

La comunidad y el territorio. Experiencias de partenariado económico

Autora: Carmen Valor Martínez

Departamento de Marketing

Universidad Pontificia Comillas de Madrid

Resumen

Este artículo explica cómo los llamados negocios inclusivos pueden ser una forma estratégica de resolver las causas o las consecuencias de la pobreza en las comunidades en las que se desarrollan y sitúa el desarrollo de estos negocios en la llamada a reformar el sistema económico de forma que se haga más sostenible. En concreto, se explican los dos grandes modelos de negocio inclusivo (los basados en la oferta y los basados en la demanda), sus áreas de potenciabilidad y las amenazas a su desarrollo. Se termina ofreciendo una perspectiva crítica sobre su desarrollo actual.

Palabras clave: pobreza, base de la pirámide, oportunidades, países en desarrollo.

Abstract

This paper explains how the so-called inclusive business may be enacted as a strategic tool to solve the causes or the consequences of poverty in the communities

CARMEN VALOR MARTÍNEZ

where such businesses are implanted. These businesses are contextualized in the need for a reform of the economic system, making it more sustainable. More specifically, the two basic models of inclusive businesses are described (those based on demand and those based on the offer), the avenues for positive changes and the threats to their development. It finally offers a critical perspective on their current implementation.

Key words: poverty, bottom of the pyramid (BOP), opportunities, developing countries.

Recibido: 30.04.2010

Aceptado: 10.05.2010

I. Introducción

Es indudable que vivimos un momento difícil. La crisis económica ha agravado aún más las desigualdades sociales, tanto en países OCDE como en países en desarrollo. Todos los estudios indican que no se van a conseguir los Objetivos del Milenio¹, la gran estrategia mundial contra la pobreza en la que se pusieron de acuerdo todos los países miembros de Naciones Unidas.

Esta situación de deterioro social ha llevado a alzar la voz en contra del actual paradigma económico; en concreto, hay casi una condena unánime del modelo “zapatero a tus zapatos”, según el cual, el sector privado debe limitarse a generar beneficios financieros. Si no se presta atención a las consecuencias sociales y ambientales de las decisiones empresariales, las llamadas externalidades, el sector privado deja de servir, de ser útil al conjunto de la sociedad.

Así, se alzan las voces que reclaman un modelo de empresa “responsable” o “sostenible”, esto es, una empresa que genere valor en tres frentes: el económico, el social y el medio ambiental, manteniendo un equilibrio entre los tres. Atención especial ha recibido el llamado emprendedor social o las empresas sociales, empresas especialmente orientadas a paliar la pobreza o las desigualdades sociales. Este tipo de organización económica es especialmente aplaudida porque supone una manera de conseguir ese triple objetivo, sin que represente un desafío radical a los fundamentos del paradigma actual.

Dentro de este tipo de experiencias, hay una que cada vez recibe más atención y promoción por poderes públicos, pero que apenas ha sido objeto de estudio; son los llamados negocios inclusivos, o negocios que incluyen a los pobres, tratando de

¹<http://www.europapress.es:80/economia/noticia-recesion-pone-peligro-objetivos-milenio-20090424214947.html>

resolver sus necesidades y mejorar su dignidad. Tanto Naciones Unidas (con los programas *Growing Sustainable Business* o el *Growing Inclusive Markets*) como organismos privados (caso del *Clinton Call to Action*, del *World Business Council for Sustainable Development*, la *Fundación Shell* o el *International Business Leaders Forum*) están apoyando la creación de este tipo de negocios. Todas estas organizaciones presentan los negocios inclusivos como un eje esencial de la estrategia global contra la pobreza y como un ejemplo paradigmático de partenariado y colaboración entre empresa, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil.

Aunque la mayor parte de estos negocios se promueven en países no OCDE, lo cierto es que, al adoptar una perspectiva amplia sobre pobreza podrían desarrollarse en cualquier territorio donde existan niveles altos de pobreza. Así, si entendemos pobreza como falta de oportunidades que impiden el desarrollo del individuo, sean éstas consideradas fundamentales como acceso a agua, vivienda digna, alimentación, salud y educación básica, o de segundo nivel, como acceso a educación superior, trabajo, seguridad jurídica y física, entre otras, vemos como este tipo de negocios se podrían aplicar también en países OCDE. De hecho, este tipo de negocio existe en países del Norte aunque se le denomina de forma diferente (empresas de inserción, centros especiales de empleo, emprendedores sociales, etc.).

Este artículo examina diferentes aspectos de los negocios inclusivos, con el objetivo último de mostrar cómo la articulación de este tipo de empresas puede fomentar el desarrollo de las comunidades en las que se realiza. El artículo se estructura como sigue. En primer lugar, se define y acota el término; en segundo lugar, se explican los dos grandes modelos (basados en la oferta y basados en la demanda); en tercer lugar, se ahonda en la característica básica de los negocios inclusivos, generar valor económico y social, para exponer, en cuarto lugar, los obstáculos a su desarrollo. Finalmente, se revisan los estudios realizados sobre el impacto de este tipo de empresas, para terminar ofreciendo una perspectiva crítica sobre el desarrollo y consecuencias de los negocios inclusivos.

II. Aproximación conceptual a los Negocios Inclusivos

Los negocios inclusivos² (NI en adelante) se pueden definir, siguiendo a Naciones Unidas, como modelos de negocio que incluyen a los pobres en el lado de la demanda como clientes o consumidores y en el lado de la oferta, como empleados, productores o dueños de empresas, en distintos puntos de la cadena de valor. El principal valor de los negocios inclusivos es que usan medios comerciales para mejorar la calidad de vida de la gente en situación de exclusión. Aunque los negocios inclusivos no tienen por qué desarrollarse en países en desarrollo, lo cierto es que ahí donde más se han extendido.

² Con una definición parecida, se utilizan otros términos en la literatura: *pro poor business*, *empresas sociales* o *emprendedores sociales* (Seelos, 2008).

CARMEN VALOR MARTÍNEZ

Lo que diferencia a un NI es el hecho de buscar tanto objetivos económicos como sociales (UNDP, 2008). La dimensión económica es básica, ya que los negocios inclusivos se presentan como alternativa a la ayuda oficial al desarrollo (Shell, 2005). No son, ni pueden ser, *business as usual* (OCDE, 2006), sino que exigen pensar creativamente cómo fortalecer el crecimiento para que beneficie a los más pobres. Esto es una característica importante, que permite diferenciar un negocio inclusivo de una simple estrategia de segmentación. La clave está en que los NI deben estar orientados a resolver necesidades básicas (Hamman, 2006; Jenkins, 2005; Karnani, 2007), mientras que en segmentación un negocio se orienta a los más pobres para tratar de extraer su valor económico con una diferenciación, pero sin buscar el retorno social.

La base de esta confusión está en los trabajos de Prahalad, el impulsor de la idea de hacer negocios con la base de la pirámide, los más pobres. Prahalad no sólo no respalda esta idea de que los NI ofrezcan productos para satisfacer las necesidades básicas de los más pobres. Al contrario, llega a afirmar que si una persona no tiene acceso al agua potable, no es bueno quitarle, además, el acceso a la televisión.

Sin embargo, la mayoría de autores, especialmente en el área de Desarrollo, ven en esta afirmación una forma de desviar la renta hacia necesidades no básicas, que no ayudará en modo alguno a salir de la pobreza. Tampoco puede considerarse NI la venta de, por ejemplo, un acondicionador del pelo a un precio más bajo en sobres monodosis, porque el acondicionador no es una necesidad, ni básica ni de segundo nivel. Para ser considerado un NI debe generar valor social y económico, sin que ninguna dimensión prevalezca sobre la otra.

Aunque la idea de los NI no es nueva, lo cierto es que en los últimos cinco años su importancia ha crecido de forma exponencial. Además de las nuevas iniciativas de Naciones Unidas, Fundación Shell y de WBCSD, ya mencionadas, ha habido numerosas publicaciones y guías fomentando este tipo de empresas en países del Sur.

III. Beneficios de los negocios inclusivos para empresas y para la comunidad

Los negocios inclusivos, al combinar sostenibilidad económica con sostenibilidad social, tienen potencial para generar beneficios en los dos planos (Ashley y Haysom, 2006; London y Hart, 2004; Seelos y Mair, 2006; UNDP, 2008; World Economic Forum y BCG, 2009).

En primer lugar, la generación de recursos es el primer beneficio de este tipo de negocios. Es precisamente este hecho el que hace que los proyectos sean sostenibles en el tiempo; no dependen de donaciones y, por lo tanto, son autosostenibles. Sin embargo, es importante darse cuenta de que la generación de recursos puede ser un medio, no un fin. El negocio está primordialmente enfocado a resolver necesidades sociales. La sostenibilidad financiera permite aumentar el alcance del programa y el

LA COMUNIDAD Y EL TERRITORIO. EXPERIENCIAS DE PARTENARIADO ECONÓMICO

impacto, además de garantizar la continuidad del mismo. También el informe de la Fundación Shell (2005) insiste en que el objetivo es la viabilidad financiera, no necesariamente la rentabilidad creciente.

Otra razón para promover este tipo de negocios, especialmente por parte de grandes empresas, es mejorar la competitividad de la empresa en el largo plazo, mediante el impulso a la innovación. La innovación puede estar orientada tanto a conseguir un mejor precio para que los pobres lo puedan pagar (lo que implica muchas veces un rediseño de la oferta) o el desarrollo de nuevos modelos de negocio, para superar las condiciones a las que se enfrenta la empresa al hacer negocios con los más pobres. Estas innovaciones se pueden trasladar después a los mercados desarrollados para conseguir nuevos clientes.

Además de estos beneficios cabe distinguir otros, según la orientación del negocio:

- al dirigirse a los mercados de consumo en países en desarrollo, las empresas ganan cuota de mercado, construyen valor de marca y consiguen la “licencia para operar” de la comunidad;
- cuando utilizan a los pobres como mano de obra, capitalizan su conocimiento del sistema y sus contactos;
- con la incorporación de los más pobres a la cadena de valor, se consigue reducir costes y mejorar la flexibilidad logística;
- se mejora la gobernanza de la empresa y aumenta de la satisfacción y moral de los empleados, especialmente, de los empleados en las filiales en países en desarrollo;
- se facilita el acceso a la financiación responsable, por una doble vía: a los inversores que favorecen empresas con mejores resultados sociales y medioambientales y a los que invierten en iniciativas beneficiosas para la comunidad.

Por otro lado, los negocios inclusivos permiten generar valor para la comunidad, ya que aumentan las oportunidades, que como decíamos, es la definición más completa de la pobreza. Al mejorar los sistemas de mercado, se crean efectos secundarios que benefician directamente a los implicados e indirectamente a otros ciudadanos. Esto se consigue de diversas formas:

- satisfaciendo necesidades básicas (hambre, salud, seguridad, vivienda, energía, higiene);
- ayudando a la comunidad a ser más productiva, mejorando sus habilidades, transfiriendo tecnología y conocimientos, o mejorando el contexto jurídico y normativo;
- aumentando sus ingresos, con las mejoras en productividad y con oportunidades de conseguir mayores ingresos al participar en la cadena de valor de la empresa;

CARMEN VALOR MARTÍNEZ

- empoderando a los ciudadanos de la comunidad, haciéndoles sentir como ciudadanos y tratándolos como tales. Además, se consigue sensibilizar y dar esperanza y confianza en que se puede salir de la trampa de la pobreza.

Por otro lado, aunque esta condición no se suele citar como propia o como requisito de negocios inclusivos, deben mantener y mejorar la sostenibilidad medioambiental y el desarrollo humano de la comunidad, para que puedan considerarse verdaderamente sostenibles.

IV. Operacionalización de los Negocios Inclusivos

El desarrollo de un NI en el contexto de una empresa tradicional supone la transformación de sus operaciones o de su cadena de valor para incluir a los más pobres. Por el lado de la demanda, el negocio puede incluir a los más pobres como clientes o consumidores. Entraría aquí todo lo desarrollado sobre negocios con la base de la pirámide (BOP) (Prahalad, 2006). Muchas veces el negocio inclusivo consiste en ofrecer un servicio sin tener que pagar un precio *premium*. Como ponen de manifiesto varios estudios (UNDP, 2008; World Resources Institute e International Finance Corporation, 2007), los pobres deben pagar un precio mayor (el llamado *BOP penalty*) para tener acceso a determinados servicios, como salud, energía, gestión y asesoramiento financiero y de seguros, entre otros.

Globalmente, se estima (World Economic Forum y Boston Consulting Group, 2009; World Resources Institute e IFC, 2007) que más de 3,7 miles de millones de personas están excluidas de los mercados formales. Este grupo podría tener una renta de 8 dólares US\$ al día o menos (en PPP). Con un ingreso anual conjunto de 2,3 billones de US\$ y un crecimiento del 8%, este segmento tiene, sin duda, interés económico para la empresa. Sin embargo, es importante darse cuenta de que no es un grupo homogéneo ni en cuanto a ingresos ni en cuanto a patrones de ahorro o ingresos.

En concreto, las medias de ingresos ocultan grandes disparidades. Mil millones de personas viven en extrema pobreza, ganando menos de 1\$ al día. Este grupo no llega a ver satisfechas ni sus necesidades más básicas. 1,6 miles de millones ganan entre 1 y 2\$ al día, consiguiendo satisfacer, como mucho, las necesidades básicas. Aproximadamente 1,1 miles de millones ganan entre 2 y 8\$. Son éstos los que parecen tener más atractivo para la empresa, ya que dedican aproximadamente un 32% de su renta a bienes que no son de primera necesidad (entretenimiento, comunicación, etc.). También hay grandes diferencias geográficas: África tiene más presencia del subsegmento más pobre (35%). En conjunto, 6 de cada 10 miembros del segmento viven en China o India, y en zonas rurales (68%).

Por sector, se diferencia entre sectores pequeños (agua o TIC, con \$20 y 51 miles de millones, respectivamente), sectores medianos (salud, \$158 miles de millones; transporte, \$179 miles de millones; vivienda, \$332 miles de millones; y energía, \$433

LA COMUNIDAD Y EL TERRITORIO. EXPERIENCIAS DE PARTENARIADO ECONÓMICO

miles de millones), a los grandes sectores, como el de alimentación (\$2,895 miles de millones).

Como segmento de mercado presentan ciertas particularidades, que dificultan el desarrollo de modelos de negocio dirigidos a ellos (World Economic Forum y Boston Consulting Group, 2009).

- Tienen ingresos bajos y fluctuantes. Por eso prefieren pagos a plazos y no pueden hacer frente a pagos iniciales altos. Además, no suelen tener acceso al crédito.
- Cuentan con restricciones físicas en el hogar. Los hogares del segmento son pequeños y muchas veces no cuentan con acceso a agua potable o electricidad. Los productos deben, pues, adaptarse a este contexto.
- Encajan en el perfil de “comprador inteligente”. Los consumidores del segmento buscan productos de calidad y desempeño excelente, igual que los consumidores del Norte. Prefieren invertir en un producto mejor, aunque eso suponga recortar otros gastos.
- Desconocen o no saben usar tecnologías, productos y procedimientos. Es preciso tener en cuenta las tasas de analfabetismo y la inexistencia de canales de comunicación para formar a los potenciales consumidores.
- Favorecen las fuentes personales. Suelen confiar más en la experiencia de otros iguales o en la experiencia directa (demostraciones, muestras) que en la publicidad.
- Exigen ser tratados con dignidad. Por eso prefieren las tiendas de barrio a los grandes supermercados, alejados de sus comunidades.
- Tienen limitado poder económico. Su falta de poder económico hace que tengan que enfrentarse a mayores precios y servicios ineficientes.

Por el lado de la oferta, las empresas pueden incluir a los más pobres como proveedores, distribuidores o productores. Esta es la opción que favorecen algunos autores, como Karnani (2007). Argumenta que, aunque el enfoque BOP puede ayudar a algunos individuos a adquirir bienes y servicios que mejoren su calidad de vida, lo que ayuda verdaderamente a salir de la pobreza es la mejora de ingresos. Para ello, los más pobres tienen dos vías: convertirse en emprendedores y montar sus propias empresas o trabajar como asalariados por cuenta ajena. No hay datos sobre emprendedores en países en desarrollo, pero si aplicáramos las estadísticas de países OCDE, se sabe que un número muy pequeño optan por esta opción. Dada la falta de capacidades y de acceso al crédito en países en desarrollo, cabe esperar que la vía del emprendedor sea la más difícil para los más pobres. Con todo, los microcréditos (con la evidencia mixta sobre resultados) son el instrumento para favorecer esta opción.

De las dos, la vía más extensible es la segunda (Fitch y Sorensen, 2007; Karnani, 2007). Crear oportunidades de empleo con salarios dignos es la mejor manera de

CARMEN VALOR MARTÍNEZ

acabar con la pobreza. Además, es preciso incrementar la productividad para, con ello, aumentar los salarios y asegurar que el segmento más necesitado pueda salir de la pobreza.

V. Tácticas y estrategias para la empresa

Muchos son los documentos guía sobre cómo realizar NI. La UNDP (2008) propone un modelo de estrategia (*Growing Inclusive Markets Matrix*) que se usa como marco para compilar la literatura sobre este tema (London y Hart, 2004; WBCSD, 2006; World Economic Forum y Boston Consulting Group, 2009; World Resources Institute e IFC, 2007).

V.1. Adaptar productos y servicios.

La mayor parte de las adaptaciones pasan por el uso de tecnologías de la información y la comunicación (por ejemplo, banca móvil, programas de identificación basados en reconocimiento de voz) bien porque permiten reducir el uso de recursos o bien porque facilitan el acceso a los más pobres.

En otros casos, hay que rediseñar los procesos de negocio para adaptarlos a la base de la pirámide:

- adaptando los flujos de caja a los patrones de ingreso; por ejemplo, *small-unit pricing*; *leasing* y pago a plazos para productos que no pueden venderse en pequeñas unidades; flexibilidad en plazos de pago; crédito comunitario;
- simplificando los requisitos y buscando soluciones creativas a los problemas de morosidad (por ejemplo, facturas individuales por servicios a la comunidad; comunidad responsable de pagar la factura). Otra solución es la propuesta por el World Economic Forum y BCG (2009): es más eficaz pensar en términos de acceso a bienes y servicios que en términos de propiedad. No es necesario poseer el producto para beneficiarse de él.

Además, la adaptación debe hacerse bajo los principios de desarrollo sostenible, esto es, sin que exija utilizar recursos naturales escasos y valiosos para la comunidad, como aire, agua, entre otros. Esto implica reducir el envase y el embalaje al máximo y acortar las cadenas de distribución y logística.

La clave, como evidencia la investigación de London y Hart (2004), es tener en cuenta que los principios básicos del modelo transnacional no sirven cuando la empresa se dirige a la base de la pirámide; en concreto: aprovechamiento de economías de escala, utilización de ventajas competitivas creadas en países desarrollados, transferencia de lo aprendido en países desarrollados a los países en desarrollo. Al revés, la descentralización, la creación de productos con participación del segmento

y mantener proyectos a pequeña escala ha probado ser más exitoso (ver también World Economic Forum y Boston Consulting Group, 2009)

Por otro lado, las adaptaciones suelen ser sustanciales. No sirve utilizar vieja tecnología, modelos de medición empleados en países OCDE o adaptaciones menores de los sistemas de distribución. El segmento BOP exige desarrollar recursos y capacidades sustancialmente diferentes. Sin embargo, el WBCSD destaca la necesidad de que la empresa se centre en sus capacidades y recursos esenciales para que el modelo funcione. El reto es lograr un equilibrio entre estas dos dimensiones.

V.2. Eliminar los obstáculos del mercado

Esto se puede hacer de varias maneras. En primer lugar, asegurando el valor privado. Para que sea sostenible, se debe asegurar que el valor creado es tangible y capturable por la empresa. La empresa puede, dentro de esta estrategia, construir infraestructuras, mejorar los resultados de sus proveedores, sensibilizar y mejorar la formación de sus consumidores, crear o apoyar productos y servicios financieros. Como alternativa se puede apoyar en el valor social, por ejemplo, concediendo subvenciones o donaciones a fondo perdido o apoyando la financiación con costes reducidos.

Sin embargo, señalan London y Hart (2004) la empresa fracasa cuando mantiene una actitud de espera, esto es, cuando cree que los países en desarrollo van a seguir el mismo proceso de desarrollo que se ha observado en el Norte y sólo tratan de hacer que avance más rápido en ese proceso. La evidencia demuestra que no es así. Muchas veces es más eficaz y tienen más éxito los NI que se adaptan a las condiciones locales que los que intentan cambiarlas o, peor, los que mantienen las estrategias que seguían en el Norte, pero protegiendo la propiedad intelectual y sus ventajas competitivas.

V.3. Fomentar las capacidades de los más pobres

En primer lugar, la empresa puede diseñar negocios que hagan participar a los más pobres en ciertas tareas: investigación de mercados, formadores de otros empleados o de consumidores, constructores de redes logísticas, proveedores de servicios locales o colaboradores en la creación de innovaciones. Es imprescindible descubrir los activos ocultos del segmento para desarrollar negocios que permitan sacarlos a la luz y generar ingresos para el grupo (World Economic Forum y BCG, 2009).

Además, la empresa puede beneficiarse del segmento si se apoya en sus redes sociales y en sus contactos. Esto va más allá de utilizar a individuos como *leads* para la obtención de otros clientes. En comunidades pobres, las reglas informales prevalecen. Por tanto, la empresa debe recurrir al segmento para negociar contratos, expandir los esquemas de riesgo compartido y coordinar la inversión en bienes comunes. El

CARMEN VALOR MARTÍNEZ

WBCSD insiste también en la necesidad de localizar la creación de valor, aprovechando y fortaleciendo las capacidades de la comunidad local.

Desarrollar capacidades locales se ha probado como una de las condiciones para que los NI tengan éxito (London y Hart, 2004). Desarrollar capacidades no se consigue con una simple donación, sino que implica reconocer el valor de las instituciones locales, dar formación a emprendedores locales y otras partes y detectar oportunidades en los “huecos” o “fallos” de la infraestructura o los servicios de soporte.

V.4. Combinar recursos y capacidades con otros

Los NI pueden involucrar tanto a organizaciones privadas como públicas, a organizaciones con lucro y a no lucrativas. La combinación de todas las organizaciones permite poner en común un buen número de capacidades, complementarias y sinérgicas, que facilitan: la adquisición de información, la utilización de redes logísticas existentes, la difusión de conocimiento, la formación en capacidades básicas, las ventas, y el acceso a productos y servicios financieros. Todos los autores coinciden en que la formación de alianzas es clave para el éxito de los NI.

Como muestra la investigación de London y Hart (2004) es imprescindible favorecer los enfoques de abajo a arriba. Para ello, hay que aliarse con socios no tradicionales, como responsables políticos locales, líderes empresariales locales, y representantes de la comunidad y ONG. Esto dará acceso a capacidades y recursos complementarios. También es necesario desarrollar un proceso de co-creación con los futuros usuarios o clientes del producto. Esta co-creación no se limita al momento del diseño sino que se mantiene durante toda la vida útil del mismo; fracasan las empresas que tratan de preservar el producto tal como ellas lo concibieron y no dejan que evolucione o se modifique al pasar por distribuidores o al pasar el tiempo.

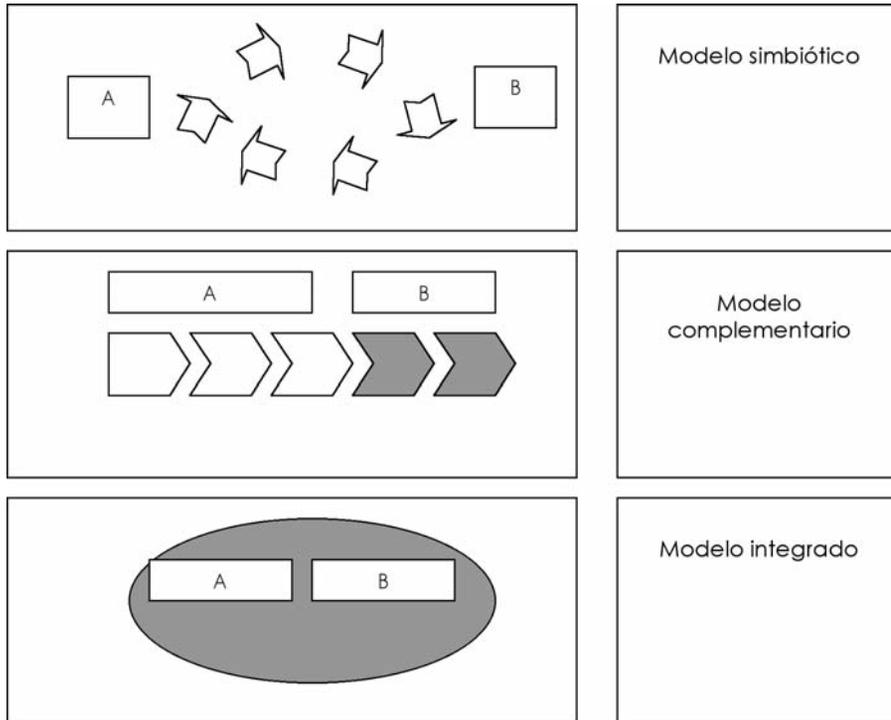
Además, el partenariado consigue unir recursos valiosos, tanto tangibles como intangibles, tanto de empresas como de la comunidad o de emprendedores, que permitirán resolver los fallos del mercado (por ejemplo, facilitando la búsqueda de información, la inversión en infraestructura o el desarrollo de mecanismos de autorregulación).

Seelos y Mair (2006), a partir del análisis de varios NI, proponen tres formas organizativas para llevar a cabo este tipo de alianzas (ver cuadro siguiente).

- El modelo simbiótico. Modelo de NI que se construye sobre dos estructuras organizativas separadas, con diferentes objetivos estratégicos y diferentes consumidores. Sin embargo, conjuntamente desarrollan un modelo global para el desarrollo de valor social y económico.
- El modelo complementario. Cada parte crea una parte del valor, gestionando una parte de la cadena; las dos juntas crean un nuevo modelo de negocio que combina el retorno social y el económico.

LA COMUNIDAD Y EL TERRITORIO. EXPERIENCIAS DE PARTENARIADO ECONÓMICO

- El modelo integrado. Las dos partes comparten los mismos objetivos pero se mantienen estructuralmente separadas, por tener culturas, estilos de dirección y sistemas de incentivos diferentes.

Cuadro 1. Formas organizativas para la gestión de los NI en partenariados

Fuente: Seelos y Mair (2006)

V.5. Participación en la elaboración de políticas públicas

Esta es quizá la estrategia más discutible, ya que el potencial de utilizarla para conseguir fines particulares y no sociales es muy alto. El objetivo no es debilitar a gobiernos nacionales o locales sino apoyarles con información y formación en el desarrollo de mercados.

VI. Obstáculos a los Negocios Inclusivos

Varios autores han puesto de manifiesto los obstáculos para el desarrollo de los mercados o del sector privado en países en desarrollo. Muchos de los NI se dirigen a

CARMEN VALOR MARTÍNEZ

minimizar o actuar contra estos obstáculos. Según UNDP (2008) y OCDE (2006), son varios los problemas que pueden impedir el desarrollo del sector privado en países en desarrollo.

En primer lugar, la falta de información y formación de los gestores del Norte sobre el Sur, así como la información de mercado limitada. La investigación (London y Hart, 2004) ha puesto de manifiesto que las filiales y los directivos locales saben poco del segmento BOP y que el conocimiento que la empresa tiene de los mercados del Norte o de los segmentos afluentes de países en desarrollo no puede trasladarse sin más al segmento BOP. Al mismo tiempo, encontrar información sobre estos grupos es difícil. Normalmente, para conseguirla es preciso hacer desarrollos de abajo a arriba y aliarse con socios no convencionales (como líderes locales o ONG) para obtener esta información.

Otro obstáculo importante son los marcos regulatorios ineficaces. Esto puede deberse, a su vez, a varios factores, como corrupción, burocracia excesiva, falta de sistemas de aplicación o a políticas inadecuadas. El documento de OCDE (2006) propone recomendaciones para el desarrollo de políticas públicas que permitan el crecimiento del segmento más pobre. Entre otras, se sugiere eliminar las barreras para transformar la economía informal en formal, implantar una política de competitividad o favorecer el acceso a la mujer al mercado.

En tercer lugar, el problema de la economía informal es señalado repetidamente por los autores (especialmente London y Hart, 2004). Se calcula que la economía informal puede suponer entre un 30% y un 60% de los flujos económicos de los países en desarrollo. La economía informal se caracteriza por pequeñas empresas, intercambios basados en trueque, agricultura de subsistencia, y activos ocultos y no registrados. En la economía informal no hay protección jurídica vía patentes, contratos, y otros instrumentos jurídicos utilizados ampliamente en países OCDE, lo que desincentiva a grandes empresas a invertir en innovaciones que no van a ser protegidas o a realizar alianzas con empresas locales. Esto no quiere decir que no haya límites, sino que las relaciones se basan en contratos sociales, no legales. Los límites los marca la comunidad, los participantes en los intercambios, aunque no haya una regulación que obligue a ello.

Finalmente, se citan otros como infraestructuras físicas inadecuadas, el restringido acceso a productos y servicios financieros o la falta de conocimiento y capacidades.

VII. Impacto de los Negocios Inclusivos

Varios autores (Hamman, 2006; Jenkins, 2005; Karnani, 2007) se muestran críticos con los NI y llaman la atención sobre la falta de evidencia científica que respalde que efectivamente este modelo puede servir como una forma de salir de la pobreza, de modo sostenible. Muchos defensores de enfoque BOP tienden a presentarlo no sólo como la solución universal contra la pobreza sino de muchos problemas macroe-

LA COMUNIDAD Y EL TERRITORIO. EXPERIENCIAS DE PARTENARIADO ECONÓMICO

conómicos (como la deflación) o políticos (como el colapso gubernamental, el terrorismo o las guerras civiles). Los autores señalan que este discurso es contraproducente ya que puede volverse en contra de sus defensores: dado que el sector privado no va a encontrar los beneficios que se prometen, terminará por abandonar los NI.

Lo cierto es que no hay evidencia científica que soporte ninguna de estas afirmaciones. Pocos estudios han analizado si los supuestos beneficios de los NI se materializan en la práctica; esto es, pocos estudios han analizado, por un lado, si este tipo de negocios son financieramente viables y, por otro lado, si después de implantar el negocio los beneficiarios directos e indirectos salen de la pobreza o, por lo menos, ven mejoradas sus oportunidades. La mayor parte de los estudios empíricos son estudios de caso que describen lo que se ha hecho; como mucho, dan una cifra de consumidores o de empleados del NI, pero no examinan las repercusiones sociales, económicas y medioambientales del mismo.

Entre estos pocos trabajos, destacan los realizados por McFalls (2007) y Fitch y Sorensen (2007). McFalls ha analizado un caso específico en el tiempo: Mogalakwena HP i-community en Limpopoco (Sudáfrica). Tras realizar entrevistas en profundidad con los agentes implicados (ejecutivos de la empresa, gobierno, miembros de la comunidad) concluye que hubo una cierta incompatibilidad entre los objetivos empresariales y los imperativos del desarrollo. La empresa puso por encima el retorno al accionista, aunque esto suponía mermar la dimensión social del proyecto. Esto va en contra de todas las recomendaciones incluidas en los documentos guía de NI, que aconsejan reducir los derechos del accionista en este tipo de negocios (World Economic Forum y Boston Consulting Group, 2009). Por ejemplo, se mantuvo un horizonte temporal cortoplacista para que el proyecto fuera rentable, aunque ese horizonte no parecía tener sentido en el contexto del mismo. El proyecto, por más que fue útil para fomentar la innovación en la empresa, terminó por abandonarse por no cumplir las expectativas económicas que la casa matriz exigía.

Por otro lado, esta investigadora observó también que se mantuvo un enfoque de arriba a abajo. Esta es una de las principales críticas a la intervención de empresas multinacionales como motor de desarrollo: que se reproducen y mantienen las dinámicas de poder Norte-Sur, donde el Norte impone su visión y modelo de desarrollo sin consultar con las comunidades donde van a desarrollarse los proyectos. McFalls sostiene que esto es lo que ocurrió también en este caso: el proyecto fue desarrollado unilateralmente por la empresa matriz, sin consultar con ejecutivos locales o líderes locales, sin examinar si era una de las prioridades locales o si resultaba verdaderamente inclusivo.

Por su parte, Fitch y Sorensen (2007) compararon los resultados de NI centrados en la oferta con otros centrados en la demanda. Concluyen que hay más creación de empleo en los primeros (hipótesis planteada por Karnani, 2007), aunque sugieren que puede ser que la vía de la demanda genere mayores beneficios al facilitar acceso a productos básicos, como agua, vivienda o salud.

CARMEN VALOR MARTÍNEZ

VIII. Conclusiones

Los negocios inclusivos son promovidos por organismos internacionales gubernamentales y por asociaciones empresariales como una manera de resolver las crecientes desigualdades sociales, dentro del paradigma económico actual. Es indudable el potencial de este tipo de empresas para resolver los problemas de pobreza de ciertos segmentos y comunidades, pero tampoco puede defenderse los negocios inclusivos como la solución a todos los males de los países o las comunidades pobres.

Dado que estamos en un momento de introducción de este tipo de negocios, no hay evidencia empírica suficiente que permita concluir con rotundidad cuáles son los efectos directos e indirectos de este tipo de empresas, tanto desde un punto de vista económico como social.

En este momento inicial, es fundamental mantener claro el concepto de negocio inclusivo, diferenciándolo de una mera estrategia de segmentación por parte de la empresa. Para determinar que estamos ante un NI, es fundamental que la empresa trate de generar valor social (resolver las causas de la pobreza o sus consecuencias) al tiempo que asegura la sostenibilidad económica del negocio. Si los objetivos financieros se convierten en dominantes, entonces deja de ser este tipo de empresa. Al mismo tiempo, si deja de dar respuesta a un problema de la comunidad, deja de ser un negocio inclusivo.

Los estudios existentes, que ponen en duda la capacidad de este tipo de negocios para desarrollar las comunidades, están, de hecho, poniendo en duda que algunas de las empresas presentadas como sociales, lo sean realmente. La claridad conceptual debería ser el primer requisito para el desarrollo de este tipo de negocios, claridad a la que trata de contribuir este trabajo.

Bibliografía

- ASHLEY, C. y HAYSOM, G. (2006): "From philanthropy to a different way of doing business: strategies and challenges in integrating pro poor approaches into tourism business", *Development Southern Africa*, 23: 2, 265-280
- FITCH, B. y SORENSEN, L. (2007): "The case for accelerating profit-making at the base of the pyramid: what could and should the donor community be seeking to do and what results should it expect?" *Journal of International Development*, 19, 781-792
- HAMANN, R. (2006): "Can business make decisive contributions to development? Towards a research agenda on corporate citizenship and beyond", *Development Southern Africa*, 23: 2, 175-195.
- JENKINS, R. (2005): "Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty", *International Affairs*, 81: 3, 525-540.
- 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, 90-111
- LONDON T. y HART, S. (2004): "Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model." *Journal of International Business Studies* 35(5): 350-70.
- MCFALLS, R. (2007): "Testing the limits of "inclusive capitalism", *Journal of Corporate Citizenship*, 28, 85-98
- OCDE (2006): Promoting pro-poor growth. *Development Co-operation Report*, 7: 1, 33-48
- PRAHALAD, C. K. (2006): *The fortune at the bottom of the pyramid. Eradicating poverty through profits*, Wharton School Publishing, Wharton.
- SEELOS, C. y MAIR, J. (2006): "Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Extreme Poverty: A Strategic View." IESE Occasional Paper, OP 07/6. International Graduate School of Management, Barcelona.
- SHELL (2005): *Enterprise solutions to poverty. Opportunities and Challenges for the international development community and big business*, en http://www.shellfoundation.org/download/pdfs/Shell_Foundation_Enterprise_Solutions_to_Poverty.pdf (acceso 20 de enero de 2009).
- STIGSON, B. (2008): "Beyond The Bottom Line: Measuring Business Impacts on Society", *European Business Review*, noviembre (edición online).
- UNDP (2008). *Creating value for all: strategies for doing business with the poor*, en <http://www.undp.org/gimlaunch/> (acceso 30 de enero de 2009).
- WBCSD (2007): *Doing business with the world: The new role of corporate leadership in global development*, en http://www.wbcd.org/DocRoot/x2gNb4UoMs9O3LnTiffE/Bizwithworld_LR.pdf (acceso 15 de enero de 2009).
- WILSON, C y WILSON, P (2006): *Make Poverty Business. Increase Profits and Reduce Risks by Engaging with the Poor*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- WORLD ECONOMIC FORUM y BCG (2009): *The Next billions. Unleashing business potential in untapped markets*, <http://www.weforum.org/en/initiatives/BusinessSolutionsforSustainableFood-Production/TheNextBillions/index.htm> (acceso 12 de febrero de 2009).
- WORLD RESOURCES INSTITUTE e INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2007): *The next 4 billion. Market size and business strategy at the base of the pyramid*, en <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion> (acceso 30 de enero de 2009).

