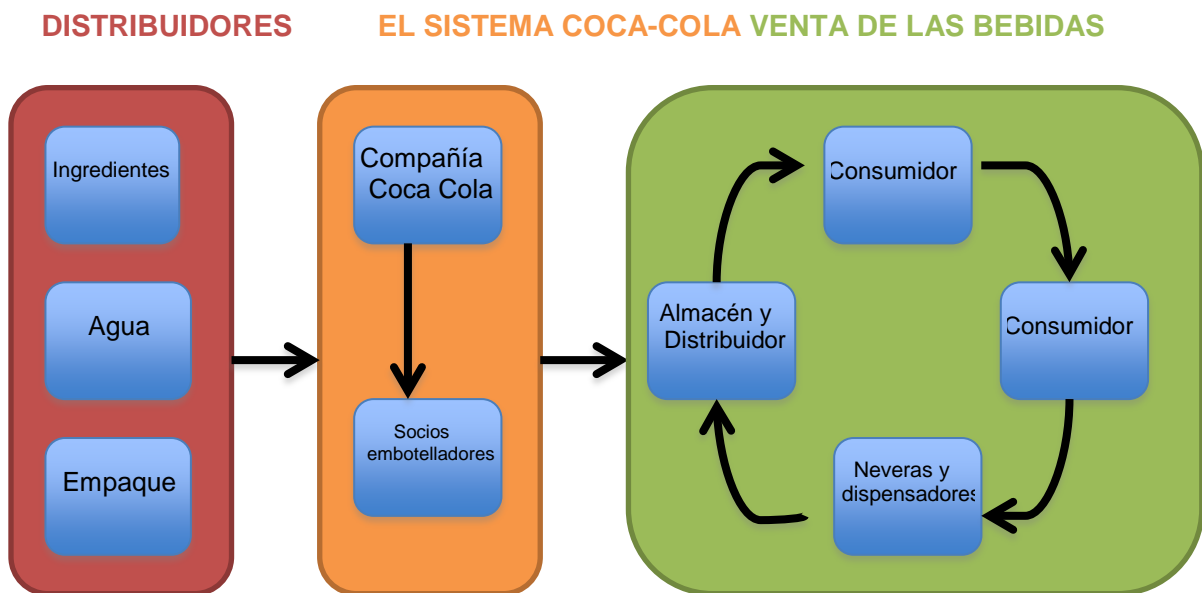
La compañía de Coca-Cola ha creado un modelo de Centro de Distribución Manual MDC (por sus siglas en Inglés Manual Distribution Center) a la respuesta del “llamado de acción”, una iniciativa lanzada por el primer ministro Británico Gordon Brown en el 6 de Mayo del 2008.

El sistema de Coca-Cola es famoso por su capacidad de distribuir sus productos a las áreas más remotas en cualquier ubicación. En el caso de los países desarrollados usan los métodos comunes de distribución, a través de una flota automotriz como los camiones, en cambio en países africanos como Etiopía y Tanzania usan otros métodos como los botes, carretillas y hasta bicicletas para distribuir pequeñas cantidades a pequeños centros de distribución y kioscos ubicados en lugares densamente poblados el cual dificulta su acceso en camiones o carros debido a la falta de infraestructura necesaria.

Estos centros de distribución manual son empresas independientes de Coca-Cola, pertenecientes a locales, inversionistas, o en casos asociados con Coca-Cola a través de sus programas de incentivos financieros para nuevos empresarios, estas operan enfocados en bajos costos de las operaciones manuales para brindar el servicio a los negocios ubicados en mercados rurales donde los convencionales medios automotores de distribución no pueden llegar.

La siguiente figura demuestra el ciclo que aplica Coca-Cola desde la producción hasta la distribución y venta de productos a su usuario final.

Gráfico 3.
La Cadena de Valor de Coca Cola:



Fuente: Jane, N., Ishikawa, E., y Geanotes A. (2009).

LAS PRÁCTICAS DEL PROGRAMA STARBUCKS C.A.F.E.

Otras empresas han creado programas con el fin de mejorar su responsabilidad social a través de programas que involucran a la población local y al mismo tiempo maximizando el beneficio económico de ambos bandos. Un ejemplo de esto sería el programa elaborado por la empresa Starbucks Coffee llamado C.A.F.E. (Coffee And Farmer Equity) según Starbuks (2012).

Este programa establece las prácticas para la compra del grano de café, además de la creación de un programa de financiamiento como incentivo para los agricultores locales y adicionalmente planes para la conservación forestal.

Gracias a este programa Starbucks ha disminuido el costo de su ingrediente principal ya que este está siendo producido localmente ahorrándose así los costos de importación del grano, como las tasas de cambio y transportación, al mismo tiempo manteniendo la calidad del producto a través de programas de preparación. Hasta el año 2011 el 86% del café de Starbucks estaba siendo producido a través de este programa y la meta es llegar hasta el 100% para el año 2015 según Starbuks (2012).

SABMILLER

Otros de los motivos o causas por las que motivan las empresas a buscar el desarrollo de estos programas son la garantía y continuidad de abastecimiento de la materia prima como también la reducción de costos como es el caso de la fábrica de cerveza multinacional SABMiller. Esta empresa buscaba la forma de producir una cerveza que sería más accesible a una mayor parte de la población, buscaban la forma de reducir los costos, y fue cuando crearon la línea Eagle Lager la cual es fabricada del sorgo, cuya planta se consigue abundantemente en África y la cual es cultivada por pequeños agricultores según Inspiris Limited (2006).

La empresa reconoce que los cambios que han surgido de este proyecto han sobrepasado la meta principal de expandir el mercado. Este modelo el cual garantizaba el abastecimiento de la materia prima y creaba una más visual cadena de suministros, cualificaba a la empresa a reducciones en los impuestos. Los impuestos para la cerveza importada era el de 60% mientras que la producida localmente en Uganda era la del 20% según Corporate Citizenship (2012).

A continuación la gráfica nos muestra una forma visual de las diversas oportunidades en las cuales los negocios inclusivos pueden formar parte en la cadena de valores:

Gráfica 4:
Oportunidades de Negocios Inclusivos en la cadena de valores





Acceso a nuevos mercados	Seguro acceso a materia prima	Acceso a nuevos mercados
Acceso nuevos segmentos de consumidores	Disminuir la dependencia de la importación	Acceso a nuevos segmentos de consumidores
Productos e servicios de innovación	Reducción de costos (importación, Impuestos)	Incremento del reconocimiento de la marca a través de los modelos de distribución
	Creación de una cadena de suministro visual	
	Incrementar la presencia de la compañía en el mercado	

Fuente: Laljani, Karin (2012).

CONCLUSIONES

Los negocios inclusivos enfocados bajo economías de mercado resultan ser estrategias sostenibles en el tiempo para ayudar a satisfacer mejor las necesidades de la población de bajos recursos, aumentar su productividad e ingresos, así como facilitar su entrada a la economía formal, ya que ellos constituyen la base de la pirámide de la economía mundial.

Estrategias enfocadas en métodos tradicionales tienen un tiempo de validez a corto plazo, ya que el sector público por sí solo no puede elevar en forma significativa y perdurable, la calidad de vida de más del 72% de los 5.575 millones de personas registradas en encuestas de hogares nacionales alrededor del mundo que obtienen unos ingresos anuales inferiores a \$ 3.000, donde, sorprendentemente la mayoría de esta población reside en los países en desarrollo, tales como África, Asia, Europa Occidental, América Latina y el Caribe.

Por lo tanto, el sector privado ahora más que nunca tiene el deber de hacer contribuciones significativas para crear un contexto favorable para los negocios socialmente responsables. Dicha contribución se volverá estratégica en el momento en que se busque impactar el entorno, privilegiando soluciones para aquellos problemas que afectan a los grupos de la sociedad más desposeídos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acción Empresarial (2003). El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y el Mundo. Chile. Documento en línea. Disponible en: http://www.javeriana.edu.co/documents/245769/3057616/El_ABC_de_la_RSE_en_Chile_y_el+mundo_2003.pdf/823c876b-779d-4a7b-b78a-6d6043815c63. Consulta: 02/07/2012.



- Inspiris Limited (2006). Bottling Success. The Case of Eagle Lager in Uganda and Zambia. Documento en línea. Disponible en: <http://www.enterprise-development.org/download.ashx?id=2236>. Consulta: 02/07/2012.
- Ishikawa, A. y Strandberg, L. (2009). Negocios Inclusivos: Creando Valor para las Empresas y para la Población de Bajos Ingresos. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%205_tcm4-39620.pdf. Consulta: 08/07/2012.
- Iturbide, L., (2012), Negocios Inclusivos: Diario El Universal. Documento en línea. Disponible en: <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/95798.html>. Consulta: 23/06/2012.
- Koh, H., Karamchandani, A., y Katz, R. (2012). From Blueprint to Scale. The Case for Philanthropy in Impact Investing. Estados Unidos. Monitor Group.
- Kunz, B. (2011) ¿Qué son los Negocios Inclusivos? Documento en línea. Disponible en: <http://www.guioteca.com/rse/%C2%BFque-son-los-negocios-inclusivos/>. Consulta: 24/07/2012.
- Laljani, K. (2012). The Next Frontier of Corporate Responsibility. Inglaterra. Corporate Citizenship.
- Márquez, P., Reficco, E., y Berger, G. (2009). Negocios Inclusivos en América Latina. Revista Harvard Business Review. Volumen 87, número 5, (Pp. 28-38).
- Nelson, J; Ishikawa, E. y Geanotes, A. (2009). Developing Inclusive Business Models. A Review of Coca-Cola's Manual Distribution Centers in Ethiopia and Tanzania. Estados Unidos. Harvard Kennedy School and International Finance Corporation.
- Ortiz, A. (2005). Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2008). Las Empresas Frente al desafío de la Pobreza: Estrategias Exitosas. Documento en línea. Disponible en: http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report_2008/f_SpGIM_full_FPO.pdf. Consulta: 22/06/2012.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2012). Crecimiento de Mercados Inclusivos: Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia. Documento en línea. Disponible en: [http://www.pnud.org.co/img_upload/36353463616361636163616361636163/LIBRO_FINAL_FINAL_baja .pdf](http://www.pnud.org.co/img_upload/36353463616361636163616361636163/LIBRO_FINAL_FINAL_baja.pdf). Consulta: 02/07/2012).
- Sánchez, A. (2010). El Mercado de la Base de la Pirámide en Venezuela. Documento en línea. Disponible en: <http://entornoempresarialuma.blogspot.com/2010/02/boletin-n-2-negocios-inclusivos-y-el.html>. Consulta: 08/07/2012.



- Silva, V. (2009). Mapeo de Organizaciones Involucradas en Negocios Inclusivos en Chile. Documento en línea. Disponible en: http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Mapeo_de_organizaciones_involucradas_en_negocios.pdf. Consulta: 12/06/2012.
- Starbuks (2012). Responsibly Grown Coffee. Documento en línea. Disponible en: www.starbucks.com/responsibility/sourcing/coffee. Consulta: 05/07/2012.
- Techno Serve (2012). Capacitación Negocios Inclusivos. Documento en línea. Disponible en: http://wiki.ideas.org.ve/images/9/9c/Presentaci%C3%B3n_Technoserve_Inclusividad.pdf. Consulta: 08/07/2012.
- Vera, M. (2009). Estrategias Financieras Empresariales. Venezuela. Universidad del Zulia.
- Vidal, P. (2008). Modelando Negocios Inclusivos. Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Septiembre, Chile.
- Villegas, L. (2003). Mercados financieros internacionales como fuentes de financiamiento. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas. Universidad de las Américas. México.