

Cuadernos de la Cátedra "la  
Caixa" de Responsabilidad  
Social de la Empresa y  
Gobierno Corporativo

Nº 5  
Noviembre de 2009

# NEGOCIOS INCLUSIVOS: CREANDO VALOR PARA LAS EMPRESAS Y PARA LA POBLACIÓN DE BAJOS INGRESOS

**Alice Ishikawa Lariú**  
**Lena Strandberg**

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad  
Social de la Empresa y Gobierno  
Corporativo



Cuaderno Nº 5 - Noviembre de 2009

## NEGOCIOS INCLUSIVOS: CREANDO VALOR PARA LAS EMPRESAS Y PARA LA POBLACIÓN DE BAJOS INGRESOS

### Agradecimiento

Las autoras desean expresar su agradecimiento al Profesor Antonio Argandoña y a Ricardo Morel Berendson, sin cuyas contribuciones este cuaderno no hubiera sido posible.



# Índice

Introducción	7
Los fundamentos de los negocios inclusivos	8
¿Qué son los negocios inclusivos?	8
¿Por qué desarrollar un negocio inclusivo?	8
¿Cuáles son los tipos de negocios inclusivos?	8
Beneficios de los negocios inclusivos	17
Restricciones y desafíos de los negocios inclusivos	23
Conclusiones	27
Bibliografía	29



## INTRODUCCIÓN

El concepto de la "base de la pirámide" (BdP), es decir, el segmento demográfico compuesto por más de 4.000 millones de personas con ingresos anuales inferiores a 3.260 dólares (teniendo en cuenta la paridad de poder adquisitivo), ha comenzado recientemente a llamar la atención de empresas, escuelas de dirección, organizaciones sociales y organismos internacionales. El motivo es que, por primera vez, una iniciativa económica y empresarial se centra en los dos tercios de la humanidad que actualmente están excluidos de la economía de mercado y viven en situación de pobreza.

Una forma de incorporar a esta porción de la población en la dinámica económica de la economía global es a través del desarrollo de modelos de negocio inclusivos, que son iniciativas empresariales que incorporan al segmento de la base de la pirámide en su cadena de valor. Esas iniciativas pueden no solamente contribuir a la reducción de la pobreza, sino también generar mayor acceso a oportunidades y facilitar que estas comunidades sean, a su vez, generadoras de ingresos y puedan ejercer el derecho a la libertad económica. Asimismo, desarrollar iniciativas con estas comunidades constituye una inmensa oportunidad para dotar de mayor eficiencia, sostenibilidad e innovación a los modelos de negocios, generando también oportunidades para el sector privado.

Ejemplos de negocios inclusivos suceden cada vez más frecuentemente en el mundo de los negocios. En los últimos años, los negocios inclusivos se han convertido en un mecanismo adoptado por muchas empresas con el fin de generar beneficios tanto para ellas como para las poblaciones de bajos ingresos. Al compartir conocimientos, recursos y experiencias, estas iniciativas tienen el potencial de crear negocios innovadores bajo un planteamiento más integrado y sostenible.

A pesar del entusiasmo despertado a nivel internacional por el desarrollo de los negocios inclusivos, existe el riesgo de no considerar con suficiente importancia y atención los obstáculos, desafíos y riesgos a los que se puedan enfrentar estas iniciativas durante su creación y desarrollo. La implementación de los negocios inclusivos no es fácil. Sin embargo, ofrece la oportunidad de impulsar la innovación, elevar los niveles de vida y ofrecer oportunidades de desarrollo a millones de personas. De esta forma, merece el apoyo continuo de los líderes empresariales y demás actores de la sociedad.

Es por este motivo que este Cuaderno de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo tiene como foco esta innovadora, interesante y no tradicional relación entre la empresa y las poblaciones de bajos ingresos. Su objetivo es muy práctico: mostrar que el desarrollo de los negocios inclusivos puede ser una parte importante de la actividad empresarial y un elemento clave para la gestión de riesgos y oportunidades, especialmente en los países en desarrollo.

La "base de la pirámide" (BdP) es el segmento demográfico compuesto por más de 4.000 millones de personas con ingresos anuales inferiores a 3.260 dólares (teniendo en cuenta la paridad de poder adquisitivo).

Los negocios inclusivos pueden no solamente contribuir a la reducción de la pobreza, sino también generar mayor acceso a oportunidades a las personas de la base de la pirámide, facilitando que ellas, a su vez, generen ingresos y puedan ejercer el derecho a la libertad económica.

## LOS FUNDAMENTOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

### ¿QUÉ SON LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS?

Se puede definir un negocio inclusivo como una iniciativa del sector privado basada en un modelo de negocio que crea valor para las comunidades de bajos ingresos y para la empresa.

El concepto de negocios inclusivos o negocios en la base de la pirámide se ha popularizado en los últimos años para explicar cualesquiera actividades empresariales dirigidas a poblaciones pobres. La alianza SNV (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) - WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) define el negocio inclusivo como "una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes".

La red de Laboratorios de la Base de la Pirámide, que fue iniciada por Stuart Hart en la Universidad de Cornell, va más allá y propone que un negocio inclusivo debería reunir las siguientes características:

- Pertenecer al sector privado y estar basado en un modelo de negocio que crea valor para las comunidades de bajos ingresos y para la empresa.
- Ser un negocio que se base intensivamente en alianzas con organizaciones civiles y administraciones públicas para poder lograr un mayor número de externalidades positivas.
- La estrategia del negocio debería contemplar elementos de la triple cuenta de resultados (impacto social, económico y medioambiental de la actividad empresarial).
- Existir un potencial de réplica a gran escala del modelo de negocio para conseguir un impacto transformador sobre la sociedad y generar beneficios económicos.

Un negocio inclusivo representa una excelente oportunidad de crecimiento para las empresas y puede posibilitar la reducción de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida de miles de millones de personas.

### ¿POR QUÉ DESARROLLAR UN NEGOCIO INCLUSIVO?

La justificación que se ofrece para desarrollar un negocio inclusivo es muy directa: primero, la base de la pirámide está compuesta por 4.000 millones de personas, lo que representa una excelente oportunidad de crecimiento para las empresas; y segundo, dinamizar la actividad empresarial en este contexto puede posibilitar la reducción de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida de miles de millones de personas. En este sentido, las estrategias y modelos de negocio en el contexto de la base de la pirámide deben tener siempre un doble objetivo: ser rentables y crear valor social y económico para las partes implicadas –algo que, en definitiva, deben hacer todas las empresas que sean socialmente responsables.

Existen tres modalidades en las que los negocios inclusivos proponen vincular a las poblaciones de bajos ingresos con las empresas. La primera modalidad es la que vincula el segmento de la base de la pirámide como consumidor: las empresas crean productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del segmento de baja renta a precios y condiciones accesibles.

Sin embargo, además de esta justificación, las empresas que ya están ofreciendo sus productos o servicios, o están trabajando conjuntamente con las comunidades pobres, dan cuenta de otros importantes beneficios derivados del desarrollo de estos negocios, como el aumento de la eficiencia operativa mediante la reducción de costes en las relaciones con los proveedores, significativas fuentes de innovación, nuevas oportunidades de internacionalización de sus productos y servicios, mayor sostenibilidad de su actividad empresarial, entre otros. Para esas empresas, la inserción de la población de bajos ingresos en su cadena de valor significa también el desarrollo de herramientas y capacidades que pueden brindarles una ventaja competitiva relevante.

### ¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS?

En el libro de C.K. Prahalad, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", el autor presenta ejemplos de iniciativas empresariales que permiten reflexionar sobre la validez de la lógica dominante del mercado, y considera necesario que las empresas se centren en crear capacidad de consumir entre las poblaciones de bajos ingresos. Esta nueva estrategia explica la primera modalidad de los negocios inclusivos que vincula a las poblaciones de bajos ingresos como consumidores: las empresas crean productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del segmento de baja renta a precios y condiciones accesibles.

Esta visión ha suscitado algunas voces críticas que temen que "convertir a los pobres en consumidores" sea una forma de imperialismo corporativo incapaz de contribuir a solucionar la raíz del problema de la pobreza y el desarrollo sostenible. Karnani (2007) alerta que, en lugar de tratar a los pobres como consumidores, es necesario ver a los pobres como productores, porque la única forma de aliviar la pobreza es aumentando el ingreso de la población pobre. Esto explica la segunda modalidad de los negocios inclusivos, que vincula a las poblaciones de bajos ingresos como productores, proveedores o distribuidores: las empresas incorporan a las personas de bajos ingresos en el desempeño de esas funciones.

Otros autores prefieren evitar esta dicotomía entre consumidores y productores y consideran que, en el ámbito empresarial, los pobres deben integrarse como socios o aliados comprometidos en la co-creación de nuevos negocios capaces de generar valor para el conjunto de partes interesadas (Hart y London, 2005; Wilson y Wilson, 2006). Este cambio de mentalidad requiere el desarrollo de nuevas habilidades directivas, que permitan diseñar productos y modelos de negocio que sirvan al conjunto de los intereses económicos y sociales de todas las partes implicadas en las transacciones. Esto explica la tercera modalidad de los negocios inclusivos, que vincula a las poblaciones de bajos ingresos como socios o aliados: las empresas participan de un proceso de co-creación de nuevos negocios con las poblaciones de bajos ingresos, a través de un profundo diálogo con los pobres, resultando en un compromiso compartido que crea valor para la comunidad, al tiempo que establece una base de crecimiento e innovación empresarial a largo plazo.

Para darles una visión más detallada y más práctica, quisiéramos compartir algunos ejemplos de diferentes tipos de negocios inclusivos:

#### PHILIPS INDIA Y DISHA: LAS POBLACIONES DE BAJOS INGRESOS COMO CONSUMIDORES

Royal Philips Electronics es una de las empresas líderes mundiales en productos de salud, estilo de vida y alumbrado. Su lema es "*sense and simplicity*" (sentido y simplicidad), y la visión corporativa es que con la tecnología se pueden dirigir soluciones de negocios sostenibles en mercados emergentes. De acuerdo con esta visión, el proyecto DISHA utiliza tecnología avanzada para atender necesidades básicas de la población rural en India.

La población pobre en sectores rurales en India destina el 12 % de sus ingresos a asistencia sanitaria, y casi el 60 % de ellos piden préstamos para poder pagar tratamientos prolongados u hospitalización. Según una investigación, las poblaciones de bajos recursos en las áreas rurales en India pagan una proporción más alta de sus ingresos en asistencia sanitaria en comparación con las personas con ingresos más altos. Las clínicas generalmente están ubicadas en las ciudades, lo cual significa que un 70 % de los costes para el tratamiento es como consecuencia de los traslados a la clínica (WBCSD, 2005).

La segunda modalidad es la que vincula el segmento de la base de la pirámide como productores, proveedor o distribuidor: las empresas incorporan a las personas de bajos ingresos en el desempeño de esas funciones en sus cadenas de valor.

Y la tercera modalidad es la que vincula el segmento de la base de la pirámide como socio o aliado: las empresas participan de un proceso de co-creación de nuevos negocios con las poblaciones de bajos ingresos, a través de un profundo diálogo con los pobres, resultando en un compromiso compartido que crea valor para la comunidad, al tiempo que establece una base de crecimiento e innovación empresarial a largo plazo.

## DISHA

El proyecto de DISHA fue creado para atender una de las necesidades primarias en India: el acceso a la asistencia sanitaria. Se trata de la primera iniciativa de asistencia sanitaria por teléfono en India.

Los factores cruciales para el éxito del proyecto DISHA fueron el uso de alta tecnología, la colaboración con socios locales y la integración en las redes sociales locales.

Las alianzas entre diferentes organizaciones permitieron que el proyecto fuera posible, combinando recursos y competencias de cada actor y desarrollando así un servicio completo que pueda atender las necesidades de la población pobre.

DISHA permitió a Philips la apertura de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos y servicios. El *know-how* adquirido durante el proceso de implementación del proyecto es también una ventaja para la empresa frente a cualquier competidor.

El proyecto de DISHA (Distance Healthcare Advancement) se lanzó en 2004 para atender una de las necesidades primarias en India: el acceso a la asistencia sanitaria. Se trata de la primera iniciativa de asistencia sanitaria por teléfono en ese país. El objetivo es proporcionar diagnósticos de buena calidad y a bajo coste a personas que no tienen acceso a los servicios públicos. Para posibilitar la asistencia a pueblos en zonas remotas, Philips ha desarrollado teleclínicas, que son camionetas equipadas con equipo médico en las cuales se pueden hacer diagnósticos. Las teleclínicas llevan instrumentos como equipos de radiografía y máquinas de ecografía; el equipo médico ha sido adaptado para que pueda ser transportado por las maltrechas carreteras de India y para que quepa en el espacio limitado de las teleclínicas. Además, tienen especialistas en hospitales que participan en el proyecto y también se pueden realizar videoconferencias para que el especialista pueda interactuar con el paciente y el doctor.

El propósito es asistir a 275 millones de personas que viven con ingresos de 1.000 a 2.000 dólares al año. Al principio, el programa estaba enfocado en la salud infantil y maternal, y en traumatología, y los clientes pagaban solamente por el servicio de diagnóstico y los medicamentos que recibían. En la segunda fase del proyecto se empezó a ofrecer asistencia completa, diagnóstico, medicamentos, consulta por teléfono, etc. (WBCSD, 2005).

### Desafíos, resultados y aprendizajes

Los factores cruciales del caso han sido el uso de alta tecnología, la colaboración con socios locales y la integración en las redes sociales locales. El caso muestra la importancia de la tecnología avanzada, especialmente adaptada para el mercado local con el fin de poder servir a la población. DISHA ha sido posible por la colaboración entre diferentes entidades: una organización gubernamental, ISRO; el proveedor de asistencia sanitaria más grande de Asia, Apollo Hospital, y DHAN, una ONG muy bien reputada en India. ISRO provee conectividad y asigna la amplitud de banda de sus satélites sin coste alguno. Apollo Hospital es pionero en el área de la telemedicina, da formación a doctores y paramédicos que operan en las teleclínicas y ofrece la participación de sus especialistas en los hospitales. DHAN es un actor crucial para poder acceder a las comunidades y alcanzar la participación de la población; además, realiza actividades de promoción y comunicación para sensibilizar a las comunidades y crear confianza en el proyecto.

Las alianzas entre estas entidades han hecho que el proyecto sea posible, combinando recursos y competencias de cada actor y desarrollando así un servicio completo que pueda atender las necesidades de la población pobre. Sin embargo, lograr que las diferentes entidades operen como un equipo ha sido un gran desafío. Otro reto inesperado fue ganar la confianza de los habitantes de los pueblos, es decir, que participen y que tengan confianza en el proyecto. Sin embargo, la colaboración con DHAN facilitó e hizo posible para Philips integrarse en las redes sociales, lo cual contribuyó a crear confianza para el proyecto y en la empresa.

El resultado para la comunidad ha sido el acceso a asistencia sanitaria de calidad y la posibilidad de recibir diagnósticos fiables de forma más rápida sin que los pacientes tengan que hacer largos viajes. Además, el proyecto ha aumentado el conocimiento de prevención de enfermedades y su tratamiento en una población que tiene un nivel de analfabetismo del 40 %. Por lo demás, DISHA ha ayudado a los proveedores al facilitar los diagnósticos, aumentar la visibilidad de la asistencia sanitaria y, a su vez, difundir conocimientos y reducir las colas en los hospitales, entre otros logros. Para Philips, el proyecto significa una mejor utilización de su equipamiento médico e implica que la empresa ingrese en el sector de servicios. Asimismo, crea una relación directa con los clientes rurales y establece a la empresa como un distribuidor de asistencia sanitaria y de tecnología en estas áreas (WBCSD, 2005) El proyecto en sí abre el mercado a nuevos productos y servicios, lo cual crea un mayor valor al negocio de Philips y el *know-how* adquirido durante el proceso es una ventaja para la empresa frente a cualquier competidor (CBS).

### Resumen del caso

*Philips, junto con organizaciones locales y gubernamentales, ha facilitado el acceso a la asistencia sanitaria en los pueblos rurales en India. Utilizando la innovación y tecnología de Philips, junto con el conocimiento de sus socios, construyeron teleclínicas con equipo médico que llegan a las áreas lejanas, ofreciendo un servicio crucial para sus habitantes. El ejemplo muestra las posibilidades de combinar los recursos de las empresas multinacionales con los conocimientos locales para lograr mejorar la vida de la población de bajos ingresos.*

## VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL Y POUPANÇA FLORESTAL: LAS POBLACIONES DE BAJOS INGRESOS COMO PROVEEDORES

Votorantim Celulose e Papel (VCP) es uno de los mayores fabricantes de pulpa, pasta de madera, papel y cartón en América Latina. La empresa forma parte del Grupo Votorantim y tiene su sede en São Paulo, Brasil. Hace unos años, VCP estaba expandiendo sus operaciones en Río Grande do Sul, una región que históricamente ha sido muy afectada por el conflicto de tierras que existe en el país. Además, el sector de pulpa y pasta ha tenido la mala fama de agravar los conflictos agrarios en el país. La respuesta de VCP ante estos desafíos fue incluir a la comunidad en su producción, para lo que creó el programa Forest Savings Account (Poupança Florestal).

### Poupança Florestal

La propuesta de Poupança Florestal es mirar más allá del conflicto y buscar cómo sería posible trabajar con los agentes locales. La idea de VCP es dar a pequeños campesinos la oportunidad de participar como socios en la cadena de valor del fabricante. Trabajando con la comunidad, se esperaba crear un sentimiento de inclusión y legitimar la presencia de VCP en el área. La idea de la empresa es que el 30 % de la madera utilizada en su producción debe proceder de proveedores externos, lo cual es inusual en un sector que tradicionalmente depende lo menos posible de terceros e intenta tener toda la producción dentro de la cadena de valor de la propia empresa (Boechat y Mokrejs, 2006).

En el programa, VCP colabora con el banco ABN AMRO Real y la agencia pública Empresa de Asistencia Técnica y Extensión Rural (EMATER). VCP distribuye las plantas a los proveedores y se compromete a comprar madera dentro de siete años, tiempo en que estará lista para ser cortada. La colaboración con ABN AMRO posibilita que los proveedores puedan cultivar sin tener reservas financieras, utilizando como garantía el compromiso de VCP de comprar la madera y el hecho de que la esposa del proveedor es signataria del préstamo, por lo cual el proveedor no tiene que dar su propiedad como garantía. Para no dejar el campesino sin ingresos hasta el séptimo año, y también para evitar la dependencia del eucalipto, se limita el área de plantación a 30 % del área total. Así, los campesinos también siguen cultivando las cosechas tradicionales y con sus tareas de ganadería. Por el hecho que los proveedores se encargan de tareas como la plantación y el control de hierbajo, etc., reciben el equivalente de dinero de VCP como si la empresa hubiera tenido que pagar a contratistas para el mismo trabajo (Boechat y Mokrejs, 2006).

Desde que los proveedores entran en el programa reciben formación de EMATER, y durante el primer año reciben el préstamo de ABN AMRO Real para poder empezar a plantar los árboles. EMATER da asistencia al proveedor sobre la planificación de la propiedad y la plantación, y cuidado del eucalipto durante todo el ciclo de cultivo, proveyendo formación y monitoreo.

La idea de Votorantim Celulose e Papel (VCP) fue dar a pequeños campesinos la oportunidad de participar como socios en su cadena de valor. Trabajando con la comunidad se esperaba crear un sentimiento de inclusión y legitimar la presencia de VCP en el área.

### Desafíos, resultados y aprendizajes

El mayor desafío para la empresa fue recibir la "licencia social" para operar en la región, para lo cual VCP priorizó a las empresas locales en la adquisición de recursos, y contrató a personas de la comunidad para todas las actividades, desde gerencia hasta operaciones; en total empleó a 900 trabajadores, de los cuales menos de 50 eran de otras regiones. En el grupo de proveedores hay algunos que son "sin tierra", es decir, que participan en el Movimiento de los trabajadores rurales sin tierra (Movimiento de trabajadores rurales sem terra, MST). El MST es una articulación de campesinos que luchan por la reforma agraria en Brasil, utilizando medios como ocupación de las tierras que van a ser expropiadas (MST, 2009). Los proveedores que trabajan con VCP y que son miembros de MST pueden participar en el proyecto sin que implique un conflicto con el Movimiento, y además reciben atención especial en el programa para posibilitar su participación. La empresa ha asegurado los derechos laborales de los proveedores y también ha recibido asistencia de un equipo de relaciones laborales. Asimismo, VCP ha distribuido uniformes de trabajo, organizado el transporte al y desde el lugar de trabajo, y aportando formación, asistencia sanitaria y alimentación (Boechat y Mokrejs, 2006). Cabe mencionar también que el papel de EMATER ha sido crucial para el proceso de crear confianza hacia el proyecto y darle una "licencia social".

Gracias al enfoque de VCP y a la cooperación con los actores locales, la empresa ha podido establecer relaciones comerciales en un área en la que antes no existía esa posibilidad. Además, el fabricante ha contribuido a un entorno más favorable para el negocio y ha facilitado oportunidades para las personas de la base de la pirámide.

Para hacer frente al impacto medioambiental del proyecto, VCP decidió colaborar con dos universidades, Federal University of Santa Maria y Albert-Ludwigs-Universität Freiburg para hacer el monitoreo del efecto de las plantaciones. También tiene un acuerdo con la Universidad de São Paulo para estudiar el impacto socioeconómico del programa.

Gracias al enfoque de VCP y a la cooperación con los actores locales, la empresa ha podido establecer relaciones comerciales en un área en la que antes no existía esa posibilidad. Además, el fabricante ha contribuido a un entorno más favorable para el negocio y ha facilitado oportunidades para las personas de la base de la pirámide.

#### *Resumen del caso*

*El caso describe cómo una empresa puede entrar y trabajar en un entorno marcado por el conflicto y la desconfianza, especialmente hacia las empresas del sector en cual opera. Votorantim Celulose e Papel, uno de los mayores fabricantes de pulpa y papel, tuvo que lograr la licencia social de las comunidades para poder plantar eucalipto en una región de Brasil donde el tema de la tierra es conflictivo. El ejemplo muestra que colaborando con la comunidad e involucrando a los campesinos en su cadena de valor, se puede contribuir con el desarrollo local, al mismo tiempo que colabora con la expansión del negocio de la empresa.*

## HINDUSTAN LEVER LIMITED Y SHAKTI: LAS POBLACIONES DE BAJOS INGRESOS COMO DISTRIBUIDORES

Hindustan Lever Limited (HLL) es la filial de la multinacional Unilever en India. La empresa ha tenido mucho éxito en el país, especialmente con sus productos de jabón y detergentes. Al principio, HLL estaba enfocada solamente a la población india de clases altas, que podían pagar por los productos de la empresa. Con el tiempo, HLL empezó a interesarse por la venta de sus productos también al segmento de bajos ingresos, pero sabía que intentar distribuirlos en esas comunidades rurales sería un desafío. Las aldeas en zonas remotas se caracterizan por la falta de acceso, mala logística, infraestructuras comerciales subdesarrolladas y falta de alcance de los medios de comunicación electrónicos. Además, menos de un tercio de las casas rurales tenían radio y menos de uno de cada cinco una televisión, lo cual, junto con un bajo nivel de alfabetización, hacían que la efectividad de los medios de comunicación fuese reducida. Con relación a la salud en la región, se calcula que 500.000 niños en India morían cada año por la falta de conciencia de las prácticas básicas de salud e higiene.

### Shakti

Con el objetivo de hacer frente al desafío de distribuir sus productos en los pueblos rurales de India, HLL empezó a desarrollar el proyecto Shakti en 2000. La propuesta del proyecto era 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. La mayoría de esas personas vivían por debajo de la línea de pobreza, por lo cual su participación en el proyecto podría significar un aumento de ingresos importante para ellos y sus familias.

El modelo de negocio empieza con las mujeres de las zonas rurales, quienes adquieren un microcrédito para comprar los productos de HLL y venderlos puerta-a-puerta en sus comunidades. El ingreso mensual para una mujer empresaria Shakti oscila generalmente entre 12 y 16 dólares (Hindustan Unilever, 2009). Un grupo de empleados de HLL se encarga de visitar las aldeas y elegir, capacitar y motivar a las mujeres que participarán en Shakti. Las mujeres empresarias Shakti también disponen de una instalación de iShakti, ordenadores conectados a Internet en sus casas, para poder ofrecer paquetes de educación a los consumidores. iShakti funciona además como una fuente para la investigación del mercado de la oficina central de la empresa (Rangan et al., 2007).

HLL coopera en el proyecto con grupos de la sociedad civil y entidades de los gobiernos central y regional. Algunas de estas entidades ya habían creado grupos de autoayuda que reúnen a mujeres del mismo pueblo con el objetivo de crear un fondo común en el que cada participante aporta dinero; cuando el fondo del grupo llega a un nivel establecido, las entidades les facilitan el acceso a microcréditos para una o algunas de las mujeres. HLL coopera con las mujeres que han recibido el crédito ofreciéndoles la posibilidad de comprar sus productos para venderlos puerta a puerta y así operar como distribuidoras para la empresa.

El Shakti Vani, un programa de educación, también forma parte del proyecto Shakti. Este programa ofrece formación a algunas comunicadoras en temas relacionados con la salud e higiene, a nivel personal y comunitario. Las comunicadoras Shakti Vani informan del tema en escuelas, reuniones sociales, etc., además de promocionar los productos de HLL. Cada comunicadora es responsable de determinados pueblos, donde organizan reuniones de grupos de autoayuda y de formación. Para ello utiliza instrumentos adaptados a la realidad social local, como por ejemplo literatura ilustrada que pueda ser fácilmente entendida por personas analfabetas (Rangan et al., 2007).

**Hindustan Lever Limited (HLL) ha desarrollado el proyecto 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.**

Lograr la cooperación tanto de las organizaciones de la sociedad civil como de los gobiernos locales, fue un trabajo más duro de lo que esperaba HLL. Pero una vez conseguidas, las alianzas han sido componentes fundamentales para el negocio.

Un aspecto importante para HLL ha sido crear productos y servicios adaptados a las necesidades de la población, así como escuchar a los consumidores y utilizar su *feedback*.

#### Desafíos, resultados y aprendizajes

La selección de las mujeres no fue difícil, aunque el reto fue ayudarles a llevar a la práctica el proyecto. Para ello, la empresa contrató a una entidad que funciona como instructor y promotor de ventas y que apoya a las empresarias cuando entran en el proyecto. Desde el principio, éste ha sido dirigido hacia las mujeres, dado que ellas también son parte de la población objetivo de los productos. Asimismo, es probable que ellas valoren el ingreso adicional y también tengan más acceso a las casas de los posibles clientes (Rangan et al., 2007).

Shakti está presente en doce regiones de India y las dificultades varían según la región, la cultura de la comunidad hacia la participación de las mujeres en los negocios y la cooperación con los gobiernos locales. Lograr la cooperación tanto de las organizaciones de la sociedad civil como de los gobiernos locales, fue un trabajo más duro de lo que esperaba HLL, pero una vez conseguidas, las alianzas han sido componentes fundamentales para el negocio. La cooperación con el gobierno local ha sido importante para el apoyo de las instalaciones de Internet y también para el acceso a las escuelas públicas. La cooperación con otros actores sociales y locales ha contribuido especialmente en la relación con los grupos de autoayuda.

Un aspecto importante para HLL ha sido crear productos y servicios adaptados a las necesidades de la población, así como escuchar a los consumidores y utilizar su *feedback*. La empresa se ha beneficiado también de la ampliación de la gama de productos de marca que son conocidos en India, así como de la adaptación del embalaje de los productos en pequeñas bolsas, adaptando así su precio a las posibilidades económicas de las poblaciones de bajos ingresos.

Para la empresa, los resultados económicos han sido significativos: en 2004 Shakti era un negocio de 40 millones de dólares, y se calcula que en 2010 habrá 100.000 empresarias y que las ventas llegarán a 270 millones. Ha tenido un impacto positivo en las más que 45.000 familias de las Shakti, Vanis y las empresarias de iShakti (Hindustan Unilever, 2009). En las comunidades donde operan las empresarias, el proyecto significa una mejora de las buenas prácticas en salud e higiene.

#### *Resumen del caso*

*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.*

## COELCE Y ECOELCE: LAS POBLACIONES DE BAJOS INGRESOS COMO ALIADOS

Coelce es la tercera empresa energética del noreste de Brasil, con una base de 2,7 millones de clientes. La participación mayoritaria correspondía a Endesa, que poseía el 56,6% de la empresa y más del 90% de sus derechos de voto. En los últimos años, la energía distribuida había aumentado gradualmente hasta llegar a los 7.327 GWh en 2007. Coelce distribuía energía a 184 ciudades del estado de Ceará, situado al noreste de Brasil, región en que la tasa de pobreza era la más elevada del país; además, contaba con el mayor número de personas sin acceso a energía eléctrica. También era común que grandes volúmenes de basura y residuos se acumulasen en las calles. Un estudio hecho por la Universidad de Fortaleza mostró una correlación negativa entre el volumen de residuos depositados de forma incorrecta y el poder adquisitivo de la población. Asimismo, las comunidades con mayor cantidad de basura en las calles también tenían las tasas más altas de insolvencia entre los clientes de Coelce y los robos de electricidad eran más frecuentes.

### Programa Ecoelce

Coelce decidió crear el programa Ecoelce con el objetivo de aumentar la tasa de reciclaje de los residuos, sensibilizar a sus clientes sobre el tema del medio ambiente y reducir el número de clientes insolventes. Para ello, Ecoelce estableció un programa de reciclaje de residuos gracias al cual las familias recibían créditos en forma de cupones de descuento para la electricidad a cambio de depositar basura reciclable en estaciones de recogida creadas para tal fin. Para el tratamiento y recogida de los residuos, además de la operación de los centros de recogida, Coelce estableció alianzas con asociaciones locales de basureros.

Los centros de recogida funcionan como un punto donde los vecinos pueden ir a depositar la basura reciclable. Para los centros se desarrolló una plataforma tecnológica que pesa y separa la basura según su tipología, y registra la operación electrónicamente en una tarjeta que posee cada cliente. El crédito que obtiene es mandado al centro de procesamiento de datos de Coelce. De este modo, Coelce puede conocer las actividades de cada estación de recogida y los abonos a cada uno de sus clientes. El sistema suma el crédito total obtenido por el cliente al final de cada período de facturación y genera la factura de la luz con el descuento correspondiente. Si el crédito del cliente es superior al importe de la factura de la luz, la cantidad restante se traslada a la siguiente factura, evitando una pérdida para el cliente. Asimismo, el sistema computa el crédito global generado por cada estación de recogida, para que Coelce pueda facturar la cantidad correspondiente a las asociaciones de basureros.

### Desafíos, resultados y aprendizajes

Al principio había cierto escepticismo hacía el programa Ecoelce en las asociaciones de basureros, debido a que pensaban que el programa reduciría sus ingresos, que provenían de la recogida y reciclaje de la basura de la calle. Para poder acercarse a las asociaciones de basureros, Coelce habló con el Instituto de Formação Empreendedora e Educação Permanente (IFEE), una organización sin fines de lucro que ya trabajaba para mejorar la situación de los basureros en la región. IFEE trabajó conjuntamente con Coelce con el fin de desarrollar una alianza entre Coelce y las asociaciones de basureros, colaborando con la formalización del rango legal y adquisición de una certificación medioambiental para las asociaciones de basureros. Con el tiempo, la importancia de la presencia del IFEE en las reuniones de la alianza fue disminuyendo, ya que ya había un clima de confianza entre las asociaciones y Coelce. La alianza en sí desempeñó un papel decisivo para el proyecto, posibilitando el desarrollo del mismo. Ganarse la confianza de las asociaciones de basureros y obtener una licencia social para poder operar, fueron dos de los principales retos para Coelce.

Coelce distribuía energía a 184 ciudades en el noreste de Brasil, una región en que la tasa de pobreza era la más elevada del país y que contaba con el mayor número de personas sin acceso a energía eléctrica.

Coelce decidió crear el programa Ecoelce con el objetivo de aumentar la tasa de reciclaje de los residuos, sensibilizar a sus clientes sobre el tema del medio ambiente y reducir el número de clientes insolventes.

El programa Ecoelce ha beneficiado familias de bajos ingresos que empezaron a recibir descuentos en sus cuentas de electricidad a cambio de depositar basura reciclable en estaciones de recogida del proyecto.

Con el proyecto Ecoelce, Coelce ha reducido el nivel de insolvencia de sus clientes y mejorado su imagen, además de posibilitar el acceso a electricidad a nuevos clientes de bajos ingresos y reducir residuos en las calles de la región.

Además, cooperar con los basureros implicó la necesidad de ayudarles a organizarse en asociaciones con el fin de permitir el buen funcionamiento de la alianza y el aumento de sus ingresos. Tal y como declaraba uno de los presidentes de la asociación: "Ahora que formamos parte de Ecoelce, la situación es mejor porque el programa ha incrementado nuestros ingresos y creado más puestos de trabajo en las cooperativas. Es como una bendición para nosotros".

A mediados de 2008, más de 62.000 clientes participaban en el programa y se habían recogido 2.969 toneladas de residuos, que en créditos equivalía a más de 207.968 dólares. La reducción de residuos en las calles implicó también una mejora de las condiciones sanitarias, y la sensibilización sobre los problemas del medio ambiente. La imagen de Coelce mejoró en las comunidades y la tasa de insolvencia se redujo, consiguiendo que un 57% de los clientes que habían sido insolventes en 2006 y participaron en el programa redujeran su deuda a Coelce en 2007. De igual modo, el programa, junto con otros factores, llevó a una reducción del índice de pérdidas de energía por robos de electricidad del 2,23 % en 2006 al 1,54 % en 2007.

#### *Resumen del caso*

*El proyecto Ecoelce indica cómo se pueden asociar las necesidades y posibilidades de una empresa con las de una comunidad. Posibilitando la participación de la base de la pirámide como aliados de la iniciativa y como co-creadores del modelo de negocio, el proyecto ha resultado en logros tanto para Coelce como para la población de bajos ingresos. Para la empresa, el proyecto ha dado como resultado una reducción en el nivel de insolvencia de sus clientes y una mejor imagen; en la comunidad, se ha creado una sensibilización del tema de medio ambiente, un aumento de ingresos y una reducción de los residuos en la calle.*

## BENEFICIOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

El hecho que los negocios puedan incluir a los pobres es una buena noticia, tanto para las empresas como para la población de bajos ingresos. Los modelos de negocios inclusivos con éxito muestran que las oportunidades de crecimiento e innovación surgen tanto por el lado de la demanda como por el de la oferta. Dando acceso a bienes básicos, servicios, empleo e ingresos, las empresas pueden 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. Las empresas pueden también generar importantes beneficios a través del aumento de la eficiencia operativa, la identificación de nuevas fuentes de innovación y oportunidades de internacionalización de sus productos y servicios.

Para ser más específicos, explicamos con más detalles a continuación los beneficios de los negocios inclusivos **para las empresas** y ofrecemos algunos ejemplos prácticos:

- **Generan rentabilidad:** los negocios con los pobres pueden ser rentables. Smart Communications en Filipinas, empresa que presta servicios bancarios por telefonía móvil y ofrece servicios de envío de remesas desde el exterior y otros servicios, llegó a ser el suministrador líder de servicios de telecomunicaciones del país, gracias a su modelo de negocios basado en la misión de "hacer que los teléfonos móviles sean asequibles y accesibles para cuantos filipinos sea posible". De los ingresos de Smart en 2006, el 99% provenía de la venta de tarjetas prepagadas. En 2003, con un ingreso neto de unos 288 millones de dólares, llegó a ser la empresa más rentable entre las 5.000 más grandes de Filipinas.

La empresa de telecomunicación Telenor creó, junto con Grameen Bank en Bangladesh, dos entidades —GrameenPhone y GrameenTelecom— con el objetivo de aumentar el acceso a las telecomunicaciones y así proporcionar una herramienta contra la pobreza en la base de la pirámide en las áreas rurales del país. Los servicios de teléfono son operados y mantenidos por empresarios del mismo pueblo, generalmente mujeres, que solicitan un préstamo del Grameen Bank con el cual compran un móvil y así pueden ofrecer el servicio de teléfono a clientes que pagan por llamada. El modelo de negocio no sólo ha significado un acceso más fácil a servicios de teléfono, sino que también ha establecido una nueva posibilidad de ingresos para los empresarios. Cuando se fundó en 1997, GrameenPhone era una de las cuatro empresas en el sector de móviles en Bangladesh. En 2000 ya llegó a ser rentable y ahora es una de las más grandes en el país, con el 60 % del mercado. GrameenTelecom, por su parte, había creado 250.000 empleos en los pueblos en zonas remotas (Mair y Seelos, 2007).

- **Impulsan la innovación:** El motivo para hacer negocios con los pobres no es siempre obtener rentabilidad inmediata. En ocasiones, el principal objetivo es lograr la competitividad y el crecimiento a largo plazo. Esto se cumple especialmente en empresas grandes, también en multinacionales extranjeras, para las cuales hacer negocios con los pobres puede impulsar la innovación, elemento crucial si la empresa quiere competir y crecer.

La multinacional de telecomunicaciones Motorola ha desarrollado un microteléfono según las características y las necesidades de un segmento de la población de bajos ingresos en India. El precio del teléfono es 30 dólares y fue desarrollado para poder dar instrucciones al usuario por medio de audio en lugar de texto, en el caso de que el usuario no sepa leer y escribir. Además, la pantalla es reflectante para que se pueda usar sin problemas en exteriores, y la batería tiene un tiempo de reserva de dos semanas (Hammond et al., 2007).

Las empresas pueden 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.

Los negocios con los pobres pueden ser rentables. Smart Communications en Filipinas y la alianza entre Telenor y Grameen Bank en Bangladesh son ejemplos de empresas que desarrollan negocios inclusivos rentables.

Los negocios inclusivos impulsan la innovación. La multinacional de telecomunicaciones Motorola, por ejemplo, ha desarrollado un microteléfono según las características y las necesidades del segmento de la población de bajos ingresos en India.

La empresa General Electric desarrolló un producto semejante a otros que ya tenía, pero con algunas diferencias importantes. El objetivo era facilitar el uso de una máquina electrocardiograma (ECG) para los médicos que trabajan con la base de la pirámide en áreas rurales de India. En el desarrollo del producto tuvieron que considerar factores como el polvo en las vías rurales, el peso de la máquina, etc. El resultado fue el MAC 400, una ECG que es portátil, pesa menos de tres libras y cuesta sólo 1.500 dólares (McGregor, 2008). Además, el MAC 400 cabe en una mochila y puede estar con una sola batería durante una semana (GE, 2008).

La alianza con las poblaciones de bajos ingresos puede ayudar a las empresas a mejorar el conocimiento de los mercados pobres. La propia población de la base de la pirámide es quien mejor conoce sus preferencias, necesidades y comportamientos.

Un ejemplo exitoso de alianza con la base de la pirámide es de la filial de DuPont, Solae Company, en India, que desarrolló un profundo diálogo con la población de bajos ingresos, lo cual resultó en un compromiso mutuo nacido por el intercambio, la confianza y el aprendizaje.

- **Mejoran el conocimiento del mercado:** Expandirse hacia los mercados pobres permite a las empresas participar en el mercado de economías en crecimiento y fortalecer el reconocimiento de su marca y la lealtad de una creciente base de clientes. Sin embargo, antes de expandirse hasta estos mercados, las empresas necesitan entender mejor sus necesidades y obtener una "licencia para operar" en la comunidad. La propia población es quien mejor conoce sus preferencias, necesidades y comportamientos. Lo que puede ayudar a las empresas a entrar en su mercado.

Un ejemplo que muestra este punto es el caso de la filial de DuPont, Solae Company, que ha desarrollado proyectos empresariales con una comunidad de un barrio marginal y en una aldea rural de Andhra Pradesh, India. La empresa entró en un proceso de co-inventoría y co-creación con las comunidades locales, trabajando en una alianza muy cercana y personal. La colaboración fue más allá de limitarse a escuchar a la comunidad y sus necesidades: se desarrolló un profundo diálogo con la población de bajos ingresos, lo cual resultó en un compromiso mutuo nacido por el intercambio, la confianza y el aprendizaje. El proyecto desarrolló la idea de usar los tejados de los edificios en los barrios marginales para crear espacios verdes y jardines orgánicos para cultivar alimentos. La propuesta era vender los productos de los jardines en los mercados locales y contratar mujeres de la comunidad, que harían demostraciones de cocina saludable e higiene de alimentos. Además, ofrece servicios de catering para escuelas locales y oficinas del Gobierno con los productos cultivados, incorporando también productos de Solae Company (Simanis, Hart y Duke, 2008).

Real Microcrédito, fundado por Banco Real ABN AMRO y la organización ACCION International, es la segunda institución de microfinanzas en Brasil. La institución tiene más de 50.000 clientes de los cuales el 95 % estaba en el sector informal en 2007. El éxito del proyecto debe mucho al sistema de "agentes de crédito", que son la base del sistema. El banco coopera con personas de la base de la pirámide, es decir, de las mismas comunidades que sus clientes, para trabajar como agentes. En su trabajo, los agentes utilizan su conocimiento y sus contactos locales para poder tomar las decisiones del crédito. Además, hacen el monitoreo de los préstamos, que consiste en hacer visitas informales regularmente a los clientes para asegurar que estén usando el crédito de forma productiva, para que lo puedan rembolsar. Por su modelo y su conocimiento, Real Microcrédito está creciendo rápidamente: en 2012 espera ser la mayor empresa de microcréditos en Brasil (Jenkins, 2008).

- **Mejoran los canales de distribución:** La población de bajos ingresos apoya con frecuencia a las empresas al experimentar nuevos modelos de entrega de sus productos o servicios. Un ejemplo es el caso de Hindustan Lever y su proyecto Shakti, que mencionamos antes, en el que se utiliza una red existente de microfinanzas compuestas de mujeres empresarias para vender sus productos de puerta a puerta en los pueblos. El proyecto cuenta con 30.000 vendedores y cubre 100.000 aldeas, atendiendo a casi 100 millones de consumidores y generando ingresos de cerca de 100 millones de dólares al año (Russel, 2008).

- **Aumentan la fiabilidad en la cadena de valor:** Incorporar a los pobres en la cadena de valor de las empresas como productores agrícolas o proveedores de bienes y servicios amplía las posibilidades de reducir costes y mejorar la flexibilidad de las propias empresas en los países en desarrollo. La empresa norteamericana SC Johnson se ha asociado con emprendedores en Kenia para garantizar el suministro de pelitre, un ingrediente importante para la producción de insecticidas. SC Johnson es el mayor comprador de las cosechas de pelitre en Kenia, apoyando a 200.000 pequeños agricultores. Además, ha colaborado con KickStart, una empresa social que ayuda a los agricultores a tener acceso a algunas tecnologías, como por ejemplo las bombas de agua para el riego de sus cultivos.

Otro ejemplo es el de la empresa cosmética brasileña Natura, que creó su exclusiva línea de productos Ekos con ingredientes naturales utilizados por las comunidades tradicionales de Brasil. La empresa desarrolló la gestión de su actividad de extracción enfocada en el desarrollo sostenible de las comunidades productoras. Asimismo, creó un plan de gestión de negocios en alianza con las comunidades locales. Para Natura, los resultados han sido unas excelentes relaciones con esas comunidades y una mayor capacidad y flexibilidad en su cadena de valor.

Hacer negocios con las personas de bajos recursos repercute en la mejora de su calidad de vida en general. Además de un bajo nivel de ingresos, la pobreza se manifiesta también por una restricción de libertades derivadas de la pertenencia a una determinada casta, etnia, sexo, religión o condición social, que limita las oportunidades de crecimiento personal y profesional. La mala salud, la falta de conocimientos y habilidades, la discriminación social, la exclusión y el acceso limitado a las infraestructuras impiden que estas personas puedan convertir sus recursos en oportunidades. Mejorar estos aspectos impulsará tanto el acceso a esos recursos como la capacidad de transformarlos en oportunidades, mejorando así la calidad de vida de los pobres.

Describimos a continuación los beneficios de los negocios inclusivos para la **población de bajos ingresos** y ofrecemos algunos ejemplos prácticos:

- **Satisface sus necesidades básicas:** Los negocios inclusivos pueden ayudar a la población de bajos ingresos a satisfacer sus necesidades básicas, como alimentos, suministros de salud, agua, saneamiento y vivienda, mejorando su acceso a estos productos o servicios.

Grameen Bank, una institución de microfinanzas, y la multinacional alimenticia Groupe Danone, se unieron en una sociedad conjunta con la propuesta de producir un yogur altamente nutritivo a bajo coste, con el foco centrado en la población de bajos ingresos de Bangladesh. El yogur contiene tres veces los nutrientes de otros yogures, cuesta menos de 7 céntimos de dólar y se ofrece en un recipiente biodegradable. El modelo también incluye a los pobres en la cadena de valor como productores y distribuidores. Grameen Danone Foods compra la leche a los microgranjeros, que a su vez compran una o dos vacas gracias a un micropréstamo, y vende el producto a través de una red de puestos y quioscos operados por microempresarios. Para las comunidades, el proyecto implica un mejoramiento de la salud y de la nutrición y un aumento de sus ingresos (Hammond et al., 2007).

La empresa d.light tiene la visión de desarrollar y comercializar soluciones de iluminación y electricidad para la base de la pirámide rural. La idea es sustituir el uso de queroseno y velas, que son ineficientes y a veces también peligrosos y caros. Su primer producto es una lámpara LED (diodos emisores de luz), que puede ser cargada por un panel solar incluido en cada lámpara, o por electricidad, y que da de cinco a seis veces más luz que un farol de queroseno. Según la empresa, la lámpara implica un ahorro en costes y también un aumento de ingresos por las horas extra de trabajo posibles gracias al acceso a luz. El mercado objetivo son las personas que viven con 5 dólares por día o menos en África y en el sudeste asiático. Además, en India es posible la compra a plazos de una lámpara d.light (World Economic Forum, 2009).

Incorporar a los pobres en la cadena de valor de las empresas amplía las posibilidades de reducir costes y mejorar la flexibilidad de las propias empresas en los países en desarrollo.

Los negocios inclusivos pueden ayudar a la población de bajos ingresos a satisfacer sus necesidades básicas, como alimentos, suministros de salud, agua, saneamiento y vivienda, mejorando su acceso a estos productos o servicios.

Los modelos de negocios inclusivos pueden incrementar la productividad de los pobres por medio del acceso a equipamiento de producción, servicios financieros, tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otros.

Hacer negocios con los pobres ayuda a incrementar sus ingresos, gracias a la mayor productividad y a las nuevas oportunidades económicas que se les presentan, ya sea como empleados, proveedores, distribuidores o socios de las empresas.

Los pobres carecen de capacidades de gestión y organización y de acceso a la tecnología, lo que les deja frecuentemente en una situación de desventaja competitiva en el mercado.

- **Aumentan su productividad:** Los modelos de negocios inclusivos pueden incrementar la productividad de los pobres por medio del acceso a equipamiento de producción, servicios financieros, tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otros.

Amanco provee sistemas de riego de pequeña escala a precios ventajosos a los pequeños agricultores de México. La empresa colabora con empresarios que funcionan como socios en la comercialización y distribución, y también como formadores e intermediarios financieros, ayudando a los agricultores a acceder a microcréditos para poder comprar los sistemas de riego. Los pequeños agricultores han conseguido aumentar su productividad hasta un 22%, reducir los costes de mano de obra hasta un 33% y ahorrar importantes cantidades de agua.

Con el fin de ayudar a los productores lecheros de La Paz, la industria láctea Delizia ha buscado alternativas para apoyar la alimentación del ganado durante la época de estiaje, cuando es difícil conseguir forraje debido a sequías, heladas y nevadas. Delizia, en colaboración con la Alianza CEDES (Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible), con SNV y las comunidades locales, llevó adelante un proyecto para facilitar a los productores la utilización de la tecnología del "forraje verde hidropónico" (FVH), que consiste en la construcción de invernaderos alternativos y de bajo coste. En éstos se pueden producir, de manera intensiva y segura, forraje fresco y con alto contenido en proteínas, como un complemento alimenticio para el ganado. Como resultado, la empresa ha ayudado en la mejora de la alimentación del ganado, incrementado la productividad de los fabricantes lecheros y mejorando la fiabilidad en su cadena de valor.

- **Aumentan sus ingresos:** Hacer negocios con los pobres ayuda a incrementar sus ingresos, gracias a la mayor productividad y a las nuevas oportunidades económicas que se les presentan, ya sea como empleados, proveedores, distribuidores o socios de las empresas.

Celtel, una empresa emprendedora de telefonía móvil, pasó de ser una empresa incipiente a un gigante en su sector en sólo siete años, en la República Democrática de Congo. La propuesta de Celtel es posibilitar el uso compartido de móviles mediante auriculares compartidos por varias personas, proporcionados por empresarios locales, generalmente mujeres. Para ellas, la actividad implica un ingreso que representa la mitad de los ingresos del hogar, y para el pueblo significa el acceso a la comunicación y la información. Además, los servicios de Celtel han ayudado a pequeños agricultores a reducir sus gastos de viajes, facilitando el acceso a información de precios y la posibilidad de evaluar las condiciones de seguridad y de las carreteras (World Economic Forum, 2009).

CEMEX, el mayor productor de cemento en México y el tercero a nivel mundial, ha creado "Patrimonio Hoy", un proyecto que permite a personas con bajos ingresos pagar por servicios y material para reconstruir sus casas, ofreciéndoles materiales a crédito, precios fijos muy bajos y el diseño de su vivienda, incluyendo el cálculo de costes. Para tener acceso a la población de bajos ingresos y ganar su confianza, el proyecto emplea promotores locales que trabajan para incorporar a nuevos clientes. Ellos trabajan media jornada y reciben formación cada semana en temas de ventas, comunicación y gestión de relaciones. Asimismo, el mejoramiento de la vivienda de los clientes de "Patrimonio Hoy" ha colaborado a aumentar sus ingresos, ya que muchos utilizan sus propias casas para desarrollar sus actividades económicas (Rangan et al., 2007).

- **Mejoran sus capacidades:** Los pobres carecen de capacidades de gestión y organización y de acceso a la tecnología, lo que les deja frecuentemente en una situación de desventaja competitiva en el mercado. Las empresas que buscan comprar de un pequeño emprendedor, por ejemplo, a menudo se encuentran con obstáculos por la incapacidad de los proveedores para cumplir los requisitos de calidad o seguridad, o para aumentar rápidamente la producción para satisfacer la demanda. A fin de afrontar este reto y permitir que los microempresarios puedan participar con eficacia en las cadenas de valor, las empresas han ofrecido cursos de formación y capacitación.

Un ejemplo es la empresa Honey Care África, que incluye campesinos de la base de la pirámide en su cadena de valor, ayudándoles a ser apicultores más eficientes. Junto con una organización local, la empresa facilita el acceso a microcréditos para que los campesinos puedan comprar las herramientas necesarias para la producción. Además, la empresa ofrece formación y capacitación sobre el uso de las máquinas, e información de cómo obtener una mejor calidad y cantidad de miel. Honey Care África se compromete también a comprar toda la miel que produzcan. El proyecto ha logrado duplicar los ingresos de muchos campesinos y ha creado valor social y económico para la comunidad. Para Honey Care África, estos resultados implican posicionarse como el mayor productor de miel de alta calidad del Este de África.

Un ejemplo es la empresa Honey Care África, que incluye campesinos de la base de la pirámide en su cadena de valor, ayudándoles a ser apicultores más eficientes. El proyecto ha logrado duplicar los ingresos de muchos campesinos y ha creado valor social y económico para la comunidad. Para Honey Care África, estos resultados implican posicionarse como el mayor productor de miel de alta calidad del Este de África.



## RESTRICCIONES Y DESAFÍOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Si los beneficios son tan numerosos, ¿por qué no hay una inversión significativa en estos mercados por parte de la mayoría de las empresas? 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. A continuación se detallan algunas de esas restricciones:

- **Mitos sobre los mercados de bajos ingresos:** Los más comunes son la incapacidad de los pobres para adquirir y pagar bienes y servicios, la presunción sobre la enorme sensibilidad respecto al precio en este mercado, la dificultad de cambiar los hábitos de consumo y la percepción de que nadie está operando en este espacio y que, por tanto, no tiene lógica económica hacerlo (Sánchez, 2009).
- **Infraestructura física de mala calidad:** Las infraestructuras físicas (transportes, telecomunicaciones, suministro de agua, etc.) suelen estar escasamente desarrolladas en las regiones pobres, impidiendo el buen funcionamiento de la actividad empresarial. Sin embargo, 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 (Reficco y Márquez, 2009). También hay empresas que han logrado superar estos obstáculos, como Coca-Cola, que ha enfrentado la falta de infraestructura en Etiopía y Tanzania creando centros de distribución y cooperando con empresarios locales que distribuyen los productos en áreas periurbanas, donde las camionetas de la empresa no llegan (Nelson et al., 2009).
- **Alta heterogeneidad del segmento de bajos ingresos:** A pesar de que normalmente se habla del "segmento de bajos ingresos", es cierto que dentro de esta población existen muchos grupos y tipologías distintas de clientes, que pueden añadir complejidad al desarrollo de iniciativas empresariales y requieren un mayor esfuerzo de segmentación (Sánchez, 2009).
- **Limitada información de mercado:** Un problema común es la limitada información que suele haber sobre los segmentos de bajos ingresos, lo que dificulta el acceso a este mercado. La ausencia de información sobre aspectos demográficos, de comportamiento, de necesidades o de costumbres, dificulta a las empresas al tratar de comprender las características de ese segmento de población y a desarrollar modelos de negocio capaces de satisfacer adecuadamente sus necesidades.

Un aspecto que la empresa debe tener en cuenta, por ejemplo, es la percepción del valor de los productos y los servicios por la población de bajos ingresos. La importancia que tiene un producto o servicio en esa comunidad, por ejemplo en una familia extendida, puede ser un componente determinante de una iniciativa empresarial. En este contexto, la valoración de los productos tiene una matriz diferente, en la cual el valor individual se complementa con el valor del producto o servicio para el grupo (Márquez et al., 2009).

La empresa Gas Natural se enteró de esto cuando intentó vender, sin éxito, energía siete veces más barata que la existente en una localidad de Buenos Aires. Al principio, el público objetivo de la empresa eran los consumidores individuales, pero al no dar resultado, cambió el enfoque al concepto de grupos de vecinos, contratando a algunos vecinos para promover la empresa en su manzana, además de cooperar con organizaciones sociales de los barrios. Los contratados ofrecieron incentivos grupales a sus otros vecinos, lo cual acabó siendo un acercamiento mucho más eficaz. Junto con las organizaciones y los vecinos, la empresa ha conseguido la mejora de la calidad de vida de más de 15,000 personas, sólo durante los cuatro primeros años.

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.

Las infraestructuras físicas suelen estar escasamente desarrolladas en las regiones pobres, impidiendo el buen funcionamiento de la actividad empresarial. Sin embargo, 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.

Un problema común es la limitada información que suele haber sobre los segmentos de bajos ingresos, lo que dificulta el acceso a este mercado.

Es necesario rediseñar y reformular los modelos de negocio para poder tener éxito en este mercado.

En los mercados de bajos ingresos la escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio son aspectos esenciales para conseguir resultados económicos positivos. Estos aspectos suelen añadir complejidad e implican alargar el tiempo de retorno de la inversión.

Muchas veces la población de bajos ingresos no conoce el uso y los beneficios de algunos productos o servicios ofrecidos por las empresas. Algunas organizaciones han combinado el lanzamiento de su producto a un mercado emergente con una campaña de información y educación para la población.

Para conseguir superar estas restricciones de forma sostenible, las empresas deben, en primer lugar, superar tres desafíos fundamentales interrelacionados entre sí: el cambio, la innovación y el desarrollo de alianzas multisectoriales.

- **Marco regulatorio ineficiente:** El Estado de derecho, los intermediarios económicos, los sistemas jurídicos, financieros y fiscales, etc., suelen estar escasamente desarrollados en las regiones pobres, impidiendo el buen funcionamiento de la actividad empresarial.
- **Necesidad de desarrollar modelos de negocio diferentes:** Las prácticas y modelos de negocio habituales en los mercados desarrollados se han mostrado poco efectivos o inapropiados en el segmento de bajos ingresos. Es necesario rediseñar y reformular los modelos de negocio, es decir, reconsiderar cada paso en la cadena de valor, desde la producción hasta la entrega del producto o servicio al consumidor final, para poder tener éxito en este mercado. Como hemos mencionado anteriormente, el fabricante de cemento CEMEX y la empresa Philips han desarrollado servicios integrales en lugar de ofrecer sólo productos. CEMEX da asistencia de diseño de casas y provee el material necesario, y Philips desarrolló un proyecto de asistencia sanitaria incluyendo sus productos.
- **Rentabilidad a largo plazo:** Las grandes empresas suelen estar condicionadas por la necesidad de obtener una tasa de rentabilidad positiva de sus inversiones a corto plazo. Lógicamente, como cualquier otra actividad empresarial, las actividades en los mercados de bajos ingresos tienen que ser rentables para que puedan sostenerse en el tiempo. No obstante, en estos mercados la escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio son aspectos esenciales para conseguir resultados económicos positivos. Estos aspectos suelen añadir complejidad e implican alargar el tiempo de retorno de la inversión, lo que supone una mayor dificultad para encontrar fuentes de financiación.
- **Necesidad de desarrollar campañas de información y educación sobre sus productos o servicios:** Muchas veces la población de bajos ingresos no conoce el uso y los beneficios de algunos productos o servicios ofrecidos por las empresas, o no tiene las habilidades para usarlos con eficacia. Para evitar que esto ocurra, las empresas consultan a los actores locales o crean operaciones nuevas dentro de la misma empresa (UNDP, 2008). Algunas organizaciones han combinado el lanzamiento de su producto a un mercado emergente con una campaña de información y educación para la población. Hay varios ejemplos de esta estrategia: Danone y Grameen Bank, por ejemplo, desarrollaron un yogur altamente nutritivo para la población de bajos ingresos en Bangladesh, como ya explicamos; Vodafone y Safaricom implementaron el uso de móviles para poder hacer transferencias de dinero por SMS en Kenia; Honey Care África y Deliza ofrecieron educación a los proveedores y posibilitaron el acceso a tecnologías avanzadas en Congo y Bolivia; y Solae Company brindó educación a los distribuidores y consumidores de sus productos en Kenia.

Para conseguir superar estas restricciones de forma sostenible, las empresas deben, en primer lugar, superar tres desafíos fundamentales interrelacionados entre sí: el cambio, la innovación y el desarrollo de alianzas multisectoriales.

Competir en mercados de bajo poder adquisitivo implica cambiar: cambiar los modelos de negocio, la estrategia, las capacidades, los procesos de desarrollo de productos, de producción, de venta y de distribución, la mentalidad de los directivos, etc. Los procesos de cambio conllevan la generación de innovaciones. Entrar en los mercados de bajos ingresos no implica exprimir productos o tecnologías ya obsoletos en los países desarrollados, sino tratar de crear nuevas tecnologías y/o adaptar productos existentes a las necesidades y requerimientos del segmento de la base de la pirámide. Y esta innovación no se reduce al desarrollo de productos y tecnologías, sino que se extiende a todos los ámbitos del modelo de negocio (Krämer y Belz, 2008).

El proceso de innovación tiene que estar sustentado en un profundo conocimiento y constante aprendizaje del mercado, que se puede obtener gracias al desarrollo de alianzas con grupos, organizaciones, personas y Administraciones a nivel local (London y Hart, 2004). Además de ofrecer un conocimiento tácito sobre las costumbres, normas y funcionamiento del sistema institucional, estas relaciones pueden proporcionar la legitimidad necesaria para que los nuevos productos y tecnologías sean ampliamente aceptados y puedan permitir el acceso preferencial a los recursos y capacidades de las organizaciones locales que operan en este contexto (Prahalad y Hart, 2002; Seelos y Mair, 2007). Cuando Philips empezó con el proyecto DISHA no pensaba que el acceso a los posibles clientes y a la comunidad iban a ser difíciles, pero la experiencia mostró que fue uno de los desafíos más grandes para la empresa (WBCSD, 2005). Aunque las relaciones y alianzas con la población de bajos ingresos son claves, también implican desafíos para la propia empresa, puesto que van más allá de los modelos tradicionales: son alianzas de largo plazo, en las cuales las actividades de formación, acompañamiento y empoderamiento de esa población son elementos fundamentales (Reficco y Márquez, 2009). El reto es gestionar y, al mismo tiempo, aprender de la diversidad, y así alcanzar una alianza eficaz y exitosa (Prahalad y Hart, 2002).



## CONCLUSIONES

Los negocios inclusivos son un tema todavía nuevo, en el que hay muchos aspectos por investigar. Por lo que hemos explicado en este Cuaderno, hay muchas posibilidades y, a la misma vez, desafíos para las empresas que quieran entrar en ellos. Se espera que desarrollen modelos de negocios distintos de los tradicionales, que estén preparadas para cambiar sus estrategias, capacidades y procesos de desarrollo de sus productos, producción y distribución, y se les demanda la generación de innovaciones en toda su cadena de valor, además de desarrollar alianzas con organizaciones de diferentes sectores de la sociedad.

Desarrollar un negocio inclusivo es una actividad compleja: requiere mucho esfuerzo, determinación y paciencia. Sin embargo, cuando un negocio inclusivo tiene éxito, o sea, crea valor económico y social, es una herramienta para que personas de bajos recursos puedan salir de la pobreza, y un instrumento que permite a las empresas gestionar y manejar mejor los riesgos y oportunidades.

**Desarrollar un negocio inclusivo es una actividad compleja: requiere mucho esfuerzo, determinación y paciencia. Sin embargo, puede ser una buena herramienta para que personas de bajos recursos puedan salir de la pobreza, y un instrumento que permite a las empresas gestionar y manejar mejor los riesgos y oportunidades.**



## BIBLIOGRAFÍA

Boechat, C. y R. Mokrejs Paro, (2006), "Votorantim Celulose e Papel (VCP) in Brazil: Planting eucalyptus in partnership with the rural poor", *UNDP. Growing Inclusive Business*.  
Enlace: <http://www.growinginclusivemarkets.org>

Budinich, V. (2005), "A Framework for Developing Market-Based Strategies that Benefit Low-Income Communities".  
Enlace: <http://proxied.changemakers.net/journal/300508/framework.cfm>

CBS, Center for Business in Society – IESE Business School  
Enlace: [www.iese.edu/aplicaciones/centros/cbs/admin/files/Philips.castellano.pdf](http://www.iese.edu/aplicaciones/centros/cbs/admin/files/Philips.castellano.pdf)

GE, Citizenship  
Enlace: [http://www.ge.com/citizenship/performance\\_areas/products\\_services\\_health.jsp](http://www.ge.com/citizenship/performance_areas/products_services_health.jsp)  
Fecha de acceso junio 2009

Hammond, K., T. Katz, y C. Walker, (2007) "Los Sigüientes 4 Mil Millones – Tamaño del Mercado y Estrategia de Negocios en la Base de la Pirámide (2007)". *World Resources Institute (WRI) e International Finance Corporation (IFC)*

Hart, S.L. y T. London, (2005), "Developing native capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid", *Stanford Social Innovation Review*, 3(2), págs. 28-33.

Hindustan Unilever Limited,  
Enlace: [http://www.hul.co.in/citizen\\_lever/project\\_shakti.asp](http://www.hul.co.in/citizen_lever/project_shakti.asp)  
Fecha de acceso: julio 2009

Jenkins, B., A. Akhalkatsi, B. Roberts, y A. Gardiner, (2007) "Business Linkages: Lessons, Opportunities, and Challenges", International Finance Corporation, International Business Leaders Forum (IBLF), and the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School

Jenkins, B., E. Ishikawa, E. Barthes, M. Giacomelli, (2008), "Supporting Entrepreneurship through Business Linkages", *International Finance Corporation, International Business Leaders Forum (IBLF), y The CSR Initiative at the Harvard Kennedy School*

Karnani, A. (2007), "The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty", *California Management Review*, 49 (4), págs. 90-111.

Karugu, Winifred N. y Triza Mwendwa, (2008), "Vodafone and Safaricom Kenya: Extending the Range and Reliability of Financial Services to the Poor in Rural Kenya", *UNDP – Growing Inclusive Markets*.  
Enlace: <http://www.wbcsd.org/plugins/DocSearch/details.asp?txtDocTitle=safaricom&txtDocText=safaricom&DocTypeId=1&ObjectId=MjI5NTU&URLBack=result.asp%3FtxtDocTitle%3Dsafaricom%26txtDocText%3Dsafaricom%26DocTypeId%3D-1%26SortOrder%3D%26CurPage%3D1>  
Fecha de acceso junio 2009

Krämer, A. y F.M. Belz. (2008), "Consumer Integration into Innovation Processes: A New Approach for Creating and Enhancing Innovations for the Base of the Pyramid?" en Kandachar, Prabu y Minna Halme (eds.), *"Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid"*, págs. 214-41, Sheffield: Greenleaf Publishing

Lariú, Alice (2008), "Ecoelce: Exchanging recyclable residues for power credits. Base of the Pyramid Leaning Laboratory".  
Enlace: <http://www.basedelapiramide.net>

London, T. y S.L. Hart, (2004), "Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model", *Journal of International Business Studies*, 35, págs. 350-370.

Márquez, P., E. Reficco, y G. Berger, (2009), "Negocios inclusivos en América Latina", *Harvard Business Review*, mayo, 2009 págs. 28 – 38.

McGregor, J. (2008), "GE: Reinventing Tech for the Emerging World", *Business Week*, abril 17.  
Enlace: [http://www.businessweek.com/magazine/content/08\\_17/b4081068884259.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/08_17/b4081068884259.htm)  
Fecha de acceso: junio de 2009

MST, Movimento dos trabalhadores rurais sem terra.  
Enlace: <http://www.mst.org.br/mst/home.php>  
Fecha de acceso: junio de 2009

Nelson, J., E. Ishikawa, y A. Geaneotes, (2009), "Developing Inclusive Business Models: A Review of Coca-Cola's Manual Distribution Centers in Ethiopia and Tanzania", *International Finance Corporation, International Business Leaders Forum (IBLF), and the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School*.  
Enlace: <http://www.wbcd.org/Plugins/DocSearch/details.asp?DocTypeId=24&ObjectId=MzQ0NTY>

Prahalad, C.K y S.L. Hart, (2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", Wharton School Publishing.

Rangan, V. K. y Rajan, R. (2007) "Unilever in India: Hindustan Lever's Project Shakti—Marketing FMCG to the Rural Consumer." *Harvard Business School Case Study* no. 9-505-056

Rangan, V.K., J.A. Quelch, G. Herrero, y B. Barton, (2007), "Business solutions for the global poor: creating social and economic value", Jossey-Bass, San Francisco, Cal.

Reficco, E. y P. Márquez, (2009), "Inclusive Networks for Building BOP Markets", *Business Society Online*, marzo

Russel, J. (2008), "Social innovation: Good for you, good for me."  
Enlace: <http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=5823&newsletter=24>

Sánchez, P. (2009), "Estrategias de entrada en los países de bajos ingresos: una evaluación a partir de los modelos de negocio de empresas multinacionales"

Seelos, C. y J. Mair, (2007), Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view", *Academy of Management Perspectives*, 21(4): págs. 49 – 63.

Simanis E. y S.L. Hart (2008), "The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy".  
Enlace: <http://bop-protocol.org/docs/BoPProtocol2ndEdition2008.pdf>

Simanis, E., S. Hart, y D. Duke, (2008), "The Base of the Pyramid Protocol", Beyond "Basic Needs" Business Strategies.  
Enlace: <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2008.3.1.57>

SNV, CECODES y Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. (2008)", *Los negocios inclusivos en Colombia*".  
Enlace: <http://www.cecodes.org.co/negociosinclusivos/documentos/index.html>

Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos

SNV y WBCSD (2008), "Negocios inclusivos – Iniciativas Empresariales rentables con Impacto en el desarrollo".

Enlace: <http://www.inclusivebusiness.org/2008/03/new-alliance-br.html>

Tennyson, R. (2007), "The Partnering tool book. The Partnering Initiative, International Business Leaders Forum".

UNDP, United Nations Development Programme. (2008), "Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor".

Enlace: <http://www.undp.org/gimlaunch/>

