

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/228274326>

Inclusive Businesses in Latin America (Spanish Version)

Article · June 2009

READS

1,534

3 authors:



[Patricia Carolina Marquez](#)

University of San Diego

7 PUBLICATIONS 45 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Ezequiel Reficco](#)

Los Andes University (Colombia)

43 PUBLICATIONS 128 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Gabriel Berger](#)

University of San Andrés

3 PUBLICATIONS 5 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Negocios inclusivos en América Latina

POR PATRICIA MÁRQUEZ, EZEQUIEL REFICCO Y GABRIEL BERGER

Diversas organizaciones de la región están emprendiendo negocios que no solamente son buenos para ellas, sino también para los sectores de bajos ingresos de la sociedad. Su éxito ofrece interesantes lecciones para el sector privado latinoamericano.

Pese a avances relativos en los últimos años, la pobreza sigue siendo un drama endémico en América Latina. El problema no es sólo ético o político, sino también económico: el Banco Mundial ha señalado repetidamente que en la región la pobreza es causa de estancamiento económico, y no sólo a la inversa. La reciente crisis financiera no ha hecho sino empeorar la situación. Resulta lógico que muchos comiencen a buscar, casi desesperadamente, soluciones novedosas a este viejo problema. En este contexto, ha surgido en la región un torbellino de interés alrededor de los negocios inclusivos, como foco común de grupos que hasta entonces prácticamente no dialogaban entre sí: hombres de negocios, emprendedores sociales, activistas, filántropos, y hasta dirigentes políticos.

Los altos niveles de entusiasmo no han sido acompañados por niveles equivalentes de claridad. Algunas de las iniciativas que a veces se promocionan como de negocios inclusivos tienen poco de “negocios” y/o poco de “inclusivos”. Quizás por eso, en conversaciones se alzan algunas voces de escepticismo, tanto desde la comunidad de negocios como desde el sector social, con críticas o dudas legítimas ¿Qué hay de nuevo en la idea de hacer negocios con los pobres? ¿No es acaso cierto, que



aun en las favelas y villas miseria de nuestra región, se pueden comprar refrescos de primeras marcas? Los más memoriosos señalan que los pobres se han incorporado a las corrientes comerciales globales desde que los portugueses llegaron a Malaca a comienzos del siglo XVI. ¿Qué hay de innovador, entonces, en el concepto de llevar el mercado a la base de la pirámide económica? ¿Qué define a estas iniciativas? ¿Cuáles son sus factores claves de éxito? Lo que sigue es un esfuerzo por conceptualizar y analizar la práctica emergente de los negocios inclusivos, tal como surge de un proyecto de investigación de tres años (2005-2008) llevado a cabo por la red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network, www.sekn.org) en nueve países de América Latina y en España.

¿Qué define a un negocio inclusivo?

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, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos, que permitan mejorar sus condiciones de vida. Los negocios inclusivos, así planteados, muestran una serie de atributos distintivos que se describen a continuación.

Transformación del statu quo. La primera característica que emerge con fuerza de estas iniciativas es su potencial y su aspiración de transformar en forma positiva las condiciones de vida de los sectores de bajos ingresos (SBI) con los que trabaja. El hombre “de a pie” y los economistas coinciden en que algún consumo es mejor que ningún consumo, y que cualquier puesto de trabajo siempre es mejor que el desempleo. Toda posibilidad de consumo y empleo es en sí positiva, pero también sabemos que no todo producto de consumo o todo puesto de trabajo tiene un potencial transformador. Considere este ejemplo: en los últimos años, multinacionales de consumo masivo han penetrado comercialmente en barrios de bajos ingresos de São Paulo con productos tales como bizcochos rellenos de crema, intensivos en azúcar y grasa saturada. Esta actividad parece satisfacer a su *target* consumidor, pero es poco probable que transforme en forma positiva sus condiciones de vida.

La transformación puede concretarse de diferentes maneras. La empresa colombiana Colcerámica ideó una línea de productos sanitarios específicamente diseñada para los estratos más pobres de su sociedad, a quienes accede a través de una cadena de comercialización ad hoc: “Su casa como nueva, paso a paso,” en la que los propios ciudadanos pobres tienen el protagonismo. La visión que subyace a esta iniciativa es “dar opciones a los ciudadanos con bajos ingresos de lograr el sueño

individual de complementar sus viviendas con dinámicas colectivas de apoyo, comercializar el revestimiento cerámico y mejorar la calidad de vida de las comunidades”. Además, el rol protagónico de las organizaciones de base y las mujeres de los barrios que participan como distribuidores y fuerza de venta, respectivamente, incrementa su capacidad de gestión. El acceso a bienes de consumo con impacto directo en las condiciones sanitarias de vida, y la construcción de capacidades en los SBI claramente consiguen transformar las condiciones de vida de sus destinatarios. Más allá de zonas grises o casos ambiguos –que cualquier lector imaginativo podrá concebir–, lo importante es tener presente esta aspiración a la hora de concebir negocios inclusivos. Es esta característica la que justifica el adjetivo de “inclusivos” para estos negocios, al contribuir a que estos sectores de la población puedan acercarse un pequeño paso a las condiciones de vida a las que aspiran. La existencia de iniciativas que aspiran a transformar las condiciones de vida de los pobres no es, en sí, algo novedoso. Sí lo es que esta aspiración, tradicionalmente el monopolio de la política pública o de la filantropía, esté depositada en una iniciativa comercial, como veremos a continuación.

Motivación comercial y rentabilidad. Decir que en una iniciativa de negocios hay una motivación comercial y una aspiración de rentabilidad puede sonar redundante. Sin embargo, no lo es en una región donde términos como “comercial” o “negocios” tienen a veces connotaciones negativas, y que para muchos están en tensión con lo “social”. Esta convención cultural lleva a una mirada que entiende a los negocios inclusivos como “casi negocios, pero sin lucro”. Considere este ejemplo: en un reciente encuentro sobre negocios inclusivos en América Latina, un panelista explicó que un problema para llevar adelante estas iniciativas, es “que como empresarios, estamos acostumbrados a ganar plata”. La corporación multinacional a la que pertenecía había conseguido, en su opinión, superar ese obstáculo. La política de precio de su iniciativa de negocio inclusivo era vender al costo –ser *autosostenible*, pero no *rentable*–, ya que les resultaba difícil cobrarle a esa gente “tan pobre”. Sin embargo, una de las principales innovaciones de los negocios inclusivos fue alinear éxito comercial y beneficio social, no desde la óptica indirecta y de largo plazo de la RSC tradicional, sino de un modo directo e inmediato. En el fondo de esta propuesta está el cambiar la visión que tenemos de la pobreza en América Latina, donde históricamente ha predominado un enfoque asistencialista que ve al pobre sólo como sujeto de caridad y beneficiario de la generosidad de otros. Muchos en la región no acaban de estar cómodos con la idea de hacer del pobre un actor económico, ya que puede ser percibido como una forma de “explotación”.

Esta mirada tradicional puede ser perjudicial no sólo para los accionistas de empresas, sino paradójicamente, para la causa del combate de la pobreza. Fue la idea sugerida por C. K. Prahalad de hallar una “fortuna” en la base de la pirámide económica la que consiguió capturar la atención y el interés del sector

privado, y permitió comenzar a movilizar capital y talento en una escala que los departamentos de relaciones con la comunidad y las fundaciones corporativas no habían conseguido hasta entonces. Ese interés todavía no ha cambiado radicalmente nuestra realidad, pero si permitimos que nuestras convenciones culturales nos inhiban y nos paralicen, estaremos anulando ese potencial. El móvil comercial y la búsqueda de rentabilidad son elementos distintivos de los negocios inclusivos, lo que marca una diferencia con emprendimientos sociales tradicionales u otros programas de RSC que carecen de un componente mercantil. Estas diferentes modalidades pueden combinarse y reforzarse, pero hay buenos motivos para mantener la identidad conceptual de cada una.

Los negocios inclusivos integran a ciudadanos pobres en varios roles (productores, distribuidores, consumidores, etc.) en modelos de negocio muy diversos. Sin embargo, en todos ellos la fuerza motriz que propulsa la iniciativa es el arrastre (*pull*) de la demanda del cliente final de la cadena. Esto determina un cambio de paradigma respecto de modelos tradicionales de intervención contra la pobreza, como la cooperación al desarrollo o la filantropía, en donde la dinámica prevaeciente es el empuje (*push*) de arriba hacia abajo, de quien financia o implementa la iniciativa. En los negocios inclusivos, la creación de valor para el cliente final es lo que genera el valor económico necesario para recompensar a cada eslabón de la cadena productiva, y financiar su expansión.

Conexión entre lo local y lo global. En gran parte, el llamado “flagelo de la pobreza” está ligado al aislamiento. A menudo el pobre es cautivo de un intermediario inescrupuloso, quien aprovechándose de su situación dominante paga de menos cuando compra trabajo, y cobra de más cuando vende bienes y servicios. Los negocios inclusivos trabajan por romper el aislamiento de la informalidad, y vincular a los SBI con los mercados *mainstream*, de manera de desatar sinergias virtuosas de creación de riqueza económica y mejora social. Cuando estas iniciativas integran pobres como productores, frecuentemente “exportan” su fuerza de trabajo a mercados consumidores consolidados, nacionales o internacionales, saltándose a los intermediarios y las barreras. Costa Rican Entomological Supplies (CRES) es una Pyme fundada en 1983, que integró a campesinos de bajos ingresos en un negocio de exportación de capullos de mariposa. Su proposición de valor está basada en la diversidad y la calidad. Su red de proveedores le asegura diversidad, ya que se esparce por todo el territorio de Costa Rica: la variedad de microclimas del país permite una gran variedad

LA IDEA EN SÍNTESIS

- » Los negocios inclusivos son una oportunidad real de combatir el drama endémico de la pobreza en nuestra región, pero para ello es necesaria una mayor claridad sobre lo que son.
- » Un negocio inclusivo incorpora a los sectores de bajos ingresos, ya sea como consumidores, proveedores o distribuidores. Debe intentar transformar el statu quo, tener una motivación de negocios, conectar lo local y lo global, ser innovador y paciente, aprovechar los recursos locales y tener protagonistas no habituales.
- » No es fácil emprender con éxito un negocio inclusivo. Para ello es necesario cambios conceptuales, en la cultura y en las operaciones, entre otros.

de mariposas. CRES consigue asegurar calidad a través de estrictos controles internos e incentivos de precio, ya que paga entre 20% y 25% por encima de los precios de mercado. Antes de asociarse a CRES, sus proveedores eran agricultores básicamente de subsistencia, y comercializaban sus escasos excedentes en el mercado local, con ingresos equivalentes al salario mínimo legal (como referencia, entre 2001-2005 era de US\$ 238). Ahora, según explica Miguel Murillo, uno de los proveedores de CRES, “en temporada alta podemos recibir entre 500.000 y 600.000 colones por mes (algo más de US\$ 1.000), y en temporada baja entre 250.000 y 300.000 colones por mes (algo más de US\$ 500)”. Es decir, conectar a los campesinos con mercados internacionales, acompañándolos y agregando valor a su producción, multiplicó sus ingresos entre dos y cuatro veces, aproximadamente.

Innovación paciente. La generación de valor económico es un desafío en cualquier negocio. Tal como ocurre en el desarrollo de cualquier nuevo mercado o línea de producto, el potencial de una iniciativa de negocios inclusivos debe concebirse como una inversión de largo plazo, que requerirá de procesos de experimentación y ajustes. Usualmente esto implica repensar cómo organizarse internamente, reajustar la propuesta de valor, y sobre todo, moderar las expectativas de retorno financiero en el corto plazo.

En 2006, el holding Grupo Nueva estableció para sus empresas un mandato según el cual, para el 2008, 10% de las ventas totales debían provenir de la base de la pirámide económica, y llegar a 15% en 2010. Siguiendo ese mandato, Amanco, una empresa del grupo que provee soluciones para la conducción de agua, creó una nueva unidad dedicada dentro de la Dirección Comercial, llamada Nuevos Negocios, para llevar adelante el ensayo-y-error que requerirían estos modelos de negocios inéditos. Una de estas iniciativas era el programa de irrigación para campesinos mexicanos pobres. Esta iniciativa fue llevada adelante en alianza con la OSC (Organización de la Sociedad Civil) Ashoka, y su red de emprendedores, junto a otras OSC de desarrollo rural y microcrédito. Las organizaciones sociales trabajaron codo a codo junto a los productores, para entender sus necesidades y sus prácticas.

Como resultado de ese trabajo de campo hubo que hacer ajustes, tanto en la oferta como en la demanda. Amanco, que había trabajado hasta entonces con grandes productores, modificó su sistema para unidades de 40 hectáreas, la menor escala de unidad productiva posible para conservar viabilidad económica. Además, junto con sus socios se diseñó una propuesta a

la medida de las necesidades del cliente, que incluía levantamiento topográfico, diseño, cotización, trámites de concesión con la Comisión Nacional de Agua de ese país, apoyo para financiamiento y gestión de subsidios, asesoría técnica para la instalación, y apoyo para la comercialización, a través de Wal-Mart. Los productores también debieron hacer ajustes, ya que la estructura minifundista del campesinado atentaba contra su productividad. La parcela típica tenía entre una y dos hectáreas (menos de un veinteavo del mínimo viable), por lo que los productores se asociaron y organizaron *pools* para ganar escala y acceder en forma conjunta a los beneficios de mayor productividad, y ganar además poder de negociación frente al resto de la cadena alimentaria. Como resultado de la iniciativa, el costo de irrigación fue llevado de US\$ 2.000-2.500 a US\$ 1.000 por hectárea, incluyendo subsidios públicos, y los campesinos que accedieron a la iniciativa incrementaron su productividad ocho veces. Con determinación y paciente innovación, la empresa y sus socios han dado los primeros pasos para crear un cambio significativo en la vida de los campesinos de México. A partir de los resultados obtenidos en la etapa piloto, la iniciativa fue sacada de la unidad de Nuevos Negocios e integrada junto con el *mainstream* de las líneas de negocio de la Dirección Comercial.

Apalancamiento en recursos locales. Los negocios inclusivos asumen una mirada pragmática, en donde se intenta capitalizar los recursos existentes en el terreno: liderazgos, redes, prácticas culturales, entre otras. La pregunta clave aquí es: *¿cómo es que los pobres llevaban a cabo esta transacción antes de mi llegada?* La respuesta a esta pregunta brinda inteligencia de mercado, la que no está formalizada en la base de la pirámide económica. ¿Cuál es la estructura de este mercado? ¿Quiénes proveían ese bien o servicio hasta ahora en el mercado informal? Esa será mi competencia, y el punto de referencia respecto del cual será evaluada mi propuesta de valor. Con Patrimonio Hoy, CEMEX construyó una solución de vivienda que generaba un producto técnicamente superior, con dos tercios del costo y un tercio del tiempo.

Además, la respuesta a aquella pregunta clave permite descubrir liderazgos, instituciones o prácticas que pueden ser un activo sobre el cual construir. Sólo a partir de un conocimiento detallado de esa realidad, conseguiremos hacer un aporte para mejorarla.

Cuando Colcerámica concibió “Su casa como nueva”, originalmente pensó en que la comercialización debía realizarse a través de cooperativas creadas ad hoc para tal fin. Sin embargo, las comunidades involucradas confrontaron a la empresa con un punto de vista diferente ¿Por qué crear nuevas organizaciones, se preguntaron, si ya tenían organizaciones de base con credibilidad, fuerte liderazgo y cultura participativa, que podían cumplir con ese rol? En palabras de Carlos Espinal, director de marketing de Colcerámica y líder de la iniciativa: “Después de escuchar a sus líderes argumentar a favor de una alianza entre la empresa y sus organizaciones, me pregunté ‘¿quién es el experto aquí?

Deberíamos ser más humildes y valorar más sus perspectivas”.

Protagonistas nuevos y más diversos. Durante mucho tiempo hemos tendido a asociar nociones como rentabilidad, lucro, eficiencia y escala, exclusivamente con el mundo de la empresa privada, y particularmente con las corporaciones multinacionales. Por ello, resulta natural que los primeros trabajos que articularon la existencia de un mercado en la base de la pirámide, hayan concebido a las multinacionales como protagonistas excluyentes. Nuestro estudio sugiere que en América Latina, en donde más de 90% de las unidades productivas son microempresas o Pymes, estas últimas tienen un rol importante en el área de los negocios inclusivos. Por otra parte, hace tiempo que mercado y sociedad civil dejaron de ser términos enfrentados: 57% de las OSC obtiene sus ingresos a través de la venta de bienes y servicios¹. Por ello, no debería sorprender que durante los últimos años hayan surgido protagonistas diversos en el terreno de los negocios inclusivos: desde Pymes hasta emprendedores sociales, y desde cooperativas hasta OSC. La Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia (APAEB), es una OSC que trabaja por el mejoramiento de las condiciones de vida de los pequeños productores de esa región del nordeste brasileño. Desde 1980 llevó adelante un proceso de integración vertical para agregar valor a la producción de fibra sisal de sus asociados. Actualmente es la segunda mayor exportadora de tapices y alfombras de sisal de Brasil, líder mundial en ese mercado. En sus 20 años de operación, el ingreso per cápita en su región de influencia tuvo un incremento de 333%, elevando a sus beneficiarios por encima de la línea de pobreza. APAEB inyecta más fondos en la economía local que cualquier otra organización, pública o privada, y creó 3.900 trabajos en una ciudad de 20.000 habitantes, que había estado estancada durante décadas.

Postular la posibilidad de transformar la realidad, haciéndola más inclusiva, y hacerlo en forma rentable, parece casi demasiado buena para ser verdad. Este camino es real, como lo demuestra la muestra de casos que hemos analizado, pero no es para cualquiera (para más ejemplos, vea el recuadro “Lo que ganan las empresas y las comunidades”). Al contrario, tener éxito en este terreno es complejo. Estos son algunos factores cruciales que pueden contribuir a un desenlace positivo.

¿Qué hace falta para desarrollar negocios inclusivos?

Una transformación institucional profunda. La difusión de algunos éxitos comerciales tempranos con la base de la pirámide ha proyectado ideas equivocadas sobre los negocios inclusivos. Recursos tales como el consumo fraccionado (*single-serve*), el pago fraccionado (*pay-as-you-go*), el prepago, o el microcrédito, han sido muy útiles para que algunas iniciativas comerciales fueran viables. Sin embargo, por sí mismas estas herramientas no definen un negocio inclusivo, ni garantizan su viabilidad. Quienes se acerquen a este segmento en actitud de *business as usual*, pensando en que una nueva herramienta táctica hará posible la conexión, probablemente se frustre. En

nuestra muestra, el cambio central que marcó un antes y un después fue la construcción de una nueva cultura organizacional, la base de una lógica institucional diferente en la que los segmentos pobres dejan de ser invisibles como actores económicos. A excepción de aquellas organizaciones que nacieron con el fin único de atender a los pobres, conectar con la base de la pirámide económica requirió romper paradigmas cognitivos y prácticas profundamente arraigadas.

Para las empresas con experiencia en mercados tradicionales, en la práctica esto implicó crear modelos de negocio desde cero, guiados por una lógica diferente, y dotados de estructuras, procesos y recursos humanos ad hoc. Fue esa nueva lógica la que permitió superar las barreras que históricamente habían mantenido a los SBI aislados del mercado formal: poder de compra individual limitado, flujo de efectivo irregular e inestable, asimetrías de información, y deficiencias en la infraestructura física, entre otras. En contrapartida, la presión por estandarizar y obtener economías de escala –particularmente en el contexto de grandes corporaciones– a menudo entró en tensión con la necesidad de generar soluciones específicas para este segmento. En este proceso de ajuste, muchas empresas debieron alterar su proposición de valor en forma sustancial, tal como ocurrió con CEMEX (ver apartado “Combo de valor” más adelante). Mientras que en su negocio principal esta corporación opera como una empresa B2B, con un modelo basado en la producción estandarizada a gran escala de un *commodity*, en sus negocios inclusivos sirve al consumidor con una propuesta de valor no tradicional, que combina bienes y servicios en paquetes a medida. Integrar ambas lógicas dentro de un único paraguas organizacional puede no ser sencillo. En los casos en el que la integración con el modelo del negocio principal se hace compleja, y la magnitud del mercado de los SBI no justifica convivir establemente con duplicidades en un único paraguas organizacional, puede tener sentido la creación de una unidad de negocios autónoma y dedicada, un *spin-off* o un joint venture con una OSC. La empresa argentina Gas Natural BAN está evaluando estas alternativas para emprender nuevas iniciativas comerciales con la base de la pirámide.

Una nueva mirada al concepto de valor. Sabemos que el valor es definido subjetivamente por la mirada de su destinatario. Lo que no resulta tan obvio es entender cómo perciben el valor individuos con contextos radicalmente diferentes, en donde el costo de oportunidad de adquirir útiles escolares puede ser reducir la ingesta de alimentos ese día. Esa percepción desafía lugares comunes e inferencias intuitivas. Por ejemplo, se tiende a asociar el consumo de los pobres con marcas de bajo costo o baja calidad. Sin embargo, los pobres en América Latina muestran una fuerte preferencia por marcas líderes o intermedias, en lugar de marcas de bajo precio. Además del factor aspiracional, el alto costo de oportunidad de cada peso gastado para los pobres genera aversión al riesgo que implica comprar bienes de baja calidad. Por otra parte, el mismo bien tiene distintas funciones para los SBI. La investigación de mer-

cado reveló que en Argentina los pobres prefieren modelos de teléfonos celulares más sofisticados que sus pares de la clase media. La razón es que esos teléfonos tienen prestaciones (acceso a música o fotos en formato digital, e información online, por ejemplo) que los consumidores más pudientes prefieren satisfacer con otros aparatos electrónicos dedicados a ese fin.

Tradicionalmente se ha mirado al valor desde la perspectiva del consumidor: ¿cómo *me* beneficiará esta propuesta de valor? Nuestra investigación sugiere un matiz diferencial en el contexto de los negocios inclusivos. Dado el peso que tiene la comunidad en la toma de decisiones, y a las múltiples funciones que debe cumplir cada dólar que se gasta, la pregunta tradicional se complementa con un ¿cómo *nos* beneficiará esta propuesta de valor? El peso que tiene la comunidad de referencia (familia extendida, barrio, aldea) puede ser determinante en el éxito o fracaso de una iniciativa. En los comienzos de su iniciativa piloto para SBI de Cuartel V –una localidad de la provincia de Buenos Aires–, Gas Natural BAN se sorprendió por la poca respuesta de sus potenciales clientes. Pese a que ofrecía energía confiable, siete veces más barata que la existente, con un esquema que hacía viable su financiamiento, la respuesta no era la esperada. Según reconoce Fabián Chamadoira, Gerente de Operaciones de esa zona, “uno de los temas que tuvimos que ajustar fue la comercialización, porque pensamos al inicio que cuando la gente viese que la red se construía, el producto se vendería como pan caliente, pero no fue así”. Frente a este desafío surgió el concepto de “vecino organizador”, que consistía en reclutar un vecino que ofreciese incentivos grupales a sus compañeros de manzana para suscribirse en masa: deberemos suscribirnos antes “si prefiere que el gas llegue primero acá antes que a otro lado”. En un principio, Gas Natural había mirado a la comunidad como una serie de consumidores individuales, sin considerar el peso de estos pequeños grupos. Pero en palabras de Chamadoira, “yendo manzana por manzana el vínculo es más próximo... ese giro nos cambió el ritmo de captación”. La dimensión grupal es importante en los negocios inclusivos, ya que muchas veces los ciudadanos son integrados en grupos (de consumidores o de productores), lo cual permite bajar los costos asociados a cada transacción.

Cuando tratan de comprender y capturar la percepción de valor de sus destinatarios, los negocios inclusivos parten de un conocimiento débil, y de un saber forjado en mercados de clase media, que no siempre se adapta exitosamente a la base de la pirámide. Empresas como Electricidad de Caracas o CEMEX debieron ampliar su arsenal conceptual para diseñar negocios inclusivos, y recurrir a estudios etnográficos con ayuda de sociólogos y antropólogos. Para desarrollar este entendimiento, es necesario contar con espacio y tiempo para el ensayo y error, y de flexibilidad organizacional para adaptarse a las exigencias de estos nuevos clientes con rapidez. La tendencia natural de muchos ejecutivos es sorprenderse ante la reacción negativa de los consumidores de bajos ingresos ante lo que consideran una excelente oferta. Pensar que un individuo en un barrio de-

bería pagar electricidad, porque “ahora es de mejor calidad” es utilizar criterios que pueden ser válidos para las clases medias, pero no para quienes la han obtenido de forma ilegal durante años. La idea de valor enriquecido, que se discute a continuación, ha mostrado ser un camino más fructífero para el desarrollo de negocios inclusivos.

“Combos” de valor enriquecido.

En muchos casos, la comprensión cabal del concepto de valor para este segmento fue el primer paso para la creación de un combinado de valor enriquecido, que integra diversos componentes de un modo innovador. Cuando CEMEX diseñó su conocida propuesta “Patrimonio hoy”, se dio cuenta de que no podía limitarse a “vender cemento a los pobres”. Luego de una investigación de ocho meses en una *colonia* (población de bajos ingresos) en Guadalajara, llegó a la conclusión de que debía agregarle a su propuesta de valor diseño arquitectónico, asesoramiento técnico en construcción, y financiamiento. Esto implicó poner en marcha una cadena de valor ad hoc. Hasta entonces CEMEX había sido una compañía de tipo B2B (*business-to-business*), centrada en lo técnico, y en capturar ventajas de costo a través de economías de escala en un solo producto tangible y commodity. No tenía la experiencia ni la experticia para leer las necesidades del consumidor final, o adaptarse a ellas. Incursionar en la arena de los negocios inclusivos forzó a CEMEX a conocer mejor a sus posibles clientes y a desarrollar la capacidad de responder a sus necesidades a través de propuestas de valor a su medida, que integraban componentes tangibles e intangibles. Sobre la base de esa nueva competencia, la empresa concibió Construmex, una iniciativa destinada a satisfacer las necesidades de vivienda en México de los emigrantes mexicanos que habitan en EE.UU. con una sofisticada propuesta de valor, consistente en: (a) ser un puente confiable para canalizar recursos a la construcción, sin que fueran desviados por los propios familiares a destinos alternativos; (b) la venta de materiales a través de una red de distribuidores y micro distribuidores con llegada a todo el país; (c) asesoramiento técnico; (d) asesoramiento de venta de terrenos y financiamiento hipotecario.

La integración de distintos componentes de valor en un combo también resultó un recurso valioso para integrar a los SBI en los mercados formales, como muestra la experiencia de la compañía de electricidad colombiana CODENSA. Luego de su privatización, la empresa enfrentó el desafío de generar voluntad de pago en ciudadanos que había recibido el servicio en forma gratuita e irregular durante décadas. Ante la relativa ineficacia de los incentivos negativos (“palos”), la empresa concibió una iniciativa para ganar la lealtad y la voluntad de pago



de este segmento mediante incentivos positivos (“zanahorias”). Se trató de CODENSA Hogar, una iniciativa por la cual sus clientes accedían a la compra financiada de electrodomésticos.

“Círculo de aprendizaje”: A pesar del interés que ha generado el concepto de negocios inclusivos, el conocimiento que tienen muchas empresas del segmento más bajo de la pirámide de ingreso todavía se mantiene incipiente. Los múltiples estudios publicados sobre los pobres latinoamericanos con una visión a nivel macro, analizan pautas socioeconómicas agregadas a nivel nacional o regional, pero no sirven como base para el diseño de nuevos modelos de negocio. Por ello, quienes incursionan

en la base de la pirámide económica suelen no tener otra alternativa que desarrollar internamente ese conocimiento. Muchos han enfatizado la necesidad de desarrollar una mirada diferente para entender el contexto del pobre y de la pobreza desde el mundo de la empresa. Mencionamos la utilidad de disciplinas como la antropología y sociología, y sus métodos participativos de investigación etnográfica. Lo que no ha sido enfatizado con la suficiente claridad es la importancia de contar con procesos organizacionales que garanticen que ese saber se protege y se acumula una vez que entra en el ámbito de la empresa.

“Conocer” no es sólo capturar información, sino que implica también desarrollar empatía con las personas que se conocen: identificarse con ellas y con su situación, entender sus reacciones, y obtener lecciones desde ese saber. A menudo, ese conocimiento tácito e informal es obtenido y sistematizado por equipos pequeños que tienden a empatizar y comprender a las personas que estudiaron. El problema es que cuando quieren traspasar ese conocimiento al resto de la organización, éste es analizado con una mirada convencional o simplista. Estos “puntos de discontinuidad” pueden surgir varias veces en el camino que va desde la investigación al piloto, y del piloto a la plena implementación, y aniquilar hasta la más brillante de las ideas. En especial si ésta desentona con la cultura o el modelo imperante en el resto de la organización. Cerrar estos posibles puntos de discontinuidad es tan importante como concebir un modelo innovador o recabar la información adecuada con la metodología correcta.

Apoyarse en el ecosistema que gira alrededor del negocio. La gran mayoría de los estudios sobre negocios inclusivos enfatiza la importancia de apoyarlos en relaciones colaborativas. En particular, la mayor parte de los autores ha recurrido a la metáfora del ecosistema, tomada de la biología, para hacer referencia al contexto en el cual se inserta la iniciativa. La idea de ecosistema pone el acento en la complementariedad e interdependencia que existe entre la organización y su entorno.

Como ocurre en los ecosistemas biológicos, las organizaciones que se aíslan de su entorno se debilitan.

Operativamente, la definición de un ecosistema económico es sencillo: está constituido por la comunidad de intereses que gira alrededor del propio negocio. Incluye su cadena de valor, más la cadena extendida, tanto hacia arriba (los proveedores) como hacia abajo (los distribuidores, procesadores o consumidores finales). Pero además de esta mirada comercial tradicional, el concepto de ecosistema incluye actores no comerciales, cuya importancia es vital en los negocios inclusivos, como los reguladores, organizaciones de apoyo u observadores interesados. Apostar por el ecosistema implica comprometerse con el entorno más allá de la propia cadena comercial, pero no desde un imperativo moral o ético, sino desde la perspectiva de un egoísmo ilustrado, y de largo plazo. Cuando ciertas funciones básicas no se realizan en forma adecuada, todo el ecosistema sufre. Por eso es que a los integrantes más poderosos les conviene que se fortalezcan los más débiles. Tal como ocurre en una flota, la velocidad del conjunto es determinada por la de su miembro más lento. Veamos algunas de las ventajas que se obtienen al trabajar junto a otros miembros del ecosistema.

- Reducir la incertidumbre.** La base de la pirámide económica se caracteriza por un flujo deficiente de la información relevante, y por la ausencia de intermediarios. Esto crea un ambiente hostil a la actividad económica, con altos costos de transacción y de coordinación. El actor A puede querer expandir su producción, pero la inversión sólo tendrá sentido si el actor B, que integra su cadena de valor expandida, también lo hace. Sin embargo, el actor B probablemente no tomará ninguna decisión mientras A no dé el primer paso, ya que no querrá ser él quien afronte los riesgos. Sólo pueden generar la solución óptima si coordinan explícitamente sus decisiones. La coordinación se facilita cuando los distintos actores del ecosistema organizacional trabajan juntos en esquemas de colaboración, consensuando roles y compromisos. Esta dinámica se ve claramente en la experiencia de la firma boliviana Irupana, una pequeña empresa dedicada al almacenaje, procesamiento y comercialización de productos orgánicos. Tradicionalmente, las entidades financiadoras (fondos gubernamentales y de cooperación internacional) entregaban recursos financieros no reembolsables a entidades ejecutoras para que éstas otorgaran asistencia técnica, capacitación e infraestructura (riego, silos, etc.) a los productores. No se involucraba a las empresas de almacenaje o las procesadoras, ni tampoco a los distribuidores o comerciantes. La presunción implícita era que una vez que los campesinos tuviesen un producto de calidad y precio competitivo, el mercado demandaría su producción y se generaría una mejora en su calidad de vida. Sin embargo, en la práctica el modelo no funcionó. Por un lado, las entidades ejecutoras no conocían la calidad que demandaba

el mercado. Por el otro, los procesadores, distribuidores, y comercializadores no habían hecho las inversiones necesarias para poder manejar la producción expandida de los campesinos. La falta de coordinación fue superada por el esquema de colaboración liderado por Irupana. La empresa construyó una red de proveedores formada por campesinos bolivianos, junto a la OSC ProRural, que proveía financiamiento y capacitación. A partir de este esquema, Irupana pudo construir el marco institucional para que fluyera la información y los recursos, coordinando decisiones de inversión y permitiendo que sus asociados produjesen la cantidad y calidad que el mercado demandaba. Quien consigue colocarse en el centro del ecosistema económico, coordinando las acciones de sus integrantes, puede capturar importantes ventajas y moldear su entorno.

- Importancia de la legitimidad.** En la mayoría de los casos, las redes estratégicas socialmente inclusivas vinculan a individuos, clases sociales, áreas geográficas y etnias que hasta entonces se habían ignorado entre sí. Para vencer el inevitable escepticismo –e incluso la desconfianza– inicial, resulta crucial contar con la presencia de actores con años de presencia ininterrumpida en el terreno, y percibidos como legítimos por todos los participantes. Generalmente, sólo emprendedores sociales y OSC gozan de esta legitimidad. Al mismo tiempo, las organizaciones sociales que trabajan con SBI en iniciativas de mercado necesitan los conocimientos técnicos, la capacidad financiera, los canales de distribución y la visión estratégica que sólo las compañías pueden proporcionar. Estas complementariedades abren las puertas a sinergias, que sólo pueden ser capturadas a través de joint venture, como la iniciativa Titikayak, que describiremos a continuación.
- Capitalizar la infraestructura social existente.** Dada la importancia de la confianza y la legitimidad, resulta habitual que quienes lanzan negocios inclusivos intenten capitalizar las redes sociales existentes en el terreno. Una vez que se ha construido una sólida red para ayudar a individuos vulnerables con un proyecto, tiene sentido utilizarla para otros fines, capturando economías de escala y de alcance. Estas redes de confianza y reciprocidad permiten convertir a una pluralidad de individuos aislados en comunidades de trabajo, y con ello disminuir el costo de hacer negocio con sectores desposeídos. En los contextos vulnerables en donde viven los SBI, en los cuales tanto el Estado como el mercado han tenido una presencia débil o inexistente, el capital social puede ser la única piedra angular disponible sobre la cual construir. Explorandes es una empresa operadora de turismo de aventura con más de 30 años en el

mercado peruano. Como otros operadores de esa industria, tiene fuerte presencia en Puno, un área en donde la mitad de la población vive por debajo de la línea de pobreza. En 2002, Explorandes comenzó a buscar generar alternativas a la oferta turística clásica de la región, que tuvieran mayor impacto social. Fue así que conoció el trabajo de la OSC Chemonics, que en su proyecto de reducción y alivio a la pobreza trabajaba por desarrollar servicios turísticos en la comunidad de Llachón, a orillas del lago Titicaca, habitada por campesinos indígenas de la etnia quechua. Se desarrollaban capacidades, pero no se llegaba a convertirlas en productos turísticos y menos aún a conectarlas con una demanda. Desde entonces Explorandes buscó precisamente concebir un producto que fuera comercializable.

La idea pudo concretarse a través de una alianza con Valentín Quispe, líder comunal y emprendedor social, que desde 1996 había trabajado en la construcción de un tejido social apto para acoger una iniciativa de este tipo. Quispe había fundado Llachón Tours, un emprendimiento que buscaba generar empleo e ingresos en Llachón. Su empresa contrataba los servicios de los vecinos, organizados a través de una federación que agrupaba a 16 asociaciones, de acuerdo al rubro de servicio que operaban. Las contrataciones se hacían mediante un sistema rotatorio, que buscaba evitar conflictos y asegurar una distribución equitativa de las oportunidades. La legitimidad de Quispe y su capacidad de gestión lo convirtieron en el interlocutor y socio que Explorandes buscaba. Ambos concibieron Titikayak, un programa para operar circuitos de kayak en el lago Titicaca, con módulos accesorios de hospedaje y exposición a la cultura y arte locales, todas ellas operados por los campesinos quechua. Titikayak es un joint venture en el que Explorandes realiza el desarrollo del producto, el marketing y la capacitación de los guías, mientras que Valentín Quispe aporta la coordinación de servicios con la comunidad.

- Conocimiento experto, fuente de inteligencia de mercado.** La presencia prolongada en el terreno genera un conocimiento valioso, insustituible y difícil de recrear por otros medios: el conocimiento detallado de las necesidades y las fortalezas de la comunidad de bajos ingresos. En los mercados informales de la base de la pirámide, que carecen de información sistematizada y formalizada, este tipo de inteligencia puede ser vital para la viabilidad de un negocio. Por ejemplo, la ausencia de historia crediticia impide evaluar a priori la confiabilidad de un deudor. En la mencionada iniciativa de Gas Natural BAN, la Fundación Pro Vivienda Social (FPVS) nutre a la empresa con un flujo permanente de información valiosa. Según explicó Santiago Ataguile, de la Gerencia de Marketing de Gas Natural BAN: “Nuestra información es del medidor para afuera; la información del medidor para adentro es de Comunidad Organizada. Nosotros podemos saber cuánto nos

debe, cuánto consume, cuántos artefactos tiene, y *no por qué me debe, aunque debería saberlo*. Esa información del medidor para adentro me la da la gente de FPVS”. Acceder a ese tipo de información puede determinar la diferencia entre perder un buen cliente que atraviesa un mal momento temporal, de un incumplidor crónico.

- Externalización de costos.** La incorporación de socios no tradicionales puede bajar sus costos. La mayor parte de estas cadenas de valor operan con bajos márgenes de beneficio por unidad, lo cual impone la necesidad de mantener bajos costos fijos. Las inversiones necesarias para fortalecer a la comunidad y ponerla en condiciones de producir pueden llegar a hacer inviable el emprendimiento. Sin embargo, en la medida en que la iniciativa tenga el potencial de fortalecer a un grupo vulnerable, habrá organizaciones con fines sociales que estén dispuestas a intervenir con sus recursos para superar ese obstáculo. Como mencionamos, el gas de cañería en Argentina es siete veces más económico que la energía alternativa; el impedimento que históricamente había obstaculizado la extensión de la red a los SBI era financiero. Para superarlo, Gas Natural BAN y sus socios de la sociedad civil y la comunidad recurrieron a la creación de un fondo fiduciario. Esta herramienta ofreció dos ventajas: en primer lugar, generó incentivos para convertir a cada vecino en agente de venta: cuantos más vecinos suscribieran el fondo, menor sería el costo que cada uno debía afrontar. Por otra parte, fue un instrumento transparente que permitió a la comunidad invertir en sí misma y superar resistencias. Si se recaudaba dinero extra (como finalmente ocurrió) se destinaría a financiar obras de interés de la comunidad, no a enriquecer a los accionistas de la empresa. Varias instituciones participaron en este fondo; entre ellas, el Fondo de Capital Social (FONCAP), que prestó US\$ 1.000.000; el Banco Mundial, que donó US\$ 250.000 como parte de su programa Development Marketplace; además de los propios vecinos. Este fondo permitió capturar fondos blandos, que no podrían haber sido “donados” a una empresa privada. De ese modo esta herramienta hizo posible un modelo de negocios que hasta el momento había resultado inviable.

El liderazgo emprendedor. Una dimensión que a veces no se enfatiza adecuadamente en la literatura estadounidense sobre negocios inclusivos es su fuerte componente emprendedor, y en más de un eslabón de la cadena de los negocios inclusivos. Por un lado, se requiere de un nuevo tipo de liderazgo en líderes comunitarios y de la sociedad civil, en el que a sus habilidades tradicionales le agreguen astucia de negocios y sentido de oportunidad. Sin individuos capaces de concebir al sector privado como parte de la solución, será difícil establecer la conexión entre mercado y progreso social. Esta parte de la

LO QUE GANAN LAS EMPRESAS Y LAS COMUNIDADES

EMPRESAS

Acceso a mercados de consumo inexplorados. La propuesta de CODENSA Hogar es la venta financiada de electrodomésticos a sus clientes, 95% de los cuales pertenece a los tres estratos más pobres de Colombia. La empresa aprueba 85% de los pedidos que recibe en un plazo de 48 horas, y ofrece las tasas más bajas del mercado. Entre 2001 y 2005 canalizó US\$ 132 millones hacia un segmento que no había sido nunca sujeto de crédito. Los clientes de CODENSA Hogar crecieron de 8.774 en 2002 a 148.873 en 2005, y sus ventas de electrodomésticos subieron de 11.860 unidades a 277.983, en los mismos años.

Ahorro de costos. La Empresa Distribuidora Norte S.A. (EDENOR) distribuye energía eléctrica en el norte y oeste del Gran Buenos Aires. Alrededor de 100.000 de sus clientes, de los cuales dos tercios eran de bajos ingresos, presentaban problemas de incumplimientos crónicos, que frecuentemente llevaban a conexiones ilegales. El proceso de desconexión-reconexión de este segmento costaba a la empresa US\$ 13 millones al año, además de generarle riesgos en la estabilidad y seguridad de la red. Para solucionar el problema, EDENOR creó una iniciativa de consumo prepago, mediante tarjetas que se adaptan al flujo de caja de este segmento, con pequeñas transacciones. Desde su lanzamiento en 2002, el programa alcanzó a 4.300 familias y permitió unas 800.000 transacciones, la mayoría de menos de US\$ 0,30. El programa cumplió su objetivo: la tasa de impagos del nuevo programa está por debajo de 3%, y es rentable. El 92% de los suscritos al programa manifestó que éste les ayudó a mejorar su economía familiar.

Insumos que el mercado abierto no produce satisfactoriamente. La cadena minorista Cativen enfrentaba un problema con sus productos perecederos: la oferta era de mala calidad y desconectada de la demanda, lo que generaba crisis periódicas de sobre y subproducción. Para superar este problema, en 2002 lanzó una iniciativa de integración directa de campesinos de bajos ingresos, que incluyó capacitación, acompañamiento y planificación conjunta. Como resultado, consiguió mejorar la calidad y la variedad de sus insumos perecederos, además de apropiarse del margen de 20% que hasta entonces quedaba en manos de intermediarios.

Acceso a inteligencia de mercado. Según Akhtar Badshah, director general de Asuntos Sociales de Microsoft, "lo que hemos hecho es construir una profunda red de socios, que están muy al tanto de las necesidades de sus comunidades [en la base de la pirámide económica]. Son ellos quienes nos retroalimentan constantemente sobre esas necesidades. No toda necesidad puede convertirse en demanda, y no toda demanda puede ser la base de un modelo de negocio viable. Es nuestra tarea volver a la mesa y hacernos esas preguntas (...). Pero al final del día, recibimos esa inteligencia de mercado de nuestros socios en el terreno; *de ellos recibimos la mejor información disponible*".

Economías de tiempo. Irupana es una pequeña empresa boliviana dedicada al almacenaje, procesamiento y comercialización de productos orgánicos, que construyó una red de proveedores entre campesinos de bajos ingresos de ese país. Según su presidente, Javier Hurtado, "el Programa de Proveedores nos ha permitido en dos años llegar a volúmenes de exportación que a otras empresas les ha tomado 10 o 15 años".

COMUNIDADES

Aumento de ingresos. El productor de aceite brasileño Agropalma lanzó en 2001 el Proyecto de Agricultura Familiar, para integrar a su cadena a campesinos de bajos ingresos. Para 2005, los campesinos del área piloto de Moju habían incrementado sus ingresos mensuales de US\$ 27 a US\$ 345, un incremento de 1.278%, en sólo cuatro años.

Ahorro por menores precios. La empresa Gas Natural BAN distribuye gas de cañería en la zona norte del Gran Buenos Aires. En 2003, lanzó una iniciativa piloto en el barrio de Cuartel V, en alianza con la Fundación Pro Vivienda Social y varias organizaciones de base, para hacer posible la extensión de la red a poblaciones que históricamente no habían accedido al gas de cañería por barreras financieras. Gracias a esta iniciativa, los vecinos han accedido a energía abundante y segura a un precio *siete veces menor* que la de su sustituto más económico.

Opciones expandidas de consumo que mejoran la calidad de vida. En 2003, Colcerámica lanzó la línea de producto Ibérica, específicamente concebida para la base de la pirámide económica. La propuesta consistía en productos de la misma calidad de otras líneas, pero con precios sustancialmente más bajos, sin inversión en marketing, menor variedad estética y grandes volúmenes, lo que simplificaba la gestión de inventario. Ibérica permitió enchapar con cerámicas cocinas y baños, mejorando sustancialmente las condiciones de higiene de las viviendas de familias de bajos ingresos.

Consolidación de derechos. Los negocios inclusivos pueden restaurar los derechos económicos, políticos o sociales de ciudadanos de bajos ingresos. La Asociación de Recicladores de Bogotá ha organizado a más de 3.000 recicladores de residuos urbanos en cooperativas, capacitándolos para que agreguen valor a su producción y mejoren su eficiencia económica: los trabajadores de una de esas cooperativas, El Porvenir, tienen un ingreso en promedio 118% superior al de un trabajador no asociado. El trabajo de las cooperativas no sólo redundará en mayores ingresos, sino que dignifica la labor de los recicladores, un fortalecimiento de su autoestima y una reinserción efectiva en la sociedad.

Refuerzo de la capacidad de organización y gestión. La Corporación Oro Verde (COV) es una iniciativa que apunta a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la región colombiana del Chocó, a través de la minería sostenible. Es un joint venture liderado por las OSC Fundación Amigos del Chocó y la Fundación Las Mojarras, junto a varias organizaciones de base, o "consejos comunitarios", que articulan los intereses de la comunidad. Además de generar beneficios económicos, la iniciativa permitió el fortalecimiento de los consejos comunitarios, incrementando su capacidad de acción colectiva y la participación en espacios públicos de concertación.

ecuación emprendedora, el “emprendedor social”, ha salido a la luz con fuerza en los últimos años, gracias al trabajo de organizaciones como Ashoka o la Fundación Schwab, dedicadas a la detección y desarrollo de líderes de todo el mundo que realizan este tipo de emprendimientos.

Lo que no ha sido articulado con tanta claridad es la importancia del liderazgo de los *intrapreneurs* en la empresa para las iniciativas de negocios inclusivos. Bajo la superficie de estas iniciativas “organizacionales” se encuentra casi siempre el liderazgo y empuje de un individuo, que innova desde la disrupción, en un trabajo de “destrucción creativa” análogo al trabajo del emprendedor tradicional. Estos *intrapreneurs* son “campeones” de la causa de los negocios inclusivos dentro de sus compañías. Trabajan generando empatía y creando puentes tanto en lo interno, entre silos diferentes que no suelen trabajar juntos, como en lo externo, tejiendo alianzas con socios tradicionales y no tradicionales. Consiguen alinear agendas, con propuestas ganar-ganar que ofrecen “zanahorias” (incentivos positivos) a cada uno de los actores involucrados en la iniciativa.

En las Pymes este rol a menudo es desempeñado por el propio fundador de la organización. Este es el perfil de Jean Paul Rivas, Presidente de Cruzsalud (Venezuela), quien concibió un modelo de negocios para brindar un seguro de salud de calidad a la base de la pirámide económica. En organizaciones de mayor tamaño, los *intrapreneurs* suelen estar a cargo del proyecto, y se comprometen con la iniciativa y sus beneficiarios, operando internamente en la construcción de consensos. Es el caso de Alberto Sehuanes, responsable de la iniciativa “Su casa como nueva, paso a paso” dentro de la empresa Colcerámica, del grupo Corona. Este nuevo perfil, cruza de emprendedor social con *intrapreneur* corporativo, ha sido identificado como el “emprendedor social corporativo”, quien empuja “el proceso por el cual se expande el conjunto de competencias de la empresa, y por lo tanto las oportunidades a su alcance, a través de combinaciones innovadoras de recursos, tanto internos como externos a su control, que apuntan a la creación simultánea de valor económico y social”².

Los próximos pasos

El desembarco de los negocios inclusivos en nuestro continente es un hecho. Su llegada generó una infusión de energía que no se veía desde hace tiempo, y que es muy oportuna dado el incipiente escepticismo que comenzaba a generarse en la región frente a la falta de resultados de los enfoques tradicionales de la lucha contra la pobreza. Este entusiasmo, en sí mismo, es positivo. Más aun, es motivo de celebración que a partir de ese entusiasmo se hayan generado iniciativas de colaboración entre grupos que no necesariamente se hablaban entre sí, como apuntamos al comienzo. Colectivamente, hemos ido de las palabras a la experimentación, lo que en sí ya es un logro. Sin embargo, queda ahora quizás lo más difícil: ir de la experimentación a los resultados, para mantener vivo el interés inicial e incrementarlo.

Todos –empresarios, emprendedores, sociedad civil,

academia, gobiernos, agencias multilaterales– nos encontramos en esa segunda etapa: refinar el modelo y trabajar por conseguir resultados. La creación de valor económico y social es, en última instancia, lo que validará el modelo o lo condenará al olvido. Algunas preguntas parecen haberse superado: ¿son compatibles los negocios comerciales con la inclusión social? ¿Debe el sector privado comprometerse con la causa? ¿Es creíble la propuesta de generar retornos económicos trabajando con los más humildes? Una segunda generación de preguntas, sin embargo, tiene más actualidad que nunca. ¿Son las grandes corporaciones multinacionales, efectivamente, las mejor posicionadas para llevar adelante negocios inclusivos? ¿Cuál es el potencial de las Pymes para integrar a los pobres? Contrariamente a lo que se pensaba en un principio, ambos modelos parecen tener ventajas organizacionales, según se trate de iniciativas que incorporan a pobres como consumidores o productores. ¿Debemos buscar siempre iniciativas de gran escala? ¿Es posible buscar escala y estandarización en mercados desestructurados, que generalmente requieren de soluciones ad hoc y a la medida? Contrariamente a lo que pensábamos hace unos años, la clave para tener un impacto parece pasar más por la replicabilidad que por la escala; o por combinaciones entre ambos.

Este texto intentó aportar claridad desde esa lectura empírica de lo hecho hasta ahora en la región, pero al hacerlo generó nuevas preguntas. Los artículos que siguen, escritos por colegas de SEKN, intentan dar respuesta a algunas de ellas desde perspectivas más específicas.

¹Lester M. Salamon, S.Wojciech Sokolowski y Regina List, “Global Civil Society: An Overview”, Center for Civil Society Studies, Johns Hopkins University, <http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/globalciv.pdf>.

²James Austin, Herman Leonard, Ezequiel Reficco et al., “Social Entrepreneurship: It’s for Corporations, Too”, en *Social Entrepreneurship: New Paradigms of Sustainable Social Change*, editado por Alex Nicholls (Oxford, GB: Oxford University Press, 2005), p. 170; James Austin y Ezequiel Reficco, “Corporate Social Entrepreneurship”, *Ökologisches Wirtschaften*, número especial sobre emprendimiento social (por publicarse).

Patricia Márquez es profesora titular del Centro de Organizaciones y Liderazgo del IESA y profesora visitante de la University of San Diego. **Ezequiel Reficco** es profesor en el Depto. de Estrategia de la Facultad de Administración, Universidad de Los Andes. Es coautor de *Social Partnering in Latin America* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004). **Gabriel Berger** es profesor de la Universidad de San Andrés y director de su Centro de Innovación Social de esa universidad. Ha colaborado también como asesor de emprendimientos sociales de ONG, empresas y fundaciones en varios países de la región y en EE.UU.

Reimpresión R0905M-E

Para pedidos, vea página 111 o www.hbrl.com