

NEGOCIOS INCLUSIVOS: UN MODELO EMPRESARIAL INNOVADOR, COMPETITIVO Y SOSTENIBLE

Por Mishell Parra Salas

Hasta el 2015, 702 millones de personas en todo el mundo vivían en extrema pobreza o, dicho de otra forma, el 9,6% de toda la población mundial subsistía con menos de 1.9 dólares al día (Global Monitor Report 2015). Según el presidente del Banco Mundial, Jim Yong Kim, “somos la primera generación de la historia de la humanidad que puede poner fin a la pobreza extrema”. Dicha afirmación flota en el aire y la interrogante acecha: ¿es la pobreza un problema que se puede solucionar desde el ámbito empresarial?

La pobreza: Punto de partida

La cumbre del Milenio de las Naciones Unidas celebrada en el 2000 fue un hito en el avance del desarrollo humano. Ese año, 189 Estados se comprometieron explícitamente por medio de la suscripción a la Declaración del Milenio a avanzar en las sendas de la paz y el desarrollo humano, comprometiéndose de esta forma a ocho metas concretas a las que se denominó Objetivos de Desarrollo del Milenio. El primero propone la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, tiene como punto principal el reducir a la mitad el porcentaje de personas cuyos ingresos estén por debajo de la línea de pobreza nacional entre 1990 y 2015 (Sistema de Naciones Unidas en el Perú 2013).

A la fecha, se han logrado grandes avances, pasando de 47% de pobreza extrema en países en desarrollo en 1990 a 14% en el 2015 (ONU 2015). Sin embargo, tal como indica la ONU en el informe sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio del 2015, “el progreso ha sido desigual a través de las regiones y los países, dejando enormes brechas. Millones de personas siguen desamparadas, en particular los más pobres y los desfavorecidos debido a su sexo, edad, discapacidad, etnia o ubicación geográfica. Se necesitarán esfuerzos específicamente dirigidos a alcanzar a aquellas personas más vulnerables.” (ONU 2015).

La base de la pirámide: las oportunidades de negocio que nadie vio en el mercado

En el 2002, C. K. Prahalad, Stuart Hart y Allen Hammond, en su libro *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, bautizan al segmento demográfico que vive diariamente con menos de dos dólares como La base de la pirámide, por ser la parte inferior que concentra a personas de bajos ingresos. Este concepto nuevo en la literatura significó un importante cambio en la forma de ver los negocios dado que conjuntamente surgió el término con nombre y apellido: Negocio Inclusivo. El propósito del libro de Prahalad es “mostrar que las imágenes típicas de la pobreza enmascaran el hecho de que los pobres son en sí mismos empresarios con alta capacidad de recuperación y consumidores con sentido de valor” (Prahalad 2005: 5).

En esta misma línea, Max Neff sostiene que la pobreza y, específicamente las necesidades humanas “trascienden la realidad económica convencional porque compromete al ser humano en toda su totalidad”; por lo tanto, “patentizan la tensión constante entre carencia y potencia de los seres humanos” y en la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas son potencialidad e incluso pueden llegar a ser recurso (Neff 1994:49). Como respuesta a esta carencia y potencialidad, los negocios inclusivos vislumbran el potencial de la activación de capacidades de las personas en la base de la pirámide (SEKN 2010:19).

De esta forma, se abría paso a aquellos modelos que se enfocan en ayudar a los pobres mediante la innovación, logrando escenarios en los que los estuvieran comprometidos y, al mismo tiempo, las empresas que les suministran servicios y productos sean rentables” (Praha-

lad 2005:6). Surgió así una revolución en la que los gerentes comenzaban a buscar potenciales oportunidades, dando base también a la investigación y la práctica (SEKN 2010:10).

Los negocios inclusivos, soluciones desde el mercado, y la creación de valor compartido

Según la Red Iberoamericana de Negocios Inclusivos, se puede definir a éstos como:

Iniciativas empresariales económicamente rentables ambientalmente/ socialmente responsables que, en una lógica de beneficio mutuo beneficio, incorporan en sus cadenas de valor comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida a través de: 1) participación en la cadena de valor como agentes que agregan valor a bienes o servicios, proveedores de materia prima o vendedores/distribuidores de bienes o servicios; y 2) su acceso a servicios básicos esenciales o a necesidades básicas insatisfechas, con una mejor calidad o a menor precio. (Red Iberoamericana de negocios inclusivos 2012)

Partiendo de dicha definición, observamos que son iniciativas empresariales redituables pero a la vez mejoran la calidad de vida de las personas con bajos ingresos (base de la pirámide) para generar de este modo progreso social. A dicha conjunción de dimensiones (económica y social) integradas en una misma propuesta de valor, Porter la denomina “valor compartido” y es en el cual se logra la articulación de la empresa y la comunidad.

Ahora bien, para comprender qué es la creación de valor compartido y cómo es posible crearlo, es imprescindible dar luces sobre el valor económico y el valor social. Se dice que se crea valor económico cuando “los beneficios pueden ser capturados y remunerados libremente por sus receptores, con un precio que excede su costo de producción” (SEKN 2006:286) o, en otras palabras, cuando el precio que el cliente paga es mayor al costo de un artículo o servicio determinado.

La búsqueda del excedente económico por medio del precio o la disminución de costos es fundamental en la creación de valor económico. Por otro lado, el valor social es creado cada vez que se da respuesta a una necesidad insatisfecha, persiguiendo objetivos socialmente deseables que están fuera de alcance de la población objetivo (SEKN 2006:287). Así, un emprendimiento que pretenda crear valor social se enfrentará a un conjunto de necesidades que pueden ser resumidas a *grosso modo*, según SEKN, en:

- **Presencia de barreras:** obstáculos que impiden que una necesidad sea satisfecha. Las barreras son de precio (costos de productos o servicios que una persona de bajos recursos no puede pagar) y/o ingreso (acceso limitado a intercambios comerciales). Algunos ejemplos recurrentes son el acceso a educación de calidad, bienes de consumo, acceso a crédito bancario, información sobre sexualidad y planificación familiar, y acceso a tecnologías de información. Además de dificultades en la construcción de la identidad colectiva, típica en sociedades fracturadas, y la lejanía geográfica que impide el acceso a servicios públicos básicos.
- **Poblaciones objetivo debilitadas:** Exclusión social que genera grupos de individuos debilitados severamente y que restringe las oportunidades de crecimiento. Es necesario el empoderamiento más allá de medidas económicas.
- **Carencia de voz:** Defensa de derechos e intereses de quienes no tienen voz propia, como por ejemplo: niños, discapacitados y medio ambiente.
- **Efectos secundarios indeseados:** Efectos secundarios negativos desde un punto de vista social proveniente de la actividad económica, como las externalidades negativas, o productos que afectan la salud social, como el alcohol o los cigarrillos (SEKN 2006:297).

Los obstáculos y necesidades descritas son un punto esclarecedor para la definición de la proposición de valor (quienes conforman el grupo objetivo) en los negocios inclusivos. El otro punto relevante es cómo se generará el valor compartido. Según Porter, las organizaciones

deben ser conscientes de la importancia del entorno de sus operaciones, tomando en cuenta la innovación y la localización de la productividad necesaria para poder obtener una ventaja competitiva y, así, poder recibir beneficios abordando problemas de la ciudadanía.

Para ello, la empresa debe identificar las necesidades de la sociedad que están asociados con los productos o servicios que ofrece la organización. Existen tres formas de crear valor compartido según el mismo autor:

- **Reconcebir productos y mercados:** Satisfacción de las necesidades por medio de la innovación, redefiniendo servicios y productos para obtener utilidades generando beneficios sociales que a la vez creen nuevas oportunidades y propicien el desarrollo económico.
- **Redefinir la productividad en la cadena de valor:** Los problemas sociales pueden crear costos económicos en las cadenas de valor de las empresas dado que estas necesitan de recursos de la sociedad para poder producir. La redefinición del diseño de producción puede traer beneficios a las empresas por medio del ahorro, reúso y reciclaje de recursos, generando eficiencias. Además, la relación con proveedores de bajos recursos por medio de acceso a insumos, financiamiento y tecnología, los empodera y mejora su productividad lo que a su vez se traduce en una mejor calidad de los productos que vende a la empresa.
- **Permitir desarrollo de *clusters* locales:** Las concentraciones geográficas de empresas relacionadas y también las instituciones que se crean a partir de estos, generan un aumento de la productividad, la innovación y la competitividad, fomentando la eficiencia y abordando brechas de las condiciones estructurales que rodean al *cluster*. De esta forma, hay una mejora en los ingresos, se crean nuevas empresas, se desarrolla tecnología y se amplifica la conexión entre la comunidad y el éxito del *cluster*.

La relación de la creación de valor económico y valor social, según lo expuesto, se forja cuando una empresa relaciona las necesidades sociales con su cadena de valor, proporcionando productos y servicios que benefician al medio ambiente por medio de mayores eficiencias y/o empoderando a los proveedores de bajos recursos para mejorar su productividad y, a la vez, su calidad de vida.

Además, es importante resaltar que toda aquella intervención que realmente sea efectiva en la base de la pirámide debe reunir las siguientes características: 1) escalable: las dimensiones del problema a abordar requieren soluciones de la misma magnitud o que puedan ser reproducidas en otros escenarios; 2) permanente: combatir la pobreza requiere de un tiempo prolongado y de varias generaciones que puedan trabajar en ello; 3) eficiente y efectiva: obtener mayores beneficios por medio de un adecuado manejo y explotación de los recursos, aprovechándolos al máximo. Estos tres puntos son cruciales para la creación de valor compartido, de lo contrario las acciones bien intencionadas no sobrepasarían la línea de la filantropía.

Negocios inclusivos en el Perú: el caso de Condor Travel

El programa Productos Turísticos Socialmente Responsables se inició en el año 2008, con la finalidad de incluir social y económicamente a comunidades rurales que presentan recursos turísticos, potencialmente explotables, por medio del turismo vivencial, en el que los turistas puedan ser parte de las vivencias de la comunidad. Esto a su vez propicia el conocimiento de prácticas tradicionales y la riqueza cultural dentro de un espacio rural. La comunidad en la que se inició fue Misminay en la ciudad de Cusco, con 100 personas que trabajan en el proyecto al cierre año 2015.

El impacto de dicha iniciativa fue la mejora notable en la calidad de vida de las personas de la comunidad desde la salud y la economía hasta la educación de los niños, reduciéndose las tasas de deserción escolar y ausentismo. Por otra parte, las capacitaciones en el brindado de servicios para los turistas, además de mejorar sus competencias, los ha empoderado y muchas de dichas prácticas también las aplican en el día a día (CONDOR TRAVEL 2016). Es importante mencionar que la comunidad no es la única beneficiada, sino también los turistas al conocer realidades distintas desde otra perspectiva y generando concientización. Además, el éxito del programa ha permitido a Condor Travel ofrecer nuevos productos turísticos diferentes (ventaja competitiva), por medio del turismo vivencial (MARTINEZ 2016) para obtener, de este modo, beneficios de los mismos. Así, cerca de cinco mil pasajeros han podido experimentar vivencias en dicha comunidad (CONDOR TRAVEL 2016)

Los problemas sociales no pueden ser todos resueltos por los negocios inclusivos por medio de la generación de valor compartido, en ocasiones es necesario la asociación con otras organizaciones gubernamentales y del tercer sector; sin embargo, este nuevo enfoque permite que las organizaciones puedan rentabilizar la pobreza generando utilidades a través de la innovación en pos de mejorar las bajas condiciones de vida en las que aún millones de personas viven. Las empresas han dejado de ser lo malos de la película para convertirse en los aliados en la consecución del progreso social.

BIBLIOGRAFÍA

PORTER, Michael y KRAMER, Mark (2011) La creación de valor compartido. En HARVARD BUSINESS REVIEW. Cambridge, 2011, volumen 89, pp 32 – 49.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO y SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK (2006) Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Primera edición. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo. SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK Y BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2010)

Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. Bogotá: Amaral Editores
PRAHALAD, C. K. et. al. (2006) La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: Un modelo de negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres. Bogotá: Editorial Norma
 MANFRED A. Max Neff et. al. (1993) Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Montevideo: Editorial Nordan-Comunidad

GARCÍA, Juan Manuel (2015) ¿Cuánta gente en el mundo subsiste en situación de extrema pobreza? LA VANGUARDIA. Vangdata. Barcelona, 10 de octubre. Consulta: 4 de junio de 2016.
<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20151010/54438008482/cuanta-gente-mundo-situacion-extrema-pobreza.html>

SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS EN EL PERÚ (2008) ODM1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre. Resumen ejecutivo del informe 2008. Perú.

RSE PERÚ TV (2015) Condor Travel gana el premio Perú 2021 pr su programa “Productos turísticos responsables” Entrevista a Ibis Martínez. [Videogración]Lima: RSE PERÚ TV. Consulta: 4 de junio de 2016

CONDOR TRAVEL (2016) Alessia Kossmehl, jefa de proyectos en Condor Wings, nos cuenta más acerca del proyecto de turismo rural comunitario. Entrevista del 9 de marzo a Alessia Kossmehl.