

Recensión de

**Antonio Vives**

Profesor Consultor de la Universidad de Stanford

PATRICIA MÁRQUEZ, EZEQUIEL REFICCO Y GABRIEL BERGER, Editores.  
Banco Interamericano de Desarrollo, 2010.

## **Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**

**Banco Interamericano de Desarrollo, 2010.**

### **Necesidad del libro**

El tema del libro es muy oportuno, en momentos en que se debate intensamente cual debe ser el papel de la empresa, cuál es su responsabilidad social, qué papel puede jugar en el desarrollo económico y en particular en la reducción de la pobreza, o como muy precisamente dijo el Papa Juan Pablo II, en la incorporación de los pobres en el *círculo de desarrollo económico*.....

*58.....En efecto, no se trata de dar lo superfluo, sino de ayudar a pueblos enteros, que están excluidos o marginados, a que entren en el **círculo de desarrollo económico** y humano. Esto será posible no solo utilizando lo superfluo que nuestro mundo produce en abundancia, sino **cambiando sobre todo ....los modelos de producción y consumo**.....<sup>1</sup>*



Este llamado a cambiar los modelos de producción y consumo para incorporar a las pobres en el círculo de desarrollo económico son un claro llamado a los *negocios inclusivos*, a incluirlos en el negocio, no a captar el mercado que representan, como once años después popularizaría

---

<sup>1</sup> Juan Pablo II, 1991, *Centesimus Annus*, Editrice Vaticana, Ciudad del Vaticano.

Prahalad<sup>2</sup>, sino a permitir su desarrollo a través de su participación como miembros de derecho en el proceso, proporcionado además bienes y servicios al sistema económico.

Todo el mundo conoce el libro y la propuesta de Prahalad, pero casi nadie conoce la del Papa Juan Pablo II. Prahalad habló el lenguaje de los negocios, habló en términos de beneficios monetarios, publicó un libro comercial, puso ejemplos. El Papa habló de los beneficios para la dignidad del hombre y la justicia social. Estos temas son de menor atractivo popular.

### **Cobertura del libro<sup>3</sup>**

Libro está dividido en 11 capítulos y un apéndice sobre las empresas involucradas en los 10 países cubiertos (incluyendo España) y cubre 33 casos (muy conocidos y brevemente descritos en un apéndice). Estos capítulos están enmarcados por un capítulo de introducción y uno de cierre con las lecciones aprendidas en el análisis. La introducción presenta la situación de la pobreza en América Latina y la contribución que puede hacer la inclusión de los pobres en la cadena de valor para ayudar a reducirla. Pone todo el complejo análisis presentado en el libro en contexto y justifica el enfoque adoptado. El capítulo de conclusiones es sumamente rico en lecciones y vale la pena, por sí solo, todo el libro. Contiene una gran riqueza de lecciones para los académicos, organizaciones de la sociedad civil, OSCs, y para las empresas interesadas en estos temas (aunque no se tocan los temas de política pública para los gobiernos).

Los otros nueve capítulos, divididos en tres módulos, actores (grupos de bajos ingresos y organizaciones), sectores y creación de valor. En esta modalidad de cobertura es donde está el gran valor de este libro. No se tratan cada uno de los 33 casos en forma individual, lo que sería lo más fácil, sino que cada capítulo los analiza de acuerdo a un tema, en forma transversal. Ello requiere un extraordinario trabajo de coordinación de todos los 26 autores que usan los mismos casos, pero los estudian con miras diferentes, analíticamente, para sacar lecciones. No se trata del caso común de describir los casos y que el lector se las arregle. Casi no se nota que ha sido escrito por 26 autores situados en 10 escuelas diferentes (es inevitable que la cobertura de los temas varíe de escuela a escuela). El trabajo de planificación, coordinación y redacción es admirable.

El libro tiene un enfoque influenciado por la BOP de Prahalad, pero tiene el mérito de ir más allá de considerar a los pobres o la BOP como un mercado al que explotar, al que venderle y los casos consideran además situaciones donde se les ve como creadores de sus propias empresas, como proveedores de bienes y servicios a otras empresas.

---

<sup>2</sup> Prahalad, C.K., 2005, *La fortuna en la base de la pirámide: cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*, Editorial Granica.

<sup>3</sup> El libro puede consultarse en: [www.cursosderse.com/2011/02/libro-negocios-inclusivos-iberoamerica-sekn/](http://www.cursosderse.com/2011/02/libro-negocios-inclusivos-iberoamerica-sekn/)

Se analizan las iniciativas de mercado de las grandes y medianas empresas, de las empresas sociales y cooperativas, desde el punto de vista de las innovaciones que traen, de su contribución a la creación de valor, del impacto que tienen y de las lecciones que dejan. En la transición del módulo de actores al de sectores hay un interesante capítulo que describe con detalle los ecosistemas donde operan las empresas, organizaciones y los grupos de menores ingresos, que es sumamente útil para comprender todo el libro y que por ello quizás debió estar al comienzo. En el módulo de sectores, se analizan los servicios públicos, las empresas de reciclaje (paradigmáticas en algunos países de América Latina, que también fueron desarrolladas en los años noventa por el BID, pero que no se menciona) y los agros negocios que también son un terreno muy fértil para estos negocios. El tercer módulo de creación de valor contiene dos capítulos que analizan las estructuras de los negocios y las áreas donde se puede crear ese valor, desde la mejora de los ingresos hasta la creación de capital social pasando por mejoras en la calidad de vida.

El libro constituye el tercer volumen en la serie producido por la Red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) que está compuesta por diez escuelas líderes en formación gerencial en América Latina y España. La Red nació, liderada por el Profesor James Austin en Harvard, para promover la investigación en temas de empresariado social, de empresas o instituciones con fines sociales. El primer volumen fue sobre las *Alianzas Sociales en América Latina*, con las enseñanzas extraídas en las colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil (para el que tuve el honor de escribir el prólogo en su edición en castellano). El segundo volumen fue sobre la *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales* (incluyendo por primera vez a España), sobre lecciones aprendidas de empresas y organizaciones de la sociedad civil.

El denominador común ha sido y continúa siendo la investigación de la interface entre la emprendimientos y la sociedad y la identificación de barreras y el vencimiento de obstáculos para la creación de valor para la sociedad. Muchas de las empresas analizadas eran emprendimientos con fines sociales. Continuando con la temática de los dos volúmenes anteriores este volumen incluye empresas sociales (cooperativas y OSC) y expande la cobertura de empresas grandes y medianas. Continúa la tendencia, empezada con las Alianzas y continuada con los Emprendimientos Sociales y se va acercando más hacia las empresas, se va acercando al tema de la Responsabilidad Social de la Empresa con fines de lucro. Se va moviendo de los temas de la Revista del Tercer Sector a los temas de esta Revista de Responsabilidad Social de la Empresa.

### **Hacia el cuarto volumen**

Viniendo con el impulso de los dos volúmenes anteriores y las inclinaciones profesionales de los académicos involucrados, su visión sigue dominada por lo social, con pocas consideraciones de

tipo económico. A Pesar de ser un libro sobre negocios, generado en escuelas de administración de empresas, se aprecia un sesgo hacia el análisis social, en detrimento del financiero. No es que esto tenga nada de malo, pero tiene sus límites en cuanto a los argumentos que se pueden usar para lograr un mayor involucramiento de las empresas en la reducción de la pobreza. Si bien el libro cubre los temas de creación de valor, su argumento no es el argumento empresarial (Business case). Tampoco queremos decir que sin el argumento empresarial las empresas no estarían interesadas. Pero sí que este argumento es importante para que se expanda su aplicación y cobertura y mejore la sostenibilidad de los esfuerzos y que no sean iniciativas efímeras.

En esta discusión nos estamos refiriendo a la parte de “negocios inclusivos” propiamente dicha. La visión de negocios inclusivos que considera el libro es mucho más amplia que la tradicional, que suele concentrarse en la **inclusión** de las poblaciones de menores ingresos (personas, micro y pequeñas empresas) al negocio de las empresas de relativamente mayor tamaño, vía su cadena de valor. La que adopta el libro es la inclusión de esas poblaciones en UN negocio, que puede ser parte del negocio de empresas más grandes (como cliente o como proveedor), de empresas sociales, de cooperativas, etc.

El título de “Negocios Inclusivos” crea la expectativa de que los casos que se consideran son de negocios inclusivos. El subtítulo es muy descriptivo y correcto pero el título no le hace justicia a lo que hoy se entiende por “negocios inclusivos” en el ámbito de las empresas con fines de lucro. Es cierto que los ejemplos que se presentan son incluyentes de los pobres, pero aquel el término ha logrado aceptación como sinónimo de la “inclusión” de los pobres en el negocio de la empresa como parte de su cadena de valor. De hecho los mismos autores en un artículo anterior lo definían como:

*La denominación **negocios inclusivos** pretende plasmar la importancia vital que tiene lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos –en tanto que consumidores, proveedores, distribuidores– como resultado del emprendimiento empresarial, diferenciándola así de las discusiones centradas en la generación de negocios en la base de la pirámide o de negocios con los pobres, donde éstos son básicamente consumidores. En otras palabras, al hablar de negocios inclusivos se busca poner el énfasis en las actividades económicas que permiten lograr la **participación de los más pobres en cadenas de generación de valor** (énfasis añadido), de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos, que permitan mejorar sus condiciones de vida.*<sup>4</sup>

Hay que reconocer que en el libro, los autores son muy claros de que los casos se refieren a una gran variedad de situaciones con el denominador común de que involucran **negocios con, por o para los pobres**. Justifican esta selección con el argumento de que en países más desarrollados

---

<sup>4</sup> Márquez, P., Reficco, E. y Berger, G., 2009, Negocios Inclusivos en América Latina, *Harvard Business Review América Latina*, Mayo, pgs. 29-38.

la atención a los negocios inclusivos, con la definición de arriba, se ha concentrado en las empresas multinacionales, pero que dada su escasez en América Latina, es preferible concentrarse en las oportunidades de negocios en el concepto más amplio.

Sin embargo, el concepto de negocios inclusivos no es dominio exclusivo de las multinacionales extranjeras. Hay muchas empresas locales y multinacionales en cada uno de los países de América Latina<sup>5</sup> que son capaces de incorporar los negocios inclusivos y donde existe un inmenso potencial. Si bien los casos incluyen grandes empresas, todos ellos son de negocios en la Base de la Pirámide, inclusive los de las multinacionales, CEMEX, en su operatoria local en México, Amanco y Gas Natural.

La gran mayoría de los casos presentados no son propiamente de negocios inclusivos, en el sentido de arriba, son de emprendimientos sociales y de negocios en la base de la pirámide, como se puede en la tabla a continuación (de elaboración propia)

<b>Emprendimientos sociales/Cooperativas</b>	<b>Negocios inclusivos</b>	<b>Base de la Pirámide<sup>6</sup></b>
El Ceibo Coopa-Roca Asmare Activo Humano Inacap Cooperativa Porvenir Corporación Oro Verde CRES Andrómines Futur La Fageda CIAP	Irupana Apaeb Agropalma Tierra Fértil Palmas del Espino Consorcio Titikayac Cativen	Edenor Escudo Rojo Gas Natural Codensa Colcerámica Palí Amanco Construmex Empresario Azteca Aguaytía Electricidad de Caracas Comunanza Cruzsalud

### **Clasificación de las iniciativas cubiertas por el libro Negocios Inclusivos**

La tipología que hemos usado para la clasificación es la siguiente:

**Emprendimientos sociales/cooperativas:** Iniciativas organizadas por emprendedores sociales, los mismos beneficiarios o por otras instituciones con fines de mejoramiento de sus propias condiciones de vida y/o de producir productos y servicios con carácter social.

<sup>5</sup> Ver Casanova, L., 2011, El nuevo poder global de las corporaciones latinoamericanas, Capítulo 22 de Vives, A. y Peinado-Vara, E., *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de gestión*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2011.

<sup>6</sup> Los casos de Gas Natural y Colcerámica son ampliaciones del mercado a la base de la pirámide que eventualmente incluyeron a algunos miembros de las comunidades en los servicios de comercialización.

**Base de la pirámide:** Expansión del mercado de los productos tradicionales de la empresa y/o creación y adaptación de esos productos para atender a sectores de menores ingresos.

**Negocios inclusivos:** Expansión de las actividades de la empresa para **incluir** dentro de sus negocios a proveedores de bienes y servicios provenientes de los sectores de menores ingresos.

Por ejemplo, Construmex, una iniciativa de CEMEX en México consiste en proporcionar apoyo a las poblaciones de menores ingresos a través de la canalización de ahorros de emigrantes en la inversión de viviendas dignas. Construmex contribuye al desarrollo local, a través de la venta de bienes y servicios, proporcionando apoyo técnico a estas poblaciones. Es una iniciativa BOP y no de Negocios Inclusivos. Cemex no compra, no incluye a los emigrantes como proveedores.

Empresario Azteca tampoco es una iniciativa de Negocios Inclusivos. Es una prestación de servicios integrales a los microempresarios, dándoles financiamiento, servicios de asesoría y sobre todo venta de los productos del mismo grupo, que son adquiridos con los recursos del microcrédito, que se otorga en la misma tienda. Es un gana y gana para la empresa. Les otorgan crédito para que compren en la misma tienda. Es un caso muy claro de lo que Prahalad llamaba al principio la “explotación de la fortuna en la base de la pirámide”. Si bien es cierto que el medio puede ser la contribución a la creación de microempresas, el fin es estrictamente económico.

Sin duda que la gran mayoría de iniciativas tienen el potencial de reducir la pobreza al ofrecer mayores oportunidades económicas y sociales a las poblaciones de menores recursos. Sin embargo sus racionalidades son muy diferentes. En el primer caso se trata de la constitución de la institución para poder prestar un servicio social o desarrollar una actividad productiva a falta de otras oportunidades y aprovechar el potencial de trabajo. En el segundo caso se trata de que una empresa, generalmente ya existente, sirva un mercado que antes no atendía, con el objeto de ampliar su mercado y ofrecer oportunidades de consumo a poblaciones que antes no tenían acceso a sus productos. En muchos casos ello contribuye a la mejora de la calidad de vida de esas poblaciones. En el tercer caso, la empresa existente amplía su grupo de proveedores de bienes y servicios para permitirles mayores ingresos, participando en las actividades de la empresa, incluyéndolos en su ecosistema económico.

Y para efectos de promover la inclusión, es importante notar que obviamente las estrategias de desarrollo de las iniciativas son muy diferentes. En el primer caso, las iniciativas suelen venir de los propios beneficiarios, apoyados por instituciones de la sociedad civil. En el segundo caso, suelen ser las mismas empresas las que buscan resolverse problemas de actuación con las

poblaciones de menores ingresos (falta de pago, robo, etc. de servicios públicos) o ampliar sus mercados en ese segmento. El tercer caso suele ser una estrategia de responsabilidad empresarial, de apoyar a este segmento haciéndolos partícipes en su negocio pre-existente.

El último caso es el que tiene un gran potencial de contribuir al desarrollo económico y social, al aprovechar los intereses de un gran número de empresas y el que creemos que se debe expandir.

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN<sup>7</sup>), miembro del grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, (BID), que publica el libro, ha financiado varios proyectos (ejecutados por organizaciones como SNV y TechnoServe<sup>8</sup>) que buscan crear negocios inclusivos, incluirlos en los negocios, ampliando y apoyando su cadena de suministros y distribución (e incluso su impacto post-consumo) de grandes empresas en América Latina, entre las que se encuentra The Coca-Cola Company o PepsiCo. Entre los casos más locales se están financiando, por ejemplo, en Ecuador Pronaca o Floralp (sector alimentos y productos lácteos), Supermaxi (cadenas de supermercados) o Cervecería Nacional (SabMiller); en Perú con Empresas tan conocidas como Dole, o empresas locales de café como Perhusa o del sector de turismo vivencial como Rainforest; o Masisa en Chile (fabricación y distribución de muebles) y otros tantos en Honduras y Nicaragua. Ninguno de estos casos se menciona en el libro, en los que existe un gran potencial de crear valor económico y social y donde sugerimos se dirija el cuarto volumen de la serie de SEKN.

No es que haya que abogar por el purismo de los conceptos, pero es que si queremos englobar tal diversidad de iniciativas en el concepto de negocios inclusivos se corre un riesgo parecido al que se está corriendo en el tema de RSE, donde todos se quieren colgar a ella y nos está llevando a una confusión. Lo que parece que contribuye al avance, eventualmente recarga el concepto de otras ideas que si bien son afines, no forman parte de la estrategia y pueden retrasar su progreso. Pero como en todo, hay diferentes puntos de vista defendibles.

## **En resumen**

Los negocios inclusivos cubren la brecha que queda entre las actuaciones del Estado de alivio de la pobreza y las de la empresa en sus funciones normales de creación de empleo, producción de bienes y servicios, llenando el espacio que permite a los menos favorecidos a ayudarse a sí mismos, entrar en la actividad económica, dejar de ser dependientes, obtener empleo y elevar su dignidad<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> [www.iadb.org/mif](http://www.iadb.org/mif)

<sup>8</sup> [www.snvla.org](http://www.snvla.org) o [www.technoserve.org](http://www.technoserve.org)

<sup>9</sup> Un llamado a la responsabilidad social: Aumenten la pesca. Capítulo III.7, en Vives, A., *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*, Cumpetere, 2011. Disponible en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com)

De allí la importancia de este libro, que viene a llenar un gran vacío en este espacio, enfatizando la importancia de la incorporación de los menos favorecidos al círculo de desarrollo económico o *círculo de intercambio* (como lo llama el Papa Juan Pablo II en el párrafo 34 de la citada encíclica).

Esta reseña está escrita desde el punto de vista del lector que gestiona una empresa y quiere saber qué puede hacer como parte de su responsabilidad empresarial a través de los negocios inclusivos. Como tal puede parecer que el libro deja que desear. No es así. Desde el punto de vista de la creación de valor social, independientemente de donde vienen las iniciativas, el libro cumple un extraordinario papel y será de suma utilidad para OSCs y empresas en su labor de contribuir a la reducción de la pobreza a través del aprovechamiento de la capacidad productiva de las poblaciones de menores ingresos. Pero hay que destacar la importancia de iniciativas, que vengan de las empresas, donde se **incluyan** a otras empresas y personas en su negocio.

El libro usa el lenguaje de creación de valor y hace una gran avance en el tema de negocios inclusivos pero el mensaje podría tener mayor impacto en el mundo empresarial si se destacara el argumento empresarial de los beneficios adicionales para la empresa en el corto plazo y de los beneficios de la mejora del entorno económico en el largo plazo.

Creo que la lección aprendida de Prahalad y el Papa es que para que se adopten las ideas hay que comercializarlas bien y en este sentido es deseable hablar un lenguaje más empresarial, dirigido a gerentes, para “incluirse” en las estrategias de responsabilidad social de las empresas.

Sugerencia para el cuarto volumen.